



RAE - Revista de Administração de Empresas
ISSN: 0034-7590
rae@fgv.br
Fundação Getulio Vargas
Brasil

ALCADIPANI, RAFAEL; BERTERO, CARLOS OSMAR
UMA ESCOLA NORTE-AMERICANO ULTRAMAR? UMA HISTORIOGRAFIADA EAESP
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 54, núm. 2, marzo-abril, 2014, pp. 154-169
Fundação Getulio Vargas
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155130051003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

ARTIGOS

Recebido em 24.07.2012. Aprovado em 02.04.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Pedro Lincoln C. L. de Matos

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140204>

UMA ESCOLA NORTE-AMERICANA NO ULTRAMAR? UMA HISTORIOGRAFIA DA EAESP

A North American school overseas? Historiography of EAESP

¿Una escuela de América del Norte en Ultramar? Una historiografía de la EAESP

RESUMO

O ensino de Administração desenvolvido nos Estados Unidos da América (EUA) ganhou proeminência internacional após a Segunda Guerra Mundial, levando diversos autores a analisar esse processo como americanização. Partindo da discordância dos autores com relação à americanização do ensino de gestão, o objetivo deste artigo é analisar como a EAESP não se constituiu como mera cópia das escolas norte-americanas de Administração em terras brasileiras. Para tanto, com base em depoimentos de figuras proeminentes na história da escola e relatórios enviados por professores da Missão Universitária que deu início a ela, desenvolvemos uma historiografia da FGV-EAESP e, ao final, concluímos que a escola é uma instituição híbrida, na qual o modelo dos EUA foi adequado à realidade brasileira.

PALAVRAS-CHAVE | Historiografia, EAESP, Americanização, hibridismo, Estados Unidos.

ABSTRACT

Management education as developed in the United States became prominent worldwide after the end of World War Two. Many authors considered this part of the Americanization process going on in many other ways of life. This article starts by disagreeing with this current position on Americanization when dealing with management education. The objective is to present the case of the São Paulo School of Business Administration/Getulio Vargas Foundation as not being a literal replica of the US business Schools in the Brazilian educational landscape. Based upon reports of the US Mission, that was responsible for assisting in the creation of the school, and in interviews with Brazilian professors that participated in the process working with the mission, a school historiography was developed. The conclusion was that a hybrid institution resulted where the American management education model was reshaped in order to conform to Brazilian reality.

KEYWORDS | Historiography, EAESP, Americanization, United States, hybridism.

RESUMEN

La enseñanza de Administración desarrollada en los Estados Unidos de América (EUA) ganó preeminencia internacional después de la Segunda Guerra Mundial, llevando diversos autores a analizar ese proceso como americanización. Partiendo de la discrepancia de los autores con relación a la americanización de la enseñanza de gestión, el objetivo de este artículo es analizar como la EAESP no se constituyó como mera copia de las escuelas norteamericanas de Administración en tierras brasileñas. Para eso, con base en testimonios de figuras prominentes en la historia de la escuela e informes enviados por profesores de la Misión Universitaria que dio inicio a ella, desarrollamos una historiografía de la FGV-EAESP y, al final, concluimos que la escuela es una institución híbrida, en la cual el modelo de los EUA fue adecuado a la realidad brasileña.

PALABRAS CLAVE | Historiografía, EAESP, Americanización, hibridismo, Estados Unidos.

RAFAEL ALCADIPANI

rafael.alcadipani@fgv.br

Professor da Escola de

Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP – Brasil

CARLOS OSMAR BERTERO

carlos.bertero@fgv.br

Professor da Escola de

Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP – Brasil

INTRODUÇÃO

“This is a Brazilian school, conceived by Brazilians to meet the needs of Brazil for more effective business leadership”. Essa citação é proveniente de um dos relatórios enviados pelo grupo de professores da Michigan State University (MSU), que vieram para o Brasil criar a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). A forte presença de norte-americanos na EAESP, porém, deixa dúvidas sobre como a instituição de ensino ter-se-ia constituído como escola brasileira. Provavelmente, os professores norte-americanos não imaginavam que, ao longo de seus quase 60 anos de existência, o ensino de Administração no Brasil assumisse tamanhas dimensões, com 2 mil cursos de graduação, além de uma centena de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e um número significativo de cursos de pós-graduação *lato sensu*, sobre os quais não existem estatísticas confiáveis.

No final do século XIX e início do século XX, a Administração despontou como um conjunto de técnicas e habilidades que poderiam ser ensinadas no sistema escolar. Foi, também, nesse período, que a profissão de administrador emergiu. Em inúmeros países da Europa, o ensino de Administração não surgiu dentro de universidades, mas, sim, com a criação de escolas comerciais independentes (Üsdiken, 2004). Foi o ensino de Administração desenvolvido nos EUA, porém, que ganhou proeminência internacional, difundindo-se no mundo por meio da americanização, um processo deliberado e consciente de difusão dos valores básicos dos EUA para países sob sua influência, como resultado de sua preponderância política, econômica e militar (Alcadipani & Caldas, 2012).

Duas correntes principais na literatura analisam a americanização da gestão. De um lado, autores defendem que, dados o sucesso do sistema industrial dos Estados Unidos e a sua crescente influência no cenário internacional no pós-guerra, empresas europeias e japonesas adotaram sistemas produtivos e ideias de gestão daquele país, com o objetivo de aumentar a produtividade. O ensino de Administração de Empresas, nesse contexto, seguiria o modelo estadunidense, já que se tratava do mais evoluído da época (cf. Hedmo, Sahlin-Andersson & Wedlin, 2005). De outro lado, estão os autores que advogam terido a americanização muito além da Europa Ocidental e do Japão, atingindo outras regiões, em um processo que contou com a participação direta do Estado e de fundações norte-americanas, com o intuito de impor a hegemonia dos Estados Unidos e descartar modelos e modos alternativos de se pensar, ensinar e praticar gestão.

Junto com o discurso de desenvolvimento atrelado à ajuda americana, principalmente, aos países do Terceiro Mundo,

pretendia-se impor modos de vida e formas de pensar estadunidenses, as quais se assemelham, em larga medida, a uma forma de ação colonizadora (ver Frenkel & Shenhav, 2003). Pesquisas indicam, todavia, que, em vez de pura americanização, quando o modelo estadunidense de gestão seria adotado sem alterações significativas nos países de destino, algo implícito nas duas abordagens anteriores, houve uma hibridização do modelo estadunidense com as características locais (ver Üsdiken, 2004) ou a emergência de modelos alternativos que se oporiam à americanização (ver Srinivas, 2009).

A EAESP contou com a presença de uma missão de professores norte-americanos que conduziu a sua criação e o seu desenvolvimento, o que a torna um objeto interessante para ser investigado pela ótica da americanização. A importância da escola verifica-se na medida em que ela serviu de modelo para os cursos de Administração da Universidade Federal da Bahia, do Rio Grande do Sul, mais diretamente, e, ainda, como constante inspiração para os cursos da Universidade de São Paulo (ver Vale, 2012), da Universidade Federal de Minas Gerais e tantos outros no Brasil e na América Latina.

A Missão Norte-Americana presente na EAESP influenciou, também, a formação de cadeiras de Engenharia da Produção da Universidade de São Paulo, conforme indicam os documentos por nós analisados, nesta pesquisa. Diante dessas considerações, o objetivo deste artigo é argumentar que a constituição da EAESP a revela muito além de mera cópia das escolas norte-americanas de Administração em terras brasileiras ou de mero instrumento de reprodução de ideologia dos EUA (cf. Alcadipani & Caldas, 2012; Covre, 1981), constituindo-se como uma escola brasileira. Para tanto, realizamos uma historiografia da EAESP, uma abordagem de pesquisa que tem despertado crescente interesse nos pesquisadores brasileiros (Barros, Cruz, Xavier, Carrieri & Lima, 2011; Costa, Barros & Carvalho, 2011; Costa, Barros & Martins, 2010; Vizeu, 2010, 2011). Afinal, entender nosso passado é crucial para a compreensão da identidade brasileira organizacional e gerencial (Vizeu, 2010).

HISTORIOGRAFIA DAS ORGANIZAÇÕES

Este artigo segue uma perspectiva histórica. O campo da história é bastante amplo e multifacetado. Inúmeras correntes e abordagens teóricas (ver Iggers, 1997) tornam esse campo repleto de complexidades e contradições. Embora se reconheça o caráter plural e multifacetado desse campo de conhecimento, este trabalho não adotará uma linha teórica específica dentro da história, mas tomará a história como uma abordagem de pesquisa, em vez de um campo de conhecimento. Nesse sentido,

do, esta pesquisa propõe-se a realizar uma historiografia, pretendendo-se, assim, inserir-se no âmbito da postura adotada por alguns autores da área de estudos organizacionais (ver Booth & Rowlinson, 2006; Cooke, 2003; Vizeu, 2010).

No Brasil, são vários os estudos relacionados à história da Administração e das organizações. Por exemplo, por meio de uma análise de documentos, *Segnini* (1982) discutiu mecanismos de poder em operação na Companhia Paulista de Estradas de Ferro, e, também utilizando documentos, *Vizeu* (2008) analisou a formação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). *Curado* (2001) analisou documentos e realizou entrevistas a fim de discutir a emergência e formação dos saberes em Administração no País. Ainda se podem mencionar estudos relacionados ao campo da História dos Negócios, com a análise de empresas e empresários nacionais, como o Barão de Mauá (Caldeira, 1995) e Assis Chateubriand (Morais, 1994), entre outros.

