

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MIRIAM PIRES EUSTACHIO DE MEDEIROS VALE

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
NA CIDADE DE SÃO PAULO:**

Um estudo de caso sobre a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo (FEA-USP)

SÃO PAULO
2012

MIRIAM PIRES EUSTACHIO DE MEDEIROS VALE

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
NA CIDADE DE SÃO PAULO:**

Um estudo de caso sobre a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

SÃO PAULO
2012

Vale, Miriam Pires Eustachio de Medeiros.

Institucionalização do Ensino em Administração de Empresas na Cidade de São Paulo: Um estudo de caso sobre a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo / Miriam Pires Eustachio de Medeiros Vale. - 2012.

144 f.

Orientador: Carlos Osmar Bertero

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento institucional. 2. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 3. Administração de empresas - Estudo e ensino - São Paulo (SP). I. Bertero, Carlos Osmar. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 378(816.1)

MIRIAM PIRES EUSTACHIO DE MEDEIROS VALE

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
NA CIDADE DE SÃO PAULO:**

Um estudo de caso sobre a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais

Data de aprovação:

__/__/__

Banca examinadora:

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira
FGV-EAESP

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de
Vasconcellos
USP-FEA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada é possível; e a meus pais, um exemplo de amor incondicional, absoluto, incontestável e que, sem este sentimento e fé que eles me ensinaram desde que vim ao mundo, tudo em minha vida teria sido definitivamente cinzento.

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer àqueles que confiaram em mim antes mesmo que eu iniciasse o mestrado: Prof. Edson Crescitelli, meu orientador durante a graduação na FEA-USP, Prof. André Luiz Oda, com quem pude conviver durante minhas aulas de Finanças na mesma faculdade e Marco Antonio Duro, que acompanhou meu desenvolvimento de perto no Bradesco Corporate. Eles empenharam sua palavra à EAESP-FGV ao não se omitirem quando pedi que escrevessem uma carta de recomendação sobre mim para o processo seletivo que mudaria minha vida por completo no final de 2009.

Quando ingressei na FGV-SP pude conhecer gente que me auxiliou muitíssimo como Marta e Luciana, que cuidam das Bolsas de Estudo, a simpaticíssima Tereza, Suzi, entre outras pessoas da Secretaria que me ajudaram a resolver os problemas que tive na Fundação. Conheci personalidades marcantes como Seu Osvaldo, que se parece muito com Carl, de “Up! Altas Aventuras”, o bibliotecário Júlio com sua paciência e minha xará, Miriam, que, juntamente com toda a equipe da Biblioteca Karl A. Boedecker, me socorreu sempre que precisei com vontade que nunca vi em nenhum outro lugar (exatamente como as meninas da secretaria e das bolsas).

Devo agradecer também às instituições que me auxiliaram financeiramente como a CAPES, o CNPq, o PEC-FGV, o GVPesquisa e a FECAP. No PEC tive o desfrute de conhecer os alunos e trabalhar um pouco mais com o Prof. Carlos Osmar Bertero e com o Prof. Abraham Laredo Sicsú. Ao iniciar um trabalho de investigação no GVPesquisa, disse “sim” ao convite do Prof. Alcadipani e do Prof. Bertero a um projeto que me daria a ideia definitiva sobre minha dissertação. Enquanto na FECAP encontrei um colega de classe do mestrado e depois de trabalho. Valeu, Taiguara, por me deixar orientar trabalhos de conclusão de curso na mesma instituição que a Profa. Ruth Cardoso iniciou sua carreira docente! Gostaria de agradecer também à FGV pelo financiamento de minha ida ao XXXV EnANPAD no Rio de Janeiro para apresentar um dos meus trabalhos. A FGV é ainda uma das poucas instituições que faz isso por seus alunos.

Quando comecei a pesquisa para a dissertação na FEA-USP meu coração bateu forte de poder voltar ao lugar onde recebi meu diploma de administradora de empresas. Ao passar na FUVEST, tive, pela primeira vez, a oportunidade de estudar em um lugar que não a Escola Diocesana Virgem do Pilar, onde passei dos sete meses de vida aos meus 17 anos, sendo educada pela Dona Tereza, uma senhora negra que me ensinou desde meu primeiro dia de escola a ternura. Tia Tereza, esta vai para você, que nunca teve a oportunidade de estudar, gente simples, e que, infelizmente, não pôde comemorar mais esta conquista comigo. Essa senhora, que era minha segunda mãe, representa bem o espírito do colégio em que estudei, com tantos professores extraordinários que me ensinaram o dom de escrever, ler, o gosto açucarado pelos estudos e encontrar, assim, o encanto das descobertas.

E, não sem razão, meu coração palpitou no instante que coloquei meus pés de volta à FEA-USP, pois tive o privilégio de conversar e ser recebida por professores importantes não só na história da faculdade, mas de diversas instituições como Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos, Sérgio Baptista Zaccarelli, Diva Benevides Pinho, Sergio Luiz de Oliveira Assis, José Augusto Guagliardi, Geraldo Luciano Toledo, Adelino de Bortoli Neto, Adolpho Walter Pimazoni Canton, Fauze Najib Mattar, Isak Kruglianskas, Keyler Carvalho Rocha, Ademir Antonio Ferreira, Adalberto Fischmann, Jacques Marcovitch e Maria Tereza Leme Fleury. A cada um, meu sincero muito obrigada e meu respeito, pois além de me emprestarem