Em termos do ensino de Administração, *Fischer* (1984), realizando entrevistas e análise de documentos, discutiu o desenvolvimento do ensino brasileiro de Administração Pública. *Covre* (1981), usando análise de documentos, entrevistas e questionários, analisou a EAESP como uma instituição cujo objetivo fundamental é atender ao capital. Financiado pela Fundação Ford e por meio de análise de documentos, *Anderson* (1987) discutiu o desenvolvimento da educação em Administração no Brasil. Vale frisar que o citado autor fez parte da missão da MSU, a qual criou a EAESP. Existem, ainda, livros em tom triunfalista que trazem depoimentos a respeito da criação de algumas instituições de ensino e pesquisa na área (ver D'Araujo, 1999).

É possível argumentar que há um crescente interesse pela historiografia no campo de teoria das organizações e da Administração (Barros et al, 2011; Booth & Rowlinson, 2006; Costa, Barros & Carvalho, 2011; Costa, Barros & Martins, 2010; Vizeu, 2010). Entre as diferentes correntes, este artigo afilia-se ao campo emergente de História da Administração e das Organizações (Booth & Rowlinson, 2006; Cooke, 2006, 2007), o qual se diferencia da História dos Negócios por considerar as ideias, práticas e discursos da Administração como fenômenos históricos, sociais e geopolíticos. Nesse campo emergente, defende-se, ainda, que estudos históricos dizem respeito ao presente e ao passado, concomitantemente (Cooke, 2003), e, além disso, considera-se que a maneira pela qual a história é escrita permite selecionar e ignorar eventos passados, sendo essas escolhas moldadas pelas presentes relações de poder e suas associações ideológicas (Cooke, 1999).

Para *Cooke* (2003), assim, aquilo que é considerado historiografia contribui para a legitimação das instituições, práticas e corpos de conhecimento contemporâneos. Essa aborda-

gem nos permite mostrar que o presente não é algo natural, mas, sim, o resultado de ações e práticas específicas que poderiam ter sido outras (Jacques, 2006). Além disso, este artigo parte do pressuposto de que seu objeto de análise somente pode ser compreendido dentro do contexto histórico nacional e internacional de sua época. Isso implica que organizações e o conhecimento gerado sobre elas são tratados como algo imerso em um contexto histórico-social que precisa ser investigado e analisado (March, 2007). Por fim, gostaríamos de frisar que consideramos a história uma narrativa constituída por aqueles que a contam e que sempre encerra uma interpretação, já que a leitura do passado se dá por lentes do presente (Foucault, 2008).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Muito embora o estudo da história esteja, tradicionalmente, relacionado com a análise de documentos, há uma crescente utilização de fontes orais que tendem a enriquecer o estudo (Booth & Rowlinson, 2006; Curado, 2001), renovando esse tipo de pesquisa (cf. Costa, Barros & Martins, 2010). Como várias das personagens que construíram a EAESP estão vivas, a utilização de fontes orais configura-se em uma forma de enriquecimento da pesquisa. Para este artigo, coletamos, assim, dados por meio de análise de documentos (Atkinson & Coffey, 1998; Spink, 1999) e de entrevistas.

Quanto aos documentos, analisamos relatórios mensais produzidos pelos professores norte-americanos, a respeito de suas atividades na EAESP, entre os anos de 1954 e 1961. Esses relatórios não estão disponíveis ao público e fazem parte do acervo de documentos da Fundação Getulio Vargas. Tivemos acesso a esses documentos após solicitação realizada ao presidente da FGV, por meio de um dos coautores deste artigo. As entrevistas foram realizadas com pessoas que desempenharam papel importante na construção da escola, como ex-diretores e professores, muitos dos quais completaram sua formação nos EUA. No total, entrevistamos 12 professores, que testemunharam o desenvolvimento da EAESP, a partir da década de 1960, e ainda tivemos acesso a duas entrevistas com ex-diretores já falecidos da escola. As entrevistas foram realizadas para outra pesquisa, tendo sido a nós cedidas, gentilmente, por uma professora da EAESP, Maria Irene Betiol, a quem expressamos nossa gratidão. Todas as entrevistas foram realizadas assegurando o anonimato do entrevistado, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas. Por se tratar de um grupo muito restrito e de alta visibilidade dentro da instituição e no País, optamos por não caracterizar os entrevistados, evitando a quebra da condição de anonimato.

O CONTEXTO NACIONAL NO MOMENTO DA CRIAÇÃO DA FGV/EAESP

Não é fácil recortar uma realidade exclusivamente paulista à época em que se iniciou o projeto de criação de uma escola de Administração de Negócios em São Paulo. Afinal, predominava um momento brasileiro, otimista, respirando um clima de alívio e de esperança de término da Segunda Guerra Mundial, mas marcado pela consciência de que o País, infelizmente, era subdesenvolvido e pertencia ao Terceiro Mundo. Independentemente do que se possa hoje falar sobre essas dicotomias, sua construção e o uso que delas foi feito, não há dúvida de que, de nossa parte, internalizamos as dicotomias e nos víamos como Terceiro Mundo e subdesenvolvidos. Mas, e aqui entra o traço otimista, tudo isso seria superável cruzando-se a ponte do desenvolvimento econômico (Furtado, 1995, 2007).

A cidade de São Paulo entrava nos anos 1950 orgulhando-se de ser “o maior centro industrial da América Latina”, *slogan* incorporado à vida da cidade. Além disso, era um centro urbano embarcado na alucinação urbanizadora que já se acelerava e que continua até nossos dias. Em 1950, a cidade comportava uma população de 2.198.096 habitantes. A cidade de São Paulo não foi apenas uma recebedora de imigrantes (italianos, japoneses, portugueses, sírios e libaneses), mas um centro para o qual afluíram muitos migrantes internos, particularmente nordestinos. Isso aconteceu após o final da Segunda Guerra, graças ao crescimento econômico paulista, com voracidade por mão de obra, e pelo desenvolvimento rodoviário, que facilitou o deslocamento de populações num país de dimensões continentais.

No estado de São Paulo, em meados do século passado, a agricultura tinha importante papel. O café ainda era o nosso principal item de exportação, responsável pela obtenção do maior percentual de nossas divisas em moeda conversível, mas já havia um setor industrial de importância (Dean, 2012). A isso, adicione-se um setor de serviços onde desportavam com importância os bancos paulistas, em grande medida constituídos com capitais acumulados na atividade cafeeira. O setor industrial paulista remonta ao início do século XX. A interrupção de fornecimento de produtos industrializados originários da Europa, devido à Grande Guerra (1914-1918), acabou por impulsionar a incipiente indústria, constituindo-se num experimento *avant la lettre* da substituição de importações. Com a adoção de uma política econômica que claramente favorecia a industrialização, a indústria paulista passou a crescer velozmente. O fato novo é que, a partir de meados do século passado, houve um afluxo de capitais estrangeiros que aceleraram e expandiram um parque industrial que, até então,

se havia construído basicamente com capitais locais. Os investimentos de empresas multinacionais direcionaram-se ao setor de manufaturas, bens de consumo, merecendo atenção os bens de consumo duráveis, como eletroeletrônicos, eletrodomésticos e veículos automotores. No período, os maiores Investimentos Diretos Estrangeiros (IDEs) eram de origem norte-americana, mas já despontavam também os de procedência europeia, indicando que a reconstrução econômica daquele continente se fazia a passos rápidos.

Naquele momento fervilhante, os empresários aglunaram-se, e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), fundada em 1929, adquiriu maior centralidade (Couto, 2004). E o movimento operário também se fez sentir. O País vivia um interregno democrático, depois de 15 anos de ditadura, terminada em 1945, e isso permitia articulações sindicais e confrontos entre capital e trabalho que chegavam a ondas importantes de greves. Os sindicatos mais ativos eram os dos bancários e metalúrgicos.

No momento em que surge o projeto de criação de uma escola de Administração de Empresas em São Paulo, porém, há a convergência entre os propósitos norte-americanos, que implementam as ideias contidas no famoso Point IV do discurso de posse do presidente Harry Truman, em 1949, e o ideário brasileiro do Nacional Desenvolvimentismo. O contexto nacional e o cenário paulista, em particular, tornaram atraente, a brasileiros e norte-americanos, o projeto de criação de uma escola de Administração de Empresas em São Paulo, para que se fornecesse ao mundo empresarial em expansão, que, à época, era predominantemente industrial, a mão de obra administrativa formada por profissionais treinados num processo de escolarização e dentro dos parâmetros do bem-sucedido *management* norte-americano.

A INFLUÊNCIA NORTE-AMERICANA NA CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EAESP

Ao entrarmos na EAESP por sua portaria principal, deparamos com um busto em bronze, esculpido com a figura do ex-presidente dos Estados Unidos John. F Kennedy, cujo nome batiza o prédio principal da escola. Entre os documentos aos quais tivemos acesso, para a realização desta pesquisa, encontramos relatos de reuniões realizadas no Consulado-Geral dos Estados Unidos (MSUMBPR, p. 12), para a definição de detalhes sobre a construção do prédio. De acordo com um ex-diretor da escola, que viveu naquela época:

O prédio, que se chama John Kennedy, tem o nome do ex-presidente, justamente, que era presidente há muito pouco [tempo], tinha recém-sido assassinado, não é? E o empréstimo que a Fundação obteve – do Ponto Quatro, salvo engano – Dr. Simões, com sua habilidade muito grande, seu prestígio, transformou em doação. [ao prédio] deu-se o nome do John Kennedy, porque não custa nada. [...] Mas isso ainda hoje é lembrado, negativamente, em algumas rodas da Escola, são cretinos muito grandes e ficam falando isso.

Percebemos, logo de início, que a influência dos EUA na constituição da EAESP foi decisiva, porém está longe de ser considerada não problemática. No que diz respeito ao prédio, ele foi, na realidade, parcialmente financiado pelo governo dos EUA.

A EAESP foi criada em um convênio entre a Fundação Getúlio Vargas, o Governo brasileiro e o Governo dos EUA. Para a criação da escola, foi enviada ao Brasil uma missão universitária de professores da MSU, que foram responsáveis por ministrar os primeiros cursos da escola e estruturar suas atividades (veja Coimbra, 2007). Mensalmente, esses professores enviavam um relatório de atividades (*progress reports*) aos EUA e, posteriormente, professores brasileiros foram enviados aos EUA para fazer cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

OS ESTADUNIDENSES NO COMANDO

A escola contou com a presença de professores dos EUA por 12 anos. No início, eles praticamente estruturaram as atividades da EAESP. Conforme o relatório ao qual tivemos acesso:

[...] during the initial years of the life of the school, the American professors played a dominant role in both academic and administrative affairs of the school. They designed programs, courses and teaching materials; they taught classes, they administrated programs, and served as Department heads, supervising the activities of their subordinate Brazilian Professors (MSUMBPR, p. 300).

A referência aos brasileiros como “subordinados” é interessante por explicitar a relação de poder entre os norte-americanos e os brasileiros. Conforme as atividades foram se desenvolvendo, os professores brasileiros foram assumindo paulatinamente o controle da escola, conforme as palavras dos

norte-americanos: “*the faculty matured and became substantially more self-sufficient*” (MSUMBPR, p. 301).

Nos primeiros cursos, assistentes brasileiros que realizavam treinamento para um dia se tornarem professores atuavam como tradutores dos professores do Hemisfério Norte. Como consta do relatório norte-americano: “*translating materials into Portuguese, serving as interpreters in the classroom, and attending special seminars, designed to prepare them to advance study in the U.S., taught by the American Professors*” (MSUMBPR, p. 29). As traduções, por vezes, geravam situações inusitadas. Foi-nos dito por um dos entrevistados que:

Um convertia e o outro traduzia depois. Acontece que não entendia o que tinha falado e falava pro americano uma coisa que não tinha nada a ver com a pergunta [risos]. Aí o americano respondia para a turma e todo mundo caía na gargalhada, porque tinha alunos que sabiam inglês e escutavam. Aí tinha que pegar, repassar pra sala. Era um negócio de louco. Era muita gargalhada, muita confusão. Mas tudo foi levado, aquela coisa pioneira, todo mundo era fã, todo mundo gostava, foi indo assim.

Ressaltamos, neste ponto, que a transferência de conhecimento de um contexto para outro está longe de acontecer de maneira direta e sem problemas, aspecto que voltaremos a abordar na próxima seção.

Ao fazer o curso de pós-graduação nos EUA, os professores brasileiros tornaram-se parceiros no projeto de trazer para o Brasil o modelo norte-americano. Como nos afirmou um dos entrevistados: “Eles trouxeram o modelo americano; nós trazímos também o modelo americano porque já íamos para Michigan State e para Harvard para trazer o modelo americano, não só de estrutura de escola, mas também de cursos”. Naquele momento, no Brasil, muitas das disciplinas hoje corriqueiras em cursos de Administração, como *Marketing*, Operações e Teoria Geral na Administração, sequer existiam. Uma das primeiras mulheres no Brasil a fazer doutoramento em Administração no exterior relatou que “Não tinha [marketing no Brasil]... Nós trouxemos, né? O conhecimento de *marketing*. [...] E como o departamento de *marketing* lá era muito, muito bom, a gente tinha muito que transmitir”. Não por acaso, no retorno, os professores ensinavam conforme o que haviam apreendido lá: “No curso de Diretrizes Administrativas (hoje Estratégia Empresarial), o que eu dava era fundamentalmente o que eu tinha produzido nos Estados Unidos”. Havia diferenças marcantes entre o ensino superior no Brasil e nos EUA (veja Teixeira, 1960).

De uma forma mais ampla, é possível afirmar, como fez um dos entrevistados, que a EAESP “trouxe o *management* como uma técnica rigorosamente nova no Brasil... quem sabe no mundo, fora os EUA, não é?”. Outra prática desconhecida na educação nacional era o método do caso, algo tipicamente norte-americano. Ao ser perguntada sobre diferenças na forma de ensino no Brasil e nos EUA, uma das professoras nos relatou: “O método do caso, eu tava muito bem treinada no método do caso, porque eu tinha sido treinada na Harvard. Então isso sim”.

A influência dos EUA também se fez em detalhes, como na biblioteca da escola. Os primeiros livros que compuseram seu acervo foram provenientes de doações de exemplares pessoais de professores da MSU. A biblioteca recebeu o nome de Karl A. Boedecker, que, como comentou um de nossos entrevistados, fez parte da missão: “[Karl A. Boedecker foi] o primeiro chefe de missão. O nome dado à biblioteca é muito justo”, e falecera precocemente.

INSPIRAÇÃO NORTE-AMERICANA NA GOVERNANÇA

Uma das influências centrais do modelo dos EUA dizia respeito à governança da EAESP. A escola teve, desde o início, seu próprio Conselho de Administração, formado por membros designados pela Fundação Getulio Vargas e pela International Cooperation Administration (ICA), órgão de “ajuda externa” do governo dos EUA. Havia, ainda, um representante do Ministério da Educação, no caso, o Coordenador da CAPES ([Coimbra, 2007](#)). Nos EUA, tal conselho era adotado por escolas como importante elo com a comunidade, especialmente com o mundo dos negócios. Dentro da governança, outra questão central foi a estrutura departamental adotada.

A universidade brasileira era organizada, na época, ao redor de cátedras, ocupadas por um professor catedrático nomeado mediante concurso público de títulos e provas, o qual chefiava toda uma área de conhecimento e de ensino. O catedrático administrava o orçamento da cátedra, escolhia e designava, por seu exclusivo arbítrio, os professores assistentes que lecionariam as várias disciplinas englobadas pela cátedra, e, finalmente, era vitalício à frente de sua cátedra. Ao adotar, no final da década de 1950, uma estrutura departamental, onde o departamento de ensino e pesquisa era a unidade básica da organização universitária, a EAESP, por clara mimetização do modelo norte-americano, precedia de uma década a Lei de Reforma Universitária brasileira, que, entre outras alterações, aboliu a cátedra e instituiu o departamento ([veja Rothen, 2008](#)). Os

departamentos seguiam a estrutura organizacional da maioria das escolas de negócios norte-americanas, acompanhando as áreas funcionais da administração (produção, finanças, *marketing*, recursos humanos etc.).

A INFLUÊNCIA DOS EUA NOS CURRÍCULOS

A influência dos EUA mais evidente foi sobre o currículo do curso de graduação que a escola iniciou em 1955, tendo diplomado a primeira turma em 1959, com duração de quatro anos, divididos em oito semestres letivos. O currículo estava calcado sobre um programa similar que era oferecido, à época, na maioria das escolas de Administração de Negócios dos EUA. O que chama a atenção, nesse currículo elaborado em 1955, é a sua longevidade e a influência que exerceu não somente na EAESP, mas em todo o País. Esse currículo serviu para a composição do primeiro currículo mínimo da área, quando ela foi regulamentada pelo Ministério da Educação. Os cursos brasileiros de graduação, ainda hoje, transpiram o que foi ali colocado.

Houve, ainda, a influência decisiva do primeiro curso de formação executiva do País. A EAESP iniciou suas atividades em 1954, com um curso voltado ao público de executivos e empresários, o Curso Intensivo de Administração (CIA), com duração aproximada de 13 semanas, em regime de tempo integral. O curso foi estruturado ao redor de cinco áreas funcionais: Atividades Administrativas, Administração Contábil e Financeira, Distribuição e Vendas, Produção e Legislação Brasileira sobre Negócios, sendo considerado uma inovação no Brasil, marcando o início de atividades que, posteriormente, seriam designadas como Educação Executiva. A audiência que se buscava, formada por empresários e executivos, tinha como finalidade abrir caminho para administradores profissionais e, também, buscar uma aproximação com uma comunidade da qual se esperava, no futuro, apoio financeiro para sustentar a escola.

É tentador indagar até que ponto esses conteúdos programáticos, inspirados em escolas norte-americanas, influenciaram o modo de pensar do executivo brasileiro. Não é este o lugar mais apropriado para responder a questão tão ampla e difícil. É inegável, todavia, que o currículo foi marcante, pela sua influência e difusão entre os cursos de graduação que, às centenas, se criaram no País. É também inegável que o nosso executivo ou profissional de Administração ainda pensa a gestão de maneira predominantemente funcional, apesar das críticas que tal forma de pensar tem recebido desde o final do século passado. Apesar das demandas em favor de romper uma “mentalidade de silos” em prol de uma visão holística ou multifuncional,

porém, os executivos ainda permanecem presos a pensar prioritariamente em termos de suas áreas funcionais respectivas.