seu tempo, compartilharam comigo suas lembranças, histórias, suas pretensões e sonhos de uma época já vivida com muito entusiasmo e carinho. A cada entrevista fui transportada diretamente aos momentos que vocês viveram sem precisar de máquina do tempo. Vocês fizeram nascer em mim algo que eu não sabia que podia existir: o prazer de estudar algo que nunca havia imaginado e a inveja (acreditem, boa!) de não ter vivido tudo aquilo que vocês, “pioneiros”, viveram. Além deles, tive a alegria de conviver quase que diariamente com os funcionários da FEA como Alda Castro, Jorge Takeshita, Ezio Silva, Janete Araújo, Marcos Gonçalves e Valéria Lourenção. Agradeço à Lorena Vicini e à sua novíssima Prova3 edições que transcreveram as entrevistas com afinco, além de ela e sua equipe terem lido minha dissertação a fim de revisá-la. Lorena, parabéns, o seu trabalho foi ótimo! Outra pessoa fundamental à pesquisa foi Guilherme Shiraishi que compilou o máximo de documentos que pôde no CAVC e me emprestou sem desprendimento a tal encadernação, não porque estivesse desdenhando tudo aquilo, mas para que de alguma maneira eu pudesse recontar a história da FEA. Gui, não sei nem como agradecer!

Durante a feitura deste trabalho final tive a confiança de pessoas que me orgulho de ter conhecido, como a Profa. Marilda Sotomayor, que, não bastasse sua amizade, me emprestou sua sala na FEA-USP para que eu pudesse ler as Atas da Congregação e ainda me apresentou a quatro homens que ganharam o Prêmio Nobel de Economia (John Nash, Robert Aumann, Roger Myerson e Eric Maskin), que por sua vez me ensinaram que não basta a genialidade, é preciso suar a camisa, passar horas trabalhando e ter humildade para crescer em qualquer que seja sua ocupação. Obrigada, Marilda, você é alguém muito especial com um coração maior do que este mundo, assim como seu marido, o Prof. Jorge Sotomayor. Tenho a felicidade de poder ter convivido com gente como vocês, que me fazem acreditar que o ser humano é um Ser com letra maiúscula.

Já na FGV, os primeiros professores com quem tive contato foram Tales Andreassi, Maria Ester de Freitas, Rafael Alcadipani e Rodrigo Bandeira-de-Mello. Acredito que eles foram os verdadeiros responsáveis por eu ter entrado na EAESP, mesmo com toda a confusão que aprontei por ter inicialmente me candidatado ao processo seletivo em outra linha de pesquisa que não a de Estudos Organizacionais. Tales foi quem me indicou para a área correta e, quando ali fui recebida, convivi com gente irreverente (no bom sentido), como Maria Ester, e impertinente como suas jornadas, Rafael Alcadipani. A Profa. Maria José Tonelli foi quem despertou em mim a curiosidade de estudar autores como Giddens, Freud, Bauman, Marcuse, Berger e Luckmann, enquanto a Profa. Isleide e suas sugestões para lermos Zizek fizeram minha cabeça rodar a mil por hora no último semestre. Tudo isso que vivi naqueles prédios da rua Itapeva, tendo não só os professores como gente decisiva na minha formação, mas também os colegas de curso como fortes incentivadores, me fazendo querer como nunca uma carreira acadêmica.

Não poderia deixar de fazer também um justo agradecimento ao meu orientador, o Prof. Carlos Osmar Bertero, que logo no primeiro semestre de curso, mesmo eu não sendo a aluna mais brilhante da turma da disciplina que ministra, Teoria das Organizações, aceitou prontamente me acompanhar neste início de jornada acadêmica. Uma pessoa correta, que possui um vício: o de ensinar. Lembro ainda de um dos nossos primeiros encontros, que durou cerca de uma hora: ao final, agradei a ele a atenção e o tempo gastos comigo e com um cordial sorriso me respondeu “*It’s my job!*” e apertou minha mão. Minha vontade na hora foi responder: “*It’s my pleasure!*”, mas não consegui, não esperava, sinceramente, nem que ele me falasse aquelas palavras e nem que alguém com tantas responsabilidades se ocupasse comigo por mais de dez minutos (provavelmente durante os quais leria também o seu e-mail).

É incrível a quantidade de pessoas que simplesmente não faz o seu *job*, professores que não ensinam, alunos que não aprendem ou fingem aprender apenas para obter um diploma, enfim, pessoas que são infelizes com o que fazem e simplesmente empurram com a barriga a situação. Devo avisar ao senhor, Prof. Bertero, que fui surpreendida com sua atuação como professor orientador, preocupado com meu aprendizado e meu trabalho, chegando a participar de uma das entrevistas que fiz na USP e sendo até mesmo compelido a estudar tópicos novos propostos por mim. Nunca achei que conseguiria isso. Foram a atenção e a alegria dadas desde o começo, e a humildade por dizer francamente que, algumas vezes, não sabia de algum assunto e que iria pesquisá-lo (e realmente fazê-lo), que me fizeram continuar e querer ainda mais uma carreira acadêmica. Sem falar no curso de Estudos Organizacionais no Brasil que iluminou meu caminho e me direcionou a estudar temas com os quais hoje me entusiasmo. O senhor para mim foi e continua sendo um exemplo no mundo acadêmico. Só tenho a agradecer por toda a paciência em aturar minha verbosidade, minha ansiedade, meus erros e ainda continuar ao meu lado, auxiliando a cada passo. Não poderia ter tido mais sorte! Obrigada de verdade e com toda a minha alma!