Outro impacto importante sobre a EAESP vindo da Missão Universitária da MSU foi a metodologia de ensino. À época, ensinar era sinônimo de prelecionar. A aula expositiva era a metodologia exclusiva da sala de aula. O aluno deveria ouvir, anotar e, fora da aula, dedicar-se a leituras adicionais, mas sempre pautadas pelo que havia sido exposto pelo professor. A EAESP introduziu a metodologia do caso, então entendida como uma metodologia ativa e que rompia a passividade do aluno. A inovação demandava que o ambiente de sala de aula assumisse uma atmosfera mista de parlamento, onde eram discutidas soluções diferentes, apresentadas pelos alunos para um “problema” colocado no caso, ou de teatro, onde eram solicitados a assumir o papel de presidentes, gerentes de vendas, diretores financeiros etc.

Pelo exposto, pode-se perceber que o Governo dos EUA investiu uma quantia financeira e de trabalho considerável na criação da EAESP. Até mesmo coisas pequenas, como um gravador de fitas, foram compradas com verba estadunidense. Para um dos entrevistados:

Se você somar então tudo o que foi gasto na missão americana, que permaneceu aqui dez anos, aproximadamente; mas as bolsas para os professores fazerem mestrado e, mais tarde, doutorado nos EUA; mais alguma publicação de livro e alguma ajuda na pesquisa, então você tem uma quantia razoável, não é?

Um documento presente nos arquivos da Fundação Ford deixa clara a visão de um de seus consultores, a esse respeito: “*In short, the total output of resources for the Business School is very substantial indeed*” (MSUMBPR, p. 135).

O motivo para um investimento pesado dos EUA está associado a uma questão geopolítica da época. Segundo um dos professores entrevistados:

Sem dúvida, era a época da Guerra Fria, havia o problema da divisão do mundo, entre o mundo capitalista, liberal e o mundo do comunismo, socialista, comunista, bastante fechado, considerado “o império do mal” [risos]. E, portanto, os americanos tinham todo o interesse – não sómente os americanos, outros países ocidentais – em encorajar a disseminação das ideias liberais e das ideias capitalistas, como defesa contra o comunismo. Sem dúvida, o caso de Cuba, por

exemplo, que era quase a distância de alguns passos dos EUA, era considerado uma ameaça. Ideologicamente e também fisicamente. E havia todo o interesse dos EUA em auxiliar países considerados amigos, como o Brasil e muitos outros, contra ditaduras que poderiam se aproximar do esquerdismo. Então, a ideia foi clara. Nunca ninguém se iludi sobre isso. A criação da Escola foi considerada, pelos americanos, sempre com um dos pontos mais altos, um dos projetos mais bem sucedidos desse plano todo de defesa contra as ameaças.

No contexto mundial da época, de disputa da Guerra Fria, promover uma escola de Administração na América Latina fazia sentido para o Governo dos EUA, como nos apontou um dos entrevistados:

Um dos esteios do capitalismo é, sem dúvida, a empresa privada, em oposição, talvez, à empresa pública e ao governo. E, portanto, a disseminação das ideias de capitalismo, de livre empresa, de produtividade, de eficiência, de qualidade, tudo isso eram ideias que os americanos queriam disseminar aqui, não é? Me parece bastante lógica essa ideia.

Mostramos, nesta seção, que os EUA desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento da EAESP. Pelo exposto, é oportuno indagar se a EAESP seria uma mera cópia das escolas norte-americanas de Administração em terras brasileiras, constituindo-se, assim, em um instrumento de reprodução da ideologia dos EUA (cf. Alcadipani & Caldas, 2012; Covre, 1981). Trataremos dessa questão na próxima seção do artigo.

UMA ESCOLA BRASILEIRA?

Se, por um lado, o contexto internacional, no momento do surgimento da EAESP, era de Guerra Fria, e um dos interesses fundamentais dos EUA, ao financiar projetos nos países do Terceiro Mundo, por meio do Ponto IV, era combater o comunismo, por outro, o Brasil vivia uma industrialização acelerada, calcada no nacional-desenvolvimentismo. Essa ideologia tinha suas raízes no meio acadêmico, como nos foi destacado durante as entrevistas: “Toda a lógica de estratégias do ISEB e da Cepal era uma lógica de industrialização com o apoio do Estado e tendo como adversários os americanos, os europeus e a teoria

econômica ortodoxa da lei da vantagem comparativa do comércio internacional". Um de nossos entrevistados comentou, sobre o Brasil da época do surgimento da escola, sinalizando para pistas do papel que ela desempenhou para aquele momento do País:

Nossa Escola em São Paulo fundou-se de 1953 para 1954, ok? Então, isso é o *take off*. Juscelino, indústria automobilística, entendeu? Essa coisa do desenvolvimento que nasceu ainda no Getúlio etc. etc. Tinha uma formulação pretensiosa, quer dizer, não se queria o desenvolvimento no nível da simples substituição de importação, que foi o quê? Foi um movimento que não podia deixar de haver. O que se queria era um desenvolvimento pensado ideologicamente até, de esquerda, [Giuseppe] com o Juscelino etc. etc. Entendo, a Escola foi criada em São Paulo, não é? [...] Vinha, nesses cursos, ou os herdeiros ou ainda os titulares das grandes empresas. Isso é uma medida, isso é uma métrica. Não havia gente que não tivesse uma responsabilidade, ou de dono ou de mando, nas empresas da época. Nós tivemos aí alguns herdeiros ilustres, não é? Não eram empregados, ok? Eles eram filhos de donos ou donos. Isso foi o modo de a Escola intervir nesse processo.

Além disso, era um período em que multinacionais entravam no País e tinham uma demanda por quadros profissionais qualificados, como observou um dos entrevistados: "São Paulo então se industrializava aceleradamente, precisava fortemente de quadros para a sua administração", ou seja, a EAESP começou a cumprir o papel de profissionalizar a elite empresarial brasileira. Algo bastante corriqueiro à época era o fato de os professores da missão da MSU serem chamados, por empresários locais, para ajudar na resolução de problemas de suas empresas. Nos relatórios de atividade produzidos pela missão da MSU, esse fato é patente, pois existem inúmeros relatos de pedidos de auxílio. Já em 1955, os norte-americanos comentaram que "The American professors are being asked more often for help with their problems" (MSUMBPR, p. 153). Essa ajuda, muitas vezes, convertia-se em treinamentos realizados nas empresas, como aconteceu, por exemplo, na Laminações de Metais S.A, em 1956 (MSUMBPR, p. 213).

Não se tratava de qualquer gestão trazida pela EAESP, mas a gestão ensinada nos EUA, o *management*. Um de nossos entrevistados ofereceu uma definição interessante para

essa maneira específica de se administrar, que seria "O modo de organizar para quem queira ganhar dinheiro". A maneira norte-americana de gerir parecia mais adequada do que a forma europeia, até então influente no País. Por exemplo, conforme afirmou um dos entrevistados:

Ninguém tentou ensinar finanças públicas melhor que o pessoal americano. Eles inventaram essa porcaria, uai! Vamos fazer o quê? Finanças, na melhor universidade brasileira, era do [Gaston Gersey] da França, do conselho de Estado, aquela complicação que os franceses fazem. Na americana, é a contabilidade pública, é a contadoria geral da República que manda e desmanda.

Além disso, as práticas locais de negócios pareciam inefficientes, pelo menos, ao olhar dos norte-americanos, como podemos notar neste comentário presente nos relatórios analisados: "the whole concept of pricing of merchandise or service and its relation to optimum profit is difficult to reconcile with the current Brazilian attitudes towards returns on investment" (MSUMBPR, p. 188).

Havia, portanto, um interesse dos norte-americanos em difundir o *management*, e um interesse dos brasileiros em industrializar-se para desenvolver o País. Fischer (1984) argumenta que se tratava de "parceiros para o desenvolvimento". À época, a gestão à norte-americana era percebida como a mais moderna e adequada para as necessidades brasileiras e, na verdade, como a mais evoluída do mundo. Em vez de uma simples e mera imposição de um modelo norte-americano a ser seguido de maneira acrítica, e até ingênuamente, por professores em formação pelos EUA, como alguns autores supõem (exs.: Alcadipani & Caldas, 2012; Covre, 1981), os brasileiros foram agentes na aceitação e difusão desse modo de pensar. Boa parte desses professores transformaram-se em ministros de Estado, secretários de governo, membros de conselho de empresas importantes, e claramente optaram pela adoção do *management*.

MANIFESTA-SE O QUE É BRASILEIRO

Houve uma passagem interessante em nossas entrevistas que mostra claramente a percepção dos professores quanto ao poder ideológico dos EUA, relacionada com a opção de ir para lá estudar: "Eu fui para os Estados Unidos, vamos chamar assim, armado de [Inaudível, 00:50:12], quer dizer, para me defender, e especialmente armado de um livro extraordinário chamado *A Redução Sociológica*". É possível especular que os professores

res brasileiros tinham uma boa noção para onde estavam indo. Para muitos, como ficou evidente ao longo das entrevistas, a formação nos EUA era uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, e fazia sentido no contexto de busca do desenvolvimento do País à época.

Estamos, portanto, falando de pessoas com alto grau de instrução e com ampla formação intelectual, que desempenharam o papel de adaptar o *management* para o Brasil. Conforme foi comentado, “Aí eram professores brasileiros formados no Brasil, portanto com uma lógica do Brasil. Eles só nos impuseram – impuseram não é muito adequado – só nos trouxeram a parte de *business*, que não havia no Brasil, ponto”. Há, porém, um ato falho interessante na fala de nosso entrevistado. Se somarmos esse ato falho ao comentário do entrevistado anterior, de “ir armado com a Redução Sociológica”, percebe-se que havia, ao menos para alguns, uma tensão com o fato de estarem lidando com um produto importado e, sobretudo, norte-americano.