Infelizmente tenho que pedir desculpas e ao mesmo tempo agradecer a toda a minha família. Fiquei muito ausente neste tempo de dissertação e não pude ouvir as primeiras palavras do Henrique, meu afilhado, nem ver seus primeiros passinhos e muito menos levá-lo ao primeiro dia de escola. Esses são apenas alguns dos momentos quase que infinitos dos quais eu gostaria de ter participado e guardado na minha memória durante esses dois anos. Família não se escolhe, mas não mudaria nada na minha, não colocaria, nem tiraria ninguém. Amo cada um de vocês meus primos, meus tios e os que já se foram, como meus avós. Os que partiram devem estar orgulhosos, onde quer que estejam, de ter alguém que saiu da periferia de São Paulo, neta de migrantes que mal conseguiam ler, fazendo mestrado na FGV-SP. Por favor, continuem olhando por mim e por nossa família que ainda se reunirá na Eternidade. Quero dedicar este trabalho a cada um de vocês que, como diria Renata Eustachio Maradei (que me deu a oportunidade, com seu marido, João Alberto Maradei, de ser mãe sem ter ido à sala de parto), são “o passado, o presente e o futuro de tudo que eu sou”. Devo agradecer à minha família adotiva que divido hoje com Gustavo: gente que me recebeu sem nenhum tipo de preconceito e, também, sofreu com minhas ausências – meus sogros, meus cunhados, minhas concunhadas, meus “primos”, meus “tios”. Enfim, todos.

Outro agradecimento mais do que especial é para meus pais. Aprendi desde muito cedo com eles sobre a efemeridade da vida, e que não adianta tentar voltar ao passado nem viver o futuro, temos que viver e fazer o nosso presente cada vez melhor. Eles me deram a força para sempre que necessário me refazer e mudar sempre que estou infeliz. Já mudei de país, de casa, de carreira e os dois sempre estavam presentes e me dizendo que nunca é tarde para fazer isso. Modelos de vida, de que vale a pena lutar pelo que queremos e por quem amamos. Todas as vezes que acho que o mundo está perdido, eles vêm em meu auxílio e reaprendo com eles que nada está perdido, porque há gente como eles, honestos, trabalhadores, íntegros, disciplinados, incansáveis. Amo vocês infinitamente!

E, por fim, devo agradecer a quem me deu apoio desde antes de eu ter decidido a me dedicar à carreira acadêmica e pareceu que havia sido colocado em meu caminho por intercessão de Nossa Senhora: Gustavo. Você, Gustavo, me fez acreditar que eu podia ir mais além do que eu já tinha ido e que podia fazer algo completamente diferente do que eu fazia. Aguentou meus chiques, foi companheiro, fiel, confidente, amigo, irmão (sim, meus pais confessaram que você é o filho que eles não tiveram. Sei que Tadeu é insubstituível, mas eles enxergam você tão filho deles como só meu irmão poderia ser), me emprestou o ombro diversas vezes,

me aceitou como sou, ajudou a garantir minha diversão, fizemos planos juntos, compartilhamos sonhos. Só posso dizer que você é meu melhor amigo e nesses quase seis anos de convivência você me ensinou o que é ser feliz, amar e ser amada sem talvez e a não ser incomodada pelo tempo porque com sua presença minha vida se encheu plenamente de alegria.

“Por seres tão inventivo
E pareceres contínuo
Tempo tempo tempo tempo
És um dos deuses mais lindos
Tempo tempo tempo tempo...”
Caetano Veloso

RESUMO

O objetivo deste trabalho é entender o processo de institucionalização do curso de graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), tendo como referencial teórico o modelo de Barley e Tolbert (1997). Explorando aspectos históricos para tentar explicar o “espírito do tempo” (*Zeitgeist*) e ilustrar o processo de surgimento de uma nova graduação para a USP, a metodologia do estudo de caso (YIN, 2001) foi a escolhida por permitir uma maior gama de recursos de pesquisa. Dessa forma, o trabalho analisou as Atas de Reunião da Congregação da época (1946-1965), entrevistas colhidas com quinze pessoas entre protagonistas e observadores da história desta instituição durante o período analisado, jornais publicados pelos próprios alunos da Faculdade e bibliografia sobre o assunto. Utilizando-se de conceitos presentes em Giddens (1979, 1986), Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), DiMaggio e Powell (1983), Hardy e Maguire (2008), Khurana (2007), entre outros autores que trabalham com a Teoria Institucional, o processo de institucionalização do curso de Administração de Empresas na FEA-USP é analisado, relacionando-se a literatura disponível com os fatos encontrados em documentos e depoimentos colhidos. Alguns acontecimentos chamam a atenção, como a demora em mais de uma década para a fundação da FEA dentro da USP, a ligação da cadeira de Ciência da Administração com o Instituto de Administração (IA), que teve sua gênese a partir do Departamento do Serviço Público (DSP), órgão ligado ao Governo do Estado de São Paulo. Singularidades à parte, houve pessoas e situações necessárias para que o curso surgisse na USP apenas a partir da década de 1960. Nesse sentido, os papéis desempenhados pelo Prof. Antônio Delfim Netto e pelo Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme são explorados com maior detalhamento, tendo em vista o grande impacto que suas decisões tiveram no processo de criação e estabelecimento da carreira de administração. De fato, tem-se que as instituições, com ênfase nesta pesquisa sobre a FEA-USP, são locais propícios para o estudo da mudança e que os atores sociais através de suas ações empreendidas são capazes de gerar modificação ou reprodução do *status quo* dentro destes estabelecimentos. As instituições constituem possibilidades para aqueles que a compõem ao mesmo tempo em que constroem ações e são necessárias na sociedade tal qual como é apresentada na modernidade.

Palavras-chave: Institucionalização, administração de empresas, FEA-USP, cidade de São Paulo, ação.

ABSTRACT

The objective of this study is to understand the process of institutionalization of the undergraduate course in business administration from the Faculty of Economics, Administration and Accounting from the University of São Paulo (FEA-USP), with the theoretical model of Barley and Tolbert (1997). Exploring historical aspects to try to explain the "spirit of the times" (*Zeitgeist*) and illustrate the process of emergence of a new undergraduate at USP, the methodology of case study (YIN, 2001) was chosen to allow a wide range of techniques of research. Thus, the study analyzed the Minutes of Meetings of the Congregation of the time (1946-1965), interviews with fifteen people between actors and observers of the history of this institution during the period, newspapers published by the students of the Faculty and bibliography on the subject. Using the concepts found in Giddens (1979, 1986), Machado-da-Silva, Fonseca and Crubellate (2005), DiMaggio and Powell (1983), Hardy and Maguire (2008), Khurana (2007), among others that work with institutional theory, the process of institutionalization of the course of business administration at FEA-USP is analyzed, relating available literature with the facts found in documents and interviews conducted. Some events called attention: the delay in more than a decade to the founding of the FEA at USP, the connection between the discipline "Management Science" with the Institute of Management, which had its genesis from the Department of Public Service, linked to the state government of Sao Paulo. There were people and necessary situations that helped in the setting of the course at USP only from the 60's. In this sense, the roles played by Prof. Antonio Delfim Netto and Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme are explored in greater detail because of the great impact that their decisions had in the process of creation and establishment of a management career. In fact, institutions, with emphasis in this research on FEA-USP, are potential sites for the study of change and social actors through their actions undertaken are capable of generating modification or reproduction of the *status quo* within these establishments. The institutions are possibilities for those who compose them, at the same time, institutions constrain actions and are necessary in society just as it is presented in modernity.

Keywords: Institutionalization, business administration, FEA-USP, São Paulo, action.

LISTA DE ESQUEMAS

ESQUEMA 1 - INTERDEPENDÊNCIA ENTRE INDIVÍDUO E ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS	36
ESQUEMA 2 – UM MODELO SEQUENCIAL DE INSTITUCIONALIZAÇÃO.....	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS.....	84
QUADRO 2 - ESPECIALIZAÇÕES – 5º ANO	85

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DADOS ESTATÍSTICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO	17
TABELA 2- EVOLUÇÃO DA MATRÍCULA GERAL NO ENSINO SUPERIOR, NO BRASIL, DE 1960 A 1971	18
TABELA 3 - INDICADORES DEMOGRÁFICOS E ECONÔMICOS E TAXA DE ALFABETIZAÇÃO ENTRE 1900 E 1970	59
TABELA 4 - CURSO DE GRADUAÇÃO DOS DOCENTES EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS.....	62
TABELA 5 - RELAÇÃO DOS BACHARÉIS EM: ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS, CONTABILIDADE E ATUÁRIA – 1949/81	64
TABELA 6- TOTAL DE VAGAS E ALUNOS APROVADOS – 1946/81	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BTC	Business Training Course
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAVC	Centro Acadêmico Visconde de Cairu
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CEI	Centre d'Études Industrielles
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
D.	Dom
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DSP	Departamento do Serviço Público do Estado de São Paulo
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ESAN	Escola Superior de Administração e Negócios
FCEA	Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FEI	Fundação Educacional Inaciana
FFCL	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
FGV-SP	Fundação Getúlio Vargas de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FUNAD	Fundo de Pesquisas do Instituto de Administração
FUVEST	Fundação Universitária para o Vestibular
GE	General Electric
IA	Instituto de Administração
IDORT	Instituto de Desenvolvimento de Organização Racional do Trabalho
IES	Instituição(ões) de Ensino Superior

IICA	Instituto Interamericano de Ciências Agrárias
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira
IPE	Instituto de Pesquisas Econômicas
MEC	Ministério da Educação
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MSU	Michigan State University
nº	número
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
Prof(a).	Professor(a)
PACTo	Programa de Administração em Ciência e Tecnologia
PGT	Programa de Gestão da Inovação e Projetos Tecnológicos
SEDAP	Secretaria de Administração Pública da Presidência da República
SNI	Serviço Nacional de Informação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação Ciência e Cultura
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USAID	United States Agency for International Development
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	17
2.	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	24
3.	JUSTIFICATIVA.....	27
4.	REFERENCIAL TEÓRICO	30
	4.1. Instituições e o Processo de Institucionalização	30
	4.2. Institucionalização e Ação	31
	4.3. Isomorfismo e Legitimidade	32
	4.4. Recursividade e Reciprocidade.....	34
	4.5. Empreendedores Institucionais	36
	4.6. Modelo de Processo de Institucionalização	37
5.	METODOLOGIA	42
6.	ANÁLISE DOS DADOS	50
	6.1. Os primórdios do ensino de Administração no Brasil	50
	6.2. Surgimento e Necessidade da Administração.....	51
	6.3. O início da FCEA-USP.....	56
	6.4. Os primeiros passos na criação de um curso de graduação em Administração na FCEA-USP.....	68
	6.5. Enfim, o curso de graduação em Administração na FEA-USP é criado	90
	6.6. O Departamento de Administração e a Reforma Universitária de 1969	97
	6.7. O Instituto de Administração (IA) e seu papel na criação da graduação em Administração	103
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
8.	REFERÊNCIAS	135

1. INTRODUÇÃO

O crescimento do curso de bacharelado em Administração é um fenômeno que pode ser observado nos dados divulgados pelo Ministério da Educação (MEC). Os números apresentados na tabela abaixo para os cursos de graduação em Administração apontam essa expansão não só no oferecimento de vagas, mas também na procura por parte dos candidatos.