É importante destacar que figuras centrais na história e desenvolvimento da EAESP tiveram uma clara afiliação com a esquerda, pertencendo, inclusive, ao mesmo círculo de amizade de pessoas de grande destaque da então esquerda brasileira, entre as quais encontrava-se uma pessoa que se tornou Presidente da República. Dessa forma, a presença de norte-americanos na EAESP gerava questionamentos, conforme nos foi descrito:

Fora da escola, meus amigos diziam: “escuta, vocês estão convivendo com aqueles... escuta, vocês estão malucos? Vocês estão convivendo com aqueles imperialistas?”. Quer dizer, havia uma dúvida. Durante muito tempo, nossa Escola foi recusada porque era uma escola americana. Punha-se em dúvida que a Escola tivesse o seu próprio projeto. Punha-se em dúvida isso, durante muito tempo. Aí, na chamada *soi-disant* esquerda militante no plano intelectual, tinha-se dúvida. Questionava-se o seguinte: que a Escola não tinha resistência interna para resistir aos americanos. A Escola seria uma reprodução, um xerox, uma cópia exata do método que se ensinava nas escolas de Michigan, Indianapolis, Syracuse, de Cornell etc. etc.

O que fazer, então, para que a escola não fosse uma mera cópia de escolas norte-americanas? Como vimos, estamos falando de professores brasileiros, muitos dos quais condecorados da vasta literatura nacional em ciências sociais e dos pro-

blemas brasileiros e mundiais da época. Pessoas com formação intelectual apurada. Ao ser indagado a respeito da possibilidade de reproduzir meramente os manuais do *management*, um dos entrevistados respondeu-nos, usando como exemplo um professor da EAESP que fizera seu mestrado e seu doutorado nos EUA: “(um) professor de Administração de grande mérito leu todo o pessoal que pensou o Brasil. Leu o Gilberto Freyre, leu o Sérgio Buarque de Hollanda, leu o Caio Prado Jr. Quem faz a disciplina (dele) e lê essa gente, não reproduz manuais americanos, não pode. Está certo?”. Além disso, esse conhecimento do pensamento sobre o Brasil estava presente, também, nos cursos, conforme relatou-nos um professor de Introdução à Administração da época: “Agora, no curso de introdução, eu colocava mais, colocava não só a parte de administração de empresas, mas eu dava uma visão também do Brasil. E aí, o meu aprendizado do ISEB, da lógica do Brasil ajudou”. Dessa forma, é possível observar que, nos cursos, havia uma mediação entre o *management* e o Brasil.

A IMPORTÂNCIA DA PERSPECTIVA BRASILEIRA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS E A GARANTIA DA LIBERDADE

Um dos traços distintivos da EAESP foi a presença, dentro de seus muros, do pensamento social brasileiro. A escola possui, até os dias de hoje, um departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos (FSJ), que desempenha papel crucial na formação dos alunos, conforme nos foi relatado:

As Ciências Sociais que não chegaram depois. Eu diria que quase chegaram um pouquinho antes do *management*. Que foi um grupo de professores de Ciências Sociais – eu estava no meio deles, apesar de ser jurista. Já se intuía, àquela altura, que era importante ter Psicologia, importante ter... Sociologia, Ciência Política... Economia, Direito etc. etc., que, no pequeno espaço da Escola, foi uma relação, não conflituosa – conflituosa no bom sentido – mas atentada, também no bom sentido, com o *management*. Toda a Escola e a sua direção sabem que a resultante era um conflito admitido como bom, entre as áreas de Ciências Sociais e o *management*.

As disciplinas do FSJ, assim, junto com professores de outros departamentos com formação humanística, em larga

medida, oferecem um contraponto importante ao *management*. Esse conflito foi percebido como uma das riquezas da escola: “Tanto que houve mudanças. Mas essa coisa foi um pouco a riqueza da escola. Não é?”. Para um dos entrevistados, uma importante figura da escola, um dos pontos fortes da EAESP sempre foi “a possibilidade de livre pensar e das diferentes visões de mundo poderem conviver”.

Isso se vivenciou, claramente, durante a ditadura militar, quando a escola protegeu, dentro de seus muros, professores sabidamente “comunistas”. Um professor nos relatou que “A outra bandeira que foi mantida, provavelmente intacta dentro dessa escola, foi a da liberdade. Durante todo esse período de domínio militar no País, a polícia nunca entrou dentro dessa Escola, a Escola foi, durante muito tempo, tida como um an-

tro que pregava ideias esquerdistas, senão até comunistas”. O fato de pessoas da escola terem formação nos Estados Unidos, financiada por um programa que buscava, no limite, combater o comunismo, não impediu que essas mesmas pessoas aceitassem e até mesmo defendessem “comunistas” dentro da escola, conforme nos foi dito: “O diretor poderia ser um homem de *management*, um dos engenheiros da Politécnica, que fez o seu mestrado na Universidade de Michigan. E nessa hora, sem prejuízo dos livros que sabia de *management*, tornou-se um defensor de um professor de esquerda”.

Certa feita, gerou controvérsia a contratação de um professor que fizera um discurso em favor de Mário Covas, o então deputado cassado. O diretor da escola à época agiu, decisivamente, para manter a contratação, conforme o relato a seguir:

Uma das coisas que eu falei foi que com medidas de cassação cortando o melhor de uma geração... ele falou: “Ah, amigo do Mário Covas, sei... que mais?” Respondi que era judeu, mas convertido ao catolicismo, e eu me batizei na igreja dos Dominicanos nas Perdizes. Ele disse: “Escuta, não é a igreja dos amigos do Mario Guerra?”. Eu disse: “É lá”. E ele: “Você escolhe a dedo seus amigos”. Eu perguntei para ele: “Como é que vai ser esse negócio?”, ele disse: “Ou você vai ser contratado como professor dessa Fundação ou eles vão ter que trocar de diretor”.

O professor foi contratado. A figura de maior envergadura da intelectualidade brasileira esquerdista, que teve sua posição mantida e assegurada na escola, foi, talvez, Maurício Tragtenberg. Mas houve outras figuras, como Pedro Calil e Edgar Carone, sem falar em Fernando Prestes Motta, que, apesar de

não ter sido ligado formalmente à esquerda, tinha uma visão bastante crítica do *management*. Um de nossos entrevistados, que desempenhava funções importantes na gestão da escola, à época, nos relatou que, no momento do AI-5, Maurício teria pedido demissão. Segundo o relato do entrevistado, porém:

[..] um “terrorista” foi preso no Rio de Janeiro e o *Correio da Manhã*, naquela época, deu uma reportagem em que reproduzia declarações desse terrorista, depois de preso, em que ele dizia que havia resolvido abandonar o terrorismo e se entregar para a Policia, influenciado pelas leituras do livro do professor Maurício Tragtenberg. Aí o presidente da Fundação mandou comprar o livro, leu o livro e mandou reempregar o professor Maurício.

O presidente da FGV à época, Simões Lopes, defendia a presença de comunistas dentro dos quadros da fundação, conforme nos foi relatado durante as entrevistas: “O presidente Simões Lopes costumava dizer isso, disse isso muitas vezes a mim: ‘Eu não tenho nada contra os comunistas, tem muitos amigos meus que são comunistas. Não tenho nada contra que os comunistas trabalhem na Fundação, lecionem na Fundação, desde que não venham pregar o comunismo’ [risos]”. Evidentemente, o presidente não era capaz de controlar o que era ensinado em sala de aula, conforme nos foi relatado, em tom irônico, por um dos entrevistados: “Alunos eram obrigados a carregar ‘O Capital’ debaixo do braço. Quem não carregava ‘O Capital’ debaixo do braço era reprovado sumariamente... [risos]”.

A EAESP não apenas manteve em seus quadros professores de esquerda, como, também, abrigou seminários com a presença de professores cassados pela ditadura, conforme nos relatou um ex-diretor da instituição:

Eu me lembro que um dia eu fui, aqui na Escola, levado ao 2º Exército, para prestar esclarecimentos ao Coronel da seção de informações do Estado de São Paulo, sobre quem eram aquelas pessoas que estavam falando. E fui claramente lembrado de que eu estava correndo riscos. Porque eu estava, na verdade, abrigando, naquela conferência, comunistas notórios, como Hélio Guaribe e Fernando Henrique Cardoso.

Um ex-diretor da EAESP comentou que, em 1974, professores da missão da MSU, por ocasião de visita à escola para

celebrações dos 20 anos da criação da instituição, prescindiram um seminário, no qual participavam notórios “comunistas”, nacionais e internacionais, entre eles Zbigniew Kazimierz Brzezinski, especialista em política internacional. Entre os debatedores, estava Maurício Tragtenberg, que se manifestou apoiando a fala de Brzezinski, citando alguns exemplos do modo pelo qual empresas brasileiras maltratavam seus funcionários, mencionando a Ford, a Volkswagen. Segundo nos foi relatado:

Os americanos ouviram aquilo e ficaram pensando que eles tinham descido no lugar errado. Aquilo não podia ser uma escola de administração de empresas. Quando terminou tudo e houve o coquetel, eu fui ao coquetel, eu fui logo abordado pelo ex-deão da escola de administração, que tinha sido deão quando eu estudava lá. Disse: “Professor, como é possível que eu possa ter ouvido em uma escola de administração de empresas uma pregação comunista como eu ouvi hoje aqui?”. Eu disse: “Acho que isso é possível em qualquer universidade americana, principalmente, numa escola americana, eu até diria que nós estamos mal começando a praticar a liberdade de pensamento. O Brzezinski é um técnico respeitado”. Ele: “É um comunista, sem vergonha”.

Para os norte-americanos, parecia estranho que “comunistas” fossem tão bem aceitos em uma escola de negócios. A sua aceitação, porém, estava relacionada não apenas com a defesa da liberdade acadêmica, algo que todos os entrevistados reportaram como uma característica distintiva e fundamental para a excelência da EAESP. Havia, também, um motivo para favorecer uma formação ampla: “[...] não creio que seja um ato de vontade política apenas. É um ato de tática educacional. Esse pessoal faz parte. São, se você quiser, um pouco o sal da terra. Porque senão nós entrariamos num mergulho radical nos modos e nos meios americanos [...]”. Mesmo porque, uma das habilidades distintivas de um bom executivo é ser capaz de pensar e refletir por si mesmo, e não reproduzir, acriticamente, manuais e técnicas. Um mero produtor de técnicas jamais poderá ser um grande líder empresarial.

A presença de ideias de “esquerda” nunca impediu que os alunos da escola ocupassem posição em grandes corporações. Uma das falas dos entrevistados nos indica isso claramente:

Era muito comum encontrar pessoas, naquele tempo, alunos e até mesmo professores, de sardinha, cigarro caído da boca, com ideias extremamente comunistas, anarquistas etc. etc. E no dia seguinte você encontrava essa mesma pessoa engravidada, de terno e tudo. “Ué? Você mudou de um dia a outro?”. “Mas é que hoje vai ter entrevista de recrutamento da General Motors [inaudível]”. O aluno era na faculdade um revoltado e, no dia seguinte, o da General Motors, absolutamente um [risos] pequeno capitalista convidente [risos].

A presença de ideias de esquerda e o exercício da militância política, que chegou ao ponto de o Diretório Acadêmico da escola sediar a UNE durante a década de 1970, além de oferecerem um contraponto ao *management*, foram, assim, percebidos como positivos à formação das lideranças empresariais que saíram da EAESP. De acordo com um dos entrevistados:

Os líderes estudantis daquela época, que foram acusados muitas vezes de comunistas, saíram daqui e foram trabalhar em empresas americanas, algumas das maiores empresas, sempre bem-sucedidos nas suas carreiras. E eles estão aí hoje para dar testemunho de que a maior contribuição para a formação profissional deles, eles receberam no convívio com essas ideias na Escola, nessa Escola. Eles competiram, ao longo da vida, com os colegas mais conservadores e mais reacionários e demonstraram que aprenderam mais, e que estavam mais preparados para enfrentar a realidade social brasileira. [...] também, os mais conservadores, mas ativos, se destacaram na vida profissional. O fato de eles serem ativos politicamente, durante a juventude, parece ser um grande indicador da capacidade de ação que eles demonstraram depois, profissionalmente.

A ironia, aqui, reside no fato de que as ideias de “esquerda” foram úteis para formar executivos de destaque, ou seja, as ideias “alternativas” fortaleceram as práticas que iam contra o que elas pregavam. A despeito da presença de ideias de esquerda, a escola era uma instituição cujo objetivo era formar executivos. O fato é que a escola cumpriu essa função com o auxílio e com a presença de “esquerdistas”, algo que contradiria o objetivo de afugentar o “comunismo” das Américas.

É preciso, ainda, levar em conta a presença, no Brasil, em especial na esquerda, de uma postura antiamericana, que parecia ter certa simpatia dos próprios professores da missão da MSU. Foi-nos dito que, certa vez, em um seminário na escola, um professor de esquerda teria sido “deselegante” com os membros da missão:

Nós tínhamos alguns professores aparentemente radicais, não é? E uma vez, eu vi em um seminário, para grande desapontamento meu, um professor da extrema-esquerda dizendo publicamente, à frente de americanos: “nós não deveríamos ter contribuição americana”, [risos] “Yankees, go home!” [risos] etc. Os americanos adoravam ouvir isso... Eu nunca entendi isso [risos], mas é um fato que eu presenciei. Foi em 1956, no auge da Guerra Fria. Os americanos adoraram ouvir que eles eram malvistos, mal-vindos, e que deviam voltar [risos]. Mas ficaram, não?

Na realidade, um dos aspectos centrais dessa época no Brasil foi a presença de um antiamericanismo atávico que afejava a imagem da EAESP. Conforme foi comentado, “Era de má vontade. A análise se pendura no grande aspecto anticapitalista – não, antiamericano – do Brasil”.

Em contrapartida, a presença de europeus na constituição das universidades brasileiras sempre foi celebrada nos circuitos acadêmicos locais. Por exemplo, missões universitárias trabalharam na formação da Universidade de São Paulo. As mais importantes estiveram na antiga Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que deveria ser a faculdade central no modelo universitário que então se elegera para a universidade a ser criada. Com a devida licença, pode-se afirmar que o modelo é de “colonização”, em que os missionários transportam a universidade colonizadora para o novo núcleo colonial. Um texto com título, pelo menos sugestivamente irônico, foi o de Paulo Eduardo Arantes (1994): “Um departamento francês de Ultramar”, um ensaio sobre o departamento de filosofia da faculdade da USP aqui referida, e que, neste artigo, foi, de certa forma, parafraseado no próprio título e também levou a que se fizesse pergunta semelhante sobre a FGV/EAESP, ou seja: Trata-se de uma escola americana localizada fora dos Estados Unidos?

O processo missionário não se limitou ao departamento de filosofia, mas encontrou similares nas ciências sociais, na química, na física e na história. Essas experiências missionárias não se limitaram a São Paulo. Em 1935, Anísio Teixeira, então secretário da educação do Distrito Federal, criou a Universidade do Distrito Federal (UDF), designando Afrânio Peixoto como

seu reitor, que contratou uma equipe de professores franceses, das mais diversas áreas (Santiago, 2009). Mencionando a inquestionável presença dos europeus, um dos nossos entrevistados relatou que: “É muito difícil de imaginar que a Politécnica de São Paulo, que introduziu no Brasil técnicas de engenharias francesas, seja uma escola francesa. É muito difícil. Então isso se dependura, [que eu me diga], no antiamericanismo brasileiro, que vicia as leituras”.

Os norte-americanos, porém, levantavam suspeitas. Mesmo os que eram contrários à sua presença, todavia, eram contraditórios em suas colocações, como pode ser constatado a seguir:

A gente sabia que havia diferença, que era necessária uma americanização. Mas era interessante, porque a maior parte das pessoas, principalmente da inteligência, era contra os americanos. A ideia básica era de rejeitar, assim, os americanos, e de resolver nossa própria cultura, nossas próprias maneiras de pensar, de ver o mundo. Mas, ao mesmo tempo, o pessoal devorava hambúrguer, deglutiía Coca-Cola e assistia aos filmes americanos. Essa contradição da pessoa, ela não enxergava.

Além disso, vale destacar que, durante a formação dos professores nos EUA, estes vivenciaram experiências que eram contrárias à ideologia da Guerra Fria, mesmo dentro dos Estados Unidos. Era uma época de turbulência, de protestos pelos direitos civis e contra a Guerra do Vietnã. Um entrevistado comentou que “eu vi inúmeros protestos contra a Guerra do Vietnã e pelos direitos de mulheres e negros”. Seria um equívoco assumir os EUA como uma entidade uniforme, em que todos seriam defensores da ideologia pró-capitalista. Ao indagar a um de nossos entrevistados se os EUA tinham um projeto colonial no Brasil, ele respondeu: “Podiam até ter, mas eles não eram tão organizados assim”.

Havia um explícito interesse, por parte dos norte-americanos, de que os professores brasileiros desenvolvessem habilidades necessárias para lidar com os problemas de administração do Brasil, como demonstra o relatório de atividades da missão da MSU, de 1956: “*The Brazilian professors should develop the skills and understanding in business administration which are appropriate to the Brazilian environment*” (MSUMBPR, p. 186). Os norte-americanos incentivavam constantemente os professores a escreverem casos sobre a realidade local e produzirem material didático em português, buscando uma forma de adaptar o *management* à realidade nacional. Um dos entrevistados nos relatou:

Bom, falar da realidade nacional, falar das fábricas nacionais, falar da legislação [risos] trabalhista nacional. Então, entrar no mérito, não? Nós fizemos isso no manual de produção. Controle de qualidade dos produtos brasileiros e assim por diante. Então, o manual de produção – e, eu imagino, os outros também – eram virados para a realidade nacional. Mas também havia uma grande dificuldade. Você dar textos em inglês para ler? Naquele tempo o pessoal não lia em inglês. Depois é que a [McGraw Hill] e outros traduziram. [...] Os americanos, naturalmente, têm muito a nos ensinar, mas a realidade nacional era muito diferente. Os empresários nacionais nunca realmente aceitaram tudo o que vinha nos manuais. A escala de operação é diferente, a legislação é diferente, a [risos] tributação é diferente, tudo é diferente. Então a gente pegava algumas ideias americanas, mas os detalhes tinham que ser realmente nacionais, é óbvio, a organização da empresa, a estratégia era bastante diferente. Então, eu acho que a ideia foi essa: “vamos escrever manuais”. Nunca foi muito cogitado se deveria ser a mesma coisa que o manual americano, eles deixaram completamente liberado, mas [diziam]: “escrevam alguma coisa para o empresário nacional” [risos].