Tabela 1 - Dados Estatísticos dos Cursos de Administração

	Número de Cursos	Concluintes	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos nos Cursos
1991	351	23.636	52.663	238.759	49.415
1992	363	24.424	55.670	196.613	50.292
1993	381	27.340	58.825	217.010	54.796
1994	404	27.158	61.816	248.386	58.330
1995	480	27.947	70.070	283.850	65.213
1996	513	29.063	71.946	238.020	63.631
1997	465	31.707	84.120	252.815	72.974
1998	554	34.036	102.105	280.205	87.686
1999	783	35.552	133.932	337.506	108.700
2000	973	38.948	178.379	391.118	128.429
2001	1.179	43.109	229.736	472.454	165.261
2002	1.359	54.473	304.962	587.772	199.811
2003	1.537	63.688	358.765	575.244	211.218
2004	1.734	83.659	419.052	606.729	216.064
2005	1.992	100.443	419.689	644.798	236.466

Fonte: MEC/INEP, 2011.

A título de ilustração, tomando-se como base o ano de 2002, a quantidade de vagas oferecidas por outros cursos, como o de Direito, foi nesse ano um pouco superior a 179 mil entre faculdades públicas e privadas, enquanto Medicina ofereceu aproximadamente 11 mil oportunidades para os candidatos de todo o Brasil e Administração possuía mais de 300 mil vagas no mesmo ano (MEC/INEP, 2011). Pode-se explicar o aumento da quantidade de vagas oferecidas neste país através da ampliação do número de faculdades de Administração com o passar dos anos. Algumas outras explicações lógicas são possíveis para o estrondoso aumento de vagas em Administração, como: o aporte financeiro para que um curso como este seja

levado a cabo por essas faculdades não é tão vultoso quando comparado a outros cursos, como o de Medicina, entre outras tantas hipóteses.

Já na tabela a seguir, tem-se a evolução das matrículas nos cursos superiores não só de Administração, mas também, de outros cursos de graduação. É possível perceber que, com o passar dos anos, o curso de Administração e de Economia angariaram uma miríade de alunos razoável, comparativamente aos outros cursos superiores do país.

Tabela 2- Evolução da matrícula Geral no Ensino Superior, no Brasil, de 1960 a 1971

Cursos	Anos									
	1960		1963		1966		1969		1971	
Administração e Economia	8.838	9,48%	14.458	11,64%	24.027	13,34%	30.642	8,95%	52.218	9,30%
Agricultura	1.936	2,08%	3.209	2,58%	4.852	2,69%	6.049	1,77%	6.482	1,15%
Arquitetura e Urbanismo	1.589	1,70%	2.243	1,81%	2.774	1,54%	3.461	1,01%	4.591	0,82%
Artes	2.813	3,02%	2.261	1,82%	1.866	1,04%	4.489	1,31%	4.889	0,87%
Direito	23.293	24,99%	28.534	22,97%	36.363	20,19%	60.525	17,68%	76.906	13,70%
Enfermagem	1.624	1,74%	1.139	0,92%	1.266	0,70%	2.231	0,65%	2.882	0,51%
Engenharia	10.821	11,61%	16.058	12,93%	26.603	14,77%	26.015	7,60%	39.433	7,02%
Farmácia	1.841	1,98%	2.208	1,78%	2.619	1,45%	3.608	1,05%	4.115	0,73%
Filosofia, Ciências e Letras	20.418	21,91%	27.937	22,49%	44.802	24,87%	100.984	29,50%	156.187	27,82%
Medicina	10.316	11,07%	12.500	10,06%	17.152	9,52%	27.726	8,10%	30.990	5,52%
Medicina Veterinária	802	0,86%	1.130	0,91%	1.991	1,11%	2.804	0,82%	2.743	0,49%
Odontologia	5.591	6,00%	5.787	4,66%	6.794	3,77%	8.530	2,49%	8.571	1,53%
Serviço Social	1.289	1,38%	2.570	2,07%	3.121	1,73%	4.909	1,43%	6.352	1,13%
Outros	2.031	2,18%	4.180	3,37%	5.879	3,26%	11.324	3,31%	22.031	3,92%
Total	93.202	100,00%	124.214	100,00%	180.109	100,00%	342.295*	100,00%	561.397*	100,00%

Fonte: Estatísticas da Educação Nacional, 1960/71, MEC apud Romanelli, 1995, p. 124.

* Inclui cursos básicos não mencionados

Contudo, a procura ou mesmo a escolarização e estruturação dos cursos de Administração juntamente com suas diversas habilitações é um fato relativamente recente, como mostram estes dados preliminares, que veio a ocorrer no Brasil no fim da primeira metade do século XX. Interessante é notar que, em pesquisa feita no final da década de 1950 (MELLO; NOVAIS, 1998) entre alunos do Ginásio na cidade de São Paulo, as profissões apontadas como sendo ideais eram: engenheiro, médico e advogado. Essas três ocupações eram, então, consideradas “nobres”. As profissões avaliadas como carreiras de “segunda categoria” eram as de administrador de empresa, economista, veterinário, agrônomo, professor de física, de química, de história, de geografia, de português etc. A opção pelas profissões passa a refletir a valorização do mercado de trabalho ao invés de exprimir as diversas “vocações” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 596). Muitas entrevistas realizadas durante o processo de pesquisa revelaram essa faceta, e exemplificaram um pouco melhor o tempo em que a Universidade de São Paulo (USP) tomou a decisão de oferecer o curso de graduação em Administração de Empresas. Um dos casos registrados em nossas entrevistas foi contado pelo agora professor

Geraldo Luciano Toledo que ficou em dúvida entre Engenharia, Direito ou Medicina, profissões tradicionais na década de 1960, que atraíam as atenções e anseios não só dele, mas dos jovens daquela época. Porém, o Prof. Toledo acabou optando pelo curso de Administração, convencido por um amigo que apresentou esta nova profissão como sendo de pessoas planejadoras.

Nota-se, então, ao se comparar a Tabela 2 e a pesquisa da década de 1950, um desalinhamento na década, pois, os cursos de Administração e Economia praticamente sextuplicaram as matrículas em aproximadamente uma década (1960-1971), enquanto os outros cursos, com exceção dos de Filosofia, Ciências e Letras, não tiveram o mesmo desempenho no período. O fenômeno foi explicado pelo Prof. José Augusto Guagliardi, que atribui uma maior procura por profissões que, antes, não eram sequer cogitadas pelos jovens à industrialização do país depois da Segunda Guerra Mundial. Com o crescimento industrial e produtivo no Brasil, o mercado de trabalho estava ávido pela contratação de profissionais na área de Administração de Empresas, como lembram o Prof. Adelino de Bortoli Neto e o Prof. Guagliardi durante as entrevistas levadas à cabo neste projeto de pesquisa. As empresas multinacionais que enxergaram e apostaram no Brasil como país consumidor, produtor e distribuidor de seus bens no mercado internacional já possuíam o costume de contratar estes profissionais em outros países, conforme lembra o Prof. Guagliardi. Quanto à escolha estratégica da cidade de São Paulo para a instalação dos primeiros cursos de Administração de Empresas no Brasil e na América Latina, ela se deve à grande concentração de empresas multinacionais na cidade e ao desenvolvimento econômico pujante, principalmente no Pós-Guerra.

Para entender a mudança ocorrida em pouco mais de meio século, deve-se voltar ao momento do fim da Segunda Guerra Mundial, quando o Estado adotou várias medidas para favorecer a indústria brasileira, como a continuação da proteção alfandegária, que almejava a criação de infraestrutura interna, juntamente com a substituição de importações e consequente industrialização nacional; o plano de Comissão Mista Brasil – Estados Unidos para o Desenvolvimento Econômico, entre outras. Porém, nesta época, a maior parte das empresas brasileiras era pequena e familiar, coincidindo assim a figura do administrador do negócio com a do proprietário. Portanto, o saber prático era valorizado, sendo a mão de obra administrativa pouco profissionalizada, já que em algumas empresas, engenheiros, contadores e economistas faziam às vezes de administradores. Raramente alguns funcionários-chave, com conhecimento técnico, eram trazidos de outros países (CURADO, 2001). Esse aspecto é

retomado durante entrevista com o Prof. Jacques Marcovitch que chega a afirmar que administração nesta época era feita com base no bom-senso, sem conhecimento técnico na área, e que um dos grandes profissionais do mercado era o contador, responsável efetivamente pela gestão da empresa, sendo que, além dele, muitos outros competiam por essas vagas de gestores, como os engenheiros, detentores de conhecimento no campo das carreiras exatas, e economistas, que possuíam vasta bagagem teórica, trazida de suas graduações.

A disseminação do ensino de Administração como educação formal ocorreu gradativamente, porque cada vez mais o mercado de trabalho demandava pessoas capazes de gerir empresas que acabaram se estabelecendo e crescendo no Brasil. Com o crescimento dos negócios, o proprietário e sua família não conseguiam abarcar todas as funções de um administrador e precisavam de um profissional.

Fenômeno idêntico foi observado em outros países, podendo-se dizer que Taylor (1986) teve grande contribuição em defesa da figura do administrador profissional com suas experiências de tempo e movimentos como engenheiro na Midvale Steel Company. Sua proposta era a de que o trabalho deveria, antes mesmo de ser feito, ser pensado por gente especializada sobre qual seria a melhor maneira de fazê-lo. Sendo assim, a labuta não ficaria apenas menos árdua, mas também mais produtiva, e a consequência direta seria aumentar a lucratividade dos negócios. A Harvard Business School logo adotou os conceitos desenvolvidos por Taylor como conteúdo básico de seus cursos, e uma reforma na educação superior foi realizada a partir de 1910 nos Estados Unidos (BARLEY; KUNDA, 1992).

Obviamente, a administração existia antes mesmo de Taylor, como bem lembra Tragtenberg (1971) quando faz referência ao modo asiático de produção, que se inicia com as necessidades técnicas de irrigação e horticultura. Isto cria a necessidade de supervisão e recrutamento de mão de obra para realizar o trabalho de subsistência. Quem fazia essas funções de gerenciamento no Egito antigo, por exemplo, era o faraó por meio de uma burocracia governamental teocrática a fim de manter o monopólio do poder político e certificar-se de que os objetivos estabelecidos pelo governo estavam sendo cumpridos. Isto não deixa de ser uma forma de administração, porém não escolarizada, como viria a ser no final do século XIX, início do século XX.