O ensino por meio de casos também teve que ser adaptado às condições e práticas locais, conforme foi comentado:

A realidade era diferente. E também os casos americanos, que são aqueles casos de 30 páginas, com 20 tabelas, 154 notas de rodapé.... eram dificilmente assimiláveis na cultura nacional. Chegava à conclusão de que um caso no Brasil deveria ter de três ou quatro páginas no máximo [risos] [...] sem muitas tabelas e notas de rodapé. E era mais fácil de engolir. Mas havia exceções. E alguns casos de recursos humanos eram muito semelhantes, dava para usar tranquilamente. Mas as áreas de Produção, de *Marketing*, de Estratégia... Não sei... até hoje não é muito interessante saber qual é a estratégia da Coca-Cola. No que é que isso pode interessar? Eu era a favor, totalmente, de literatura nacional. Escrevemos muitos casos.

A despeito de ter tido uma influência norte-americana importante e significativa, assim, os entrevistados destacaram que a EAESP desenvolveu-se como uma instituição de ensino moldada e adequada à realidade nacional. Nota-se, claramente, uma contradição fundamental dentro da escola: ao mesmo tempo que se dava liberdade para que ideias de esquerda se expressassem, julgavam-se essas ideias úteis na formação de líderes empresariais que conhecessem a realidade brasileira. Por um lado, a escola difundia o *management*, e, por outro, o adequava à realidade das empresas e do contexto nacional. De acordo com o que nos foi expresso: “Então, o que se criou na Escola foi um modo de ser que não reproduz as velhas escolas de Ciências Sociais como o Departamento de Ciências Sociais da Universidade de São Paulo (Maria Antônia) [é um erro pensar nisso] e nem reproduz os campus maravilhosos das universidades dos EUA”.

DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Neste artigo, realizamos uma historiografia da FGV-EAESP. Não temos a pretensão de que esta seja a verdadeira história da escola. A riqueza da vida de uma organização permite que inúmeras versões de sua história sejam contadas. Dessa forma, apresentamos, neste artigo, uma possível versão do passado da EAESP ([Taylor, Bell & Cooke, 2009](#)). Além disso, não partimos de nenhuma teoria em particular ou utilizamos uma abordagem teórica. Trata-se de uma escolha consciente e condizente com a tradição historiográfica ([Toms & Milson, 2010](#)).

Como a literatura pós-colonialista aponta ([Bhabha, 1994](#); [Prasad, 2003](#)), nenhuma “colônia” é um mero clone do colonizador. Os EUA não são um clone britânico, da mesma forma que o Brasil não é um clone português. A realidade resultante sempre diverge do que o “colonizador” pretendeu realizar. A transformação sempre acontece na medida em que o modelo estrangeiro precisa se adequar à realidade local ([Young, 2003](#)).

É inegável que os EUA influenciaram a EAESP e a educação em Administração, não só no Brasil, mas em todo o mundo ([Üsdiken, 2004](#)). Vimos anteriormente que os EUA investiram na EAESP, mas o Brasil não investiu um centavo para criar escolas de Administração nos EUA. Além disso, professores da escola foram para os EUA estudar e norte-americanos vieram para o Brasil ensinar Administração. Existe uma relação desigual de poder, sem a menor sombra de dúvida. Como discutido neste artigo, a EAESP auxiliou a difusão da Administração e, portanto, dos ideais capitalistas. É difícil imaginar, porém, que a Revolução Socialista parta de estudantes de Administração de Empresas. Afirmar que a EAESP serviu para difundir ideais capitalistas no Brasil ([Covre, 1981](#)) não representa nada muito novo.

A FGV criou a escola visando formar classes dirigentes para servir a então pungente industrialização brasileira, um desenvolvimento industrial e capitalista. Fazer isso, àquela época, significava defender os interesses nacionais, ao menos da elite do País. Isso também não invalida a necessidade de se pensar na formação de administradores que sejam críticos e conscientes, mesmo porque, na maioria dos casos, os executivos sofrem em demasia no mundo corporativo. Abrir a mente para a possibilidade de opções é, assim, fundamental. A realidade é muito mais plural e complexa do que ideologias, sejam de direta ou de esquerda, apresentam e defendem.

Diante do que foi exposto anteriormente, a EAESP firmou-se como uma escola brasileira, constituindo-se como um híbrido de aportes americanos (*management*) e de uma tradição brasileira proveniente das ciências sociais que, no Brasil, tinham uma abordagem muito diferente do que essas disciplinas tinham nas escolas de Administração americanas. É oportuno que se revejam dois conceitos genéticos que são utilizados com frequência na literatura organizacional e administrativa, hibridização e simbiose. A primeira pode ser definida como a reprodução a partir de dois indivíduos, biologicamente diferentes, que tem como resultado um indivíduo que carrega características dos dois que o geraram. A simbiose é uma interação estreita, e, com frequência, longamente duradoura entre seres vivos. Há vários tipos de simbiose. Há a de tipo parasitário, em que um organismo vivo se beneficia de outro, mas lhe causando danos; a relação mutualista, que é conveniente a ambos os organismos vivos; e o comensalismo, em que um se beneficia com danos não significativos para o outro.

No caso da EAESP, o conceito de hibridização parece-nos o mais adequado para explicar o que ocorreu. Não se tratou basicamente de uma simbiose. O resultado foi o que a biologia define como hibridização. Gerou-se algo que não era similar nem às escolas brasileiras de Ciências Sociais, Contabilidade e Direito, que se ocupavam de tópicos ligados à Administração, nem a uma escola norte-americana de Administração de Negócios. Como ficou demonstrando ao longo deste artigo, o resultado foi algo diferente e inédito. Embora o “híbrido” EAESP manifeste características de várias organizações que a teriam originado, ela é de uma individualidade absolutamente distinta de seus geradores.

Poder-se-ia objetar que a convergência de interesses entre as elites brasileiras e os objetivos do *establishment* norte-americano indica uma simbiose de tipo mutualista, conveniente a ambas as partes e não trazendo danos a nenhuma delas. Uma relação que, usando a analogia da teoria dos jogos, seria do tipo ganha-ganha. De fato, o início da EAESP que descrevemos acima lembra mais uma relação simbótica do que híbrida,

na medida em que os professores norte-americanos estavam na escola tentando implementar um modelo norte-americano. As resistências naturais de idioma e contexto foram, porém, se manifestando conforme destacamos acima. Mas há que se reconhecer que o mutualismo resultou em uma hibridização e, se se quiser usar a metáfora da simbiose, há que se reconhecer que a hibridização foi a consequência final do mutualismo entre norte-americanos e brasileiros.

As Ciências Sociais integravam o currículo de graduação de escolas americanas de Administração, todavia as Ciências Sociais ensinadas naquelas escolas eram marcadas por uma tradição funcionalista. Àquela época, década de 1960 e final dos anos 1950, vivia-se, em sociologia e ciência política, o apogeu do funcionalismo estrutural na linha de Talcott Parsons. Em antropologia, o funcionalismo também predominava. Já em psicologia, os componentes mais pesados sempre se inclinavam para o behaviorismo, e, em economia, vivia-se o *mainstream* da teoria neoclássica. Lembramos, ainda, que o grande manual de economia da época era o de Paul Samuelson.

No Brasil, as Ciências Sociais ocupavam parte importante do currículo, mas a tradição brasileira era, substancialmente, distinta da americana. O funcionalismo nunca chegou a ser uma vertente sociológica adotada no Brasil. Aqui tivemos, graças à influência do departamento de Ciências Sociais da Universidade de São Paulo, a predominância do marxismo. A tradição brasileira em psicologia foi para o lado da clínica e da psicologia educacional. No primeiro caso, grande influência do freudismo, e, no segundo, Piaget acabou sendo uma figura marcante. Como vimos, a Ciência Social brasileira se contrapôs ao *management*, gerando, inclusive, uma certa tensão. É possível afirmar que as Ciências Sociais brasileiras foram utilizadas pelos professores da EAESP para moldar o *management* de acordo com a realidade do Brasil.

Afinal, quem lê Sérgio Buarque de Holanda e Guerreiro Ramos em sua Redução Sociológica, não será um mero reproduutor de manuais de gestão gerados alhures, conforme foi expresso nas entrevistas. A presença de uma visão de esquerda em alguns núcleos da EAESP também permitiu que os alunos tivessem uma formação mais ampla, e, por mais irônico que o seja, os adequou para lidar com a realidade de um país complexo como o Brasil. A liberdade de pensamento, pelo aspecto ideológico, sempre foi um ponto forte da EAESP, conforme foi apontado pela maioria de nossos entrevistados. Essa liberdade permite que os alunos tenham uma visão ampla do mundo, indispensável para a sua capacidade de pensar e de serem bons gestores.

Uma escola que apresenta apenas uma versão do mundo passará aos seus estudantes uma visão obtusa e simplista

da realidade. O caso da EAESP mostra que o contato de alunos com pessoas de direita e de esquerda produz gestores melhores, por mais irônico que isso possa parecer. Além disso, a realidade é multifacetada e visões obtusas e unidimensionais tendem a simplificar e cegar, mais do que ampliar os horizontes.