Alguns estudos (GANTMAN; RODRÍGUEZ, 2008; ÜSDIKEN; WASTI, 2009; BERTERO; CALDAS; WOOD Jr., 1999; BERTERO; KEINERT, 1994; RODRIGUES; CARRIERI, 2001; FRENKEL, 2009; TIRATSOO, 2004; KIESER, 2004; ENGWALL, 2004; KIPPING; ÜSDIKEN; PUIG, 2004) foram realizados sobre o desenvolvimento do ensino de Administração de Empresas em determinados países depois de sua institucionalização. A importação de conhecimentos nesse campo de educação é marcante, com grande influência do conhecimento americano. Estes estudos sugerem que esta prática tornou-se ainda mais significativa depois da Segunda Guerra Mundial, período em que a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo (FCEA-USP) foi criada.

Gantman e Rodríguez (2008) concluem por meio de seu trabalho na Argentina e na Espanha que os dois países são “importadores” de conhecimento administrativo, a orientação da disciplina é simplesmente voltada à prática, ao mesmo tempo em que a geração de conhecimento científico fica em segundo plano. Os países líderes “exportadores” de conhecimento são Estados Unidos, Canadá e Reino Unido. Ainda no caso argentino, os profissionais responsáveis pelas instituições disseminadoras de conhecimento administrativo foram até a Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, para aprender o que havia de mais novo na área, demonstrando, desta forma, a predominância de um pensamento norte-americano, difundido por meio de manuais técnicos universitários intensamente utilizados em administração científica.

Em países com culturas bem distintas da brasileira, como é o caso da Turquia, nota-se a penetração de literatura norte-americana especializada em Administração a fim de implantar um padrão de produção de conhecimento similar àquele visto nos Estados Unidos, chegando a ser um modelo de orientações prescritivas (ÜSDIKEN; WASTI, 2009). Paralelamente, no Brasil, ocorre algo parecido já que a literatura em Administração refere-se principalmente a autores estrangeiros, em especial aos norte-americanos (BERTERO; CALDAS; WOOD Jr., 1999; BERTERO; KEINERT, 1994; RODRIGUES; CARRIERI, 2001). A exportação e adoção do conhecimento norte-americano em Administração em diversos países do mundo podem ser parcialmente explicadas pelo contexto vivido pelos Estados Unidos. O país, que viu sua economia se recuperar lentamente depois da Grande Depressão de 1929, atingindo o mesmo patamar de Produto Interno Bruto (PIB) apenas em 1936, atravessou um período de crescimento exponencial durante e especialmente depois da Segunda Guerra Mundial, sendo que, conforme entrevista com o Prof. Jacques Marcovitch, apenas depois da década de 1930 é

que surgiu uma nova mentalidade empresarial no Brasil. A pujança econômica do Pós-Guerra na América do Norte é evidenciada por um crescimento do PIB de 80,56% entre 1938 e 1946, associada à migração do capital intelectual que fugiu da perseguição nazifascista europeia e fez com que a pesquisa científica florescesse ali e avançasse não só no campo da administração como em vários outros campos científicos.

Muitos outros países conduziram estudos sobre a disseminação do conhecimento americano em administração, como a análise histórica sobre o processo de “*managerialization*” em Israel entre as décadas de 1950 e 1970 (FRENKEL, 2009).

Outro exemplo é dado por Tiratsoo (2004) sobre a Grã-Bretanha, porém, neste caso, o foco recai sobre os atores deste processo, desde governo até estudantes, que participaram da trajetória do ensino de Administração a partir do Pós-Guerra. A conclusão é que a institucionalização do campo refletiu muito mais em políticas de preconceito e autointeresse do que na disseminação dos méritos creditados aos Estados Unidos na área de Administração, ao menos na percepção britânica.

Kieser (2004) afirma que o ensino em Administração na Alemanha viveu quatro fases, a saber: (a) antes da Segunda Guerra Mundial quase não havia influência americana na educação acadêmica alemã; (b) no Pós-Guerra, os princípios classificados como americanos pelo autor, como o de livre mercado, podem ser reconhecidos no ensino alemão voltado para formar gestores; (c) a partir dos anos 1950, a aceitação crescente de abordagens rotuladas como americanas na academia; e finalmente (d) tentativas de “americanizar” as instituições de ensino superior.

Nos países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia) a análise de Engwall (2004) sobre as estruturas básicas do ensino de Administração baseia-se na nova teoria institucional, que não só permeia trabalhos nesta área, mas também nas Ciências Políticas, Ciências Sociais, História, Economia e Antropologia. O estudo fornece pistas sobre o desenvolvimento institucional, modelos utilizados na formação dos profissionais e como os atores sociais desse processo adotaram ideias estrangeiras. A crítica aberta ao final é que esses países saíram de uma estrutura basicamente germânica, e passaram a adotar um modelo notadamente americano de ensino e conhecimento, com a utilização de rankings não apenas europeus, com o desenvolvimento de currículos com literatura norte-americana depois das viagens de

professores e estudantes às escolas de negócios nos Estados Unidos e com um sistema de formação de gestores mais orientado ao mercado.

Em comparação entre alguns países da Europa Mediterrânea – França, Itália, Espanha e Turquia – sobre a academia e educação em Administração, considerações são feitas sobre os modelos institucionais que ali existiam na primeira parte do século XX. Apesar da grande interação com modelos americanos depois da Segunda Guerra Mundial, não se produziram réplicas, mas sim formas híbridas e variações dos sistemas educacionais adotados nestas quatro nações. As maiores mudanças nos modelos educacionais podem ser vistas em países que não possuíam estruturas institucionais estabelecidas previamente, como foi o caso da Espanha e da Turquia. Ainda assim, uma importante ressalva: nesses países, o conteúdo, e não necessariamente o método, norte-americano acabou fluindo mais livremente para o processo educacional. Neste sentido, a maior penetração de conteúdo pode ser apreciada na pós-graduação, enquanto os cursos de graduação são vistos como mais heterogêneos intranacionalmente, sendo possuidores de características híbridas por conter traços do passado e pressões do contexto mais amplo de educação. (KIPPING; ÜSDIKEN; PUIG, 2004).

No Brasil, o ensino de Administração de Empresas iniciou-se em São Paulo, que na década de 1940 já despontava como capital econômica e industrial brasileira, necessitando de indivíduos com conhecimento para comandar os negócios. O primeiro curso surgiu na Escola Superior de Administração e Negócios (ESAN), por volta de 1940, cujo modelo de ensino foi inspirado na Graduate School of Business Administration, da Universidade de Harvard (BERTERO, 2006; ITELVINO, 2006). A escola surgiu por iniciativa de um padre jesuíta, Roberto Sabóia de Medeiros, sendo a primeira a oferecer na América Latina cursos de Administração em nível superior, com aulas oferecidas apenas no período noturno e com corpo docente formado prioritariamente em Direito (TAYLOR, 1968). A ESAN existe até hoje e continua a fazer parte dos cursos do Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana (FEI), contando com dois *campi*, um no centro da cidade de São Paulo e outro em São Bernardo do Campo (CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI, 2010). Apesar do pioneirismo, hoje a ESAN não possui a mais alta nota aferida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) relativa à Avaliação Trienal dos cursos de mestrado, doutorado e mestrado profissional em Administração. Essa lista é encabeçada hoje pela FEA-USP, com o conceito 7, e em segundo lugar, a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) que recebeu nota 6. A ESAN ficou com nota 4 (CAPES, 2010).

Na Universidade de São Paulo, o curso de Administração de Empresas não foi instituído logo depois que o Decreto-Lei nº 15.601 de 26 de janeiro de 1946 que criava a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, a FCEA, foi assinado. Inicialmente, havia apenas dois cursos: o de Ciências Econômicas e Administrativas e o de Ciências Contábeis e Atuariais. Foi apenas em 1964 que o curso de graduação em Administração de Empresas começou a ser ministrado. A partir desta reforma estrutural interna, que coincidiu com o início do regime militar brasileiro, é que passaram a existir cinco graduações: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais, Administração de Empresas e Administração Pública. Além de estabelecer novos cursos, a instituição passou a ser chamada de Faculdade de Economia e Administração (FEA), e os departamentos foram divididos em três: Economia, Administração e Contabilidade. Outra alteração de nome foi feita em 1990, e a partir deste ano, a FEA passou a ser denominada de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Nem sempre a FEA esteve na Cidade Universitária, no bairro do Butantã em São Paulo. Apenas em 1970 é que a Faculdade foi transferida para lá; antes, situava-se no bairro de Vila Buarque, próximo ao centro da capital paulista, mais precisamente na rua Doutor Vila Nova. (FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008).

O contexto histórico em que esta faculdade foi criada é imprescindível para o entendimento não apenas da fundação da FCEA-USP, mas também de todo o processo que se desencadeou para a estruturação do curso de graduação em Administração dentro da USP, decisivo para a legitimação da profissão de administrador perante a população brasileira e em especial frente à paulistana.

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Partindo-se desta breve visão histórica sobre o curso de Administração no Brasil e, levando-se em conta algumas visões sobre administração em alguns outros países, procura-se, a partir deste trabalho, analisar e fazer uma releitura da história do curso de graduação em Administração na cidade de São Paulo e, mais detidamente, daquele oferecido a partir de meados da década de 1960 pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

Universidade de São Paulo (FEA-USP). A quantidade de indivíduos disputando vagas para cursos superiores nesta universidade não é desprezível. A disputa de vagas na Fundação Universitária para o Vestibular (FUVEST) para cursos que iniciaram em 2011, e apenas levando em consideração os interessados em cursar a graduação em Administração de Empresas, é de 4.977 pessoas para 315 vagas, entre os *campi* de São Paulo e de Ribeirão Preto, o que reforça ainda mais a ideia de que a profissão foi legitimada depois de um longo processo de institucionalização (FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA O VESTIBULAR, 2010). Na última prova para o curso, a relação candidato/vaga era de 16,2, considerando-se apenas os candidatos que possuíam secundário completo e haviam escolhido o curso de Administração como primeira opção de carreira (FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA O VESTIBULAR, 2010). Assim, outro propósito deste trabalho, além de recontar fatos históricos e reinterpretá-los, é de entender como, em pouco menos de um século, uma graduação tão pouco procurada por aqueles que estavam buscando o ensino superior tornou-se valorizada e angariou tantos estudantes.

Com este trabalho, ambiciona-se entender a trajetória da institucionalização do ensino de Administração de Empresas mediante o estudo de caso da FEA-USP, contando com as limitações desta metodologia no que concerne às generalizações, considerando a visão de diferentes atores relacionados a estas duas instituições. Deste modo, uma organização ou ocupação, como a de administrador de empresas, que se tornou institucionalizada é considerada pelos membros da sociedade como indispensável; servindo como força causal para arquétipos constantes de conduta, criando até mesmo novos grupos sociais (BERGER; LUCKMANN, 1967; ZUCKER, 1977).

O objetivo é entender o processo de institucionalização do ensino no que concerne ao curso de graduação em Administração de Empresas nesta faculdade, sendo que o resultado mais visível é a legitimação e a procura do bacharelado diante daqueles que estão buscando o ensino superior para sua profissionalização. Para tanto, será