As disciplinas de Administração acabaram por reproduzir as diversas áreas funcionais do *management* americano, como Finanças, *Marketing*, Produção, Administração Geral, Recursos Humanos etc. E o material utilizado nos cursos era, inicialmente, integralmente americano, simplesmente traduzido para o português. Gradualmente, contudo, material brasileiro foi produzido, e uma revista de Administração de Empresas, a *RAE-revista de administração de empresas*, teve o seu primeiro número publicado, em 1961. Além disso, como apontamos acima, os casos a respeito da realidade brasileira também começaram a ser produzidos, e manuais de Administração confeccionados na escola vinham com casos e adequações aplicadas à realidade brasileira.

A governança e organização da EAESP eram outra manifestação de hibridização. A reforma universitária brasileira só ocorreu em 1968, quando os departamentos de ensino e pesquisa substituíram as tradicionais cátedras. A EAESP já foi criada com uma estrutura departamental. Mimetizava-se o que ocorria nas universidades americanas, mas se incorporavam órgãos colegiados típicos da tradição brasileira, como Conselho Departamental e Conselho Técnico Administrativo (CTA), que, até hoje, ainda sobrevivem em algumas universidades públicas brasileiras. Acima de tudo, a EAESP tinha um amplo colegiado de professores, posteriormente, recebendo a adição de representações de alunos e funcionários, que era a Congregação. Tratava-se de um colegiado tipicamente brasileiro e que nunca existiu na universidade americana. A razão era de que aquela universidade mantinha um estilo de gestão e uma cultura organizacional presidencialista, em que reitores e diretores de faculdades e institutos governavam com menor intervenção e participação de órgãos colegiados.

Completando essa mescla de estilos e estruturas na governança, havia, na EAESP, um Conselho de Administração. Tratava-se de óbvia mimetização do Board of Regents, que deveria ser um colegiado de enlace da escola com a comunidade, especialmente, com a comunidade empresarial. A composição desse conselho privilegiava empresários e executivos profissionais, e, apenas posteriormente, uma representação de professores passou a integrá-lo. Com isso, objetivava-se, também, criar um canal para a realização de um desejo e um sonho, tanto dos americanos como da Fundação Getulio Vargas, de que se mobilizasse o empresariado a instaurar, no Brasil, o *endowment*.

Finalmente, o elemento que respondeu pelo projeto da EAESP como um todo, bem como pelo fato de ter dele resultado uma escola híbrida, foi a convergência de interesses entre os agentes americanos, representados pela missão universitária vinda da Michigan State University, e a elite brasileira. Os EUA, quando o projeto EAESP foi lançado, viviam um momento triunfal, com o final da Segunda Guerra Mundial e a emergência do país como superpotência. A nação norte-americana, assim, ansiava por levar o *american dream* ao mundo todo, o que incluía seu sistema educacional e suas instituições políticas e econômicas, como uma forma de “defesa” na Guerra Fria.

A economia americana expandia-se, em um momento em que os investimentos de multinacionais americanas no exterior eram dirigidos para a indústria de transformação, sendo o Brasil um receptor importante desses investimentos diretos. As subsidiárias necessitavam de talento administrativo para que fossem propriamente geridas, assim, a solução apontada era o *management*, com suas teorias e práticas e com a profissionalização dos quadros administrativos. Do lado brasileiro, vivia-se, igualmente, um clima de esperança com relação ao futuro e ao Brasil. Como de costume, o Brasil preparava-se para tornar presente o País do futuro. Mas, dessa vez, isso se faria pelo caminho da industrialização. O universo empresarial e a burguesia brasileira adotaram, com entusiasmo, o nacional-desenvolvimentismo.

Nesse contexto, a convergência de interesses entre americanos e a elite brasileira foi elemento fundamental para viabilizar o projeto. Embora o nacional-desenvolvimentismo seja, frequentemente, lembrado por sua ênfase nacionalista, não era tão radical a ponto de eliminar o investimento estrangeiro e a colaboração e associação com potências estrangeiras, desde que se mantivesse um controle nacional. Nessa perspectiva, tratava-se de parceiros para o desenvolvimento (Fischer, 1984). O resultado foi uma escola brasileira, com elementos extraídos do *management* americano e da realidade brasileira, essa representada por instituições, tradição intelectual e nossa cultura.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R., & Caldas, M. (2012). Americanizing Brazilian management. *Critical Perspectives on International Business*, 8(1), 37-55.
- Anderson, D. (1987). *Management education in developing countries: the Brazilian experience*. London: Westview Press.
- Arantes, P. (1994). *Um departamento francês de Ultramar*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Atkinson, P., & Coffey, A. (1998). Analysing documentary realities. In D. Silverman. *Qualitative research: theory, methods and Practice*. London: Sage Publication.

- Barros, A.; Cruz, R.; Xavier, W.; Carrieri, A. & Lima, G. (2011). Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 43-67.
- Bhabha, H. (1994). *The location of culture*. London: Routledge.
- Booth, C. & Rowlinson, M. (2006). Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, 1(1), 5-30.
- Caldeira, J. (1995). *Mauá: empresário do império*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Coimbra, C. (2007). *EAESP 50 anos*. São Paulo: Via Impressa Edições de Artes.
- Cooke, B. (1999). Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. *Organization*, 6(1), 81-105.
- Cooke, B. (2003). The denial of slavery in management studies. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1895-1918.
- Cooke, B. (2006). The Cold War origin of action research as managerialist cooptation. *Human Relations*, 59(5), 665-693.
- Cooke, B. (2007). The Kurt Lewin/Goodwin Watson FBI/CIA files: a sixtieth anniversary there-and-then of the here-and-now. *Human Relations*, 60(3), 435-462.
- Costa, A, Barros, D, & Carvalho, J. (2011). A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea [on-line]*, 15(2), 179-197. Recuperado em 4 janeiro, 2012, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a02.pdf>.
- Costa, A, Barros, D, & Martins, P. (2010). Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 288-299.
- Couto, R. C. (2004). *Matarazzo* (Edição Especial). São Paulo: Planeta do Brasil.
- Covre, M. L. M. (1981). *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. São Paulo: Vozes.
- Curado, I. B. (2001). Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta metodológica. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu, 25.
- D'Araujo, M. (1999). *Fundação Getulio Vargas: concretização de um ideal*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dean, W. (2012). *The industrialization of São Paulo – 1800-1945*. Austin, Texas: Texas University Press.
- Fischer, T. (1984). *O ensino de administração pública no Brasil: os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade* (322 pp.). Tese de doutorado, Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Frenkel, M, & Shenhav, Y. (2003). From americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited. *Organization Studies*, 24(9), 1537-1561.
- Foucault, M. (2008). *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Furtado, C. (1995). *O subdesenvolvimento*. São Paulo: Ática.
- Furtado, C. (2007). *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Hedmo, T, Sahlin-Andersson, K, & Wedlin, L. (2005). Fields of imitation: the global expansion of management education. In B. Czarniawska & G. Sevon. *Global ideas: how objects, ideas and practices travel in the global economy*. Koege: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Iggers, G. (1997). *Historiography in the twentieth century: from scientific objectivity to the postmodern challenge*. Hanover: University Press of New England.
- Jacques, R. (2006). History, historiography and organization studies: the challenge and the potential. *Management & Organizational History*, 1(1), 31-49.
- March, J. (2004). Parochialism in the evolution of a research community: the case of organization studies. *Management and Organization Review*, 1(1), 5-22.
- Morais, F. de. (1994). *Chatô: o rei do Brasil, a vida de Assis Chateaubriand*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Prasad, A. (Ed.). (2003). *Postcolonial theory and organizational analysis: a critical engagement*. New York: Palgrave Macmillan.
- Rothen, J. (2008). Os bastidores da reforma universitária brasileira de 1968. *Educação e Sociedade*, 29(103), 453-475.
- Santiago, S. (2009). Presença da língua e da literatura francesa no Brasil: para uma história dos afetos culturais franco-brasileiros. *Letras*, 19(2), 11-25.
- Segnini, L. R. P. (1982). *Ferrovia e ferroviários: uma contribuição para a análise do poder disciplinar na empresa*. São Paulo: Cortez.
- Spink, P. (1999). Análise de documentos de domínio público. In M. J. Spink (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez.
- Srinivas, N. (2009). Mimicry and revival: the transfer and transformation of management knowledge to India, 1959-1990. *International Studies of Management and Organization*, 38(4), 38-57.
- Taylor, S, Bell, E, & Cooke, B. (2009). Business history and the historiographical operation. *Management & Organizational History*, 4(2), 151-166.
- Teixeira, A. (1960). Confronto entre a educação superior dos EUA e a do Brasil. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 33(78), 63-74.
- Toms, S, & Milson, J. (2010). In defence of business history: a reply to Taylor, Bell and Cooke. *Management & Organizational History*, 5(1), 109-120.
- Üsdiken, B. (2004). Americanization of European management education in historical and comparative perspective: a symposium. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 87-89.
- Vale, M. (2012). *A história do departamento de administração da FEA-USP*. Dissertação de mestrado, Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Vizeu, F. (2008). *Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do Idort nas décadas de 1930 e 1940*. (254 pp.). Tese de doutorado, Administração, Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- Vizeu, F. (2010). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 37-47.
- Vizeu, F. (2011). Rural heritage of early Brazilian industrialists: its impact on managerial orientation. *BAR-Brazilian Administration Review*, 8(1), 68-85.
- Young, R. (2003). *Post-colonialism: a very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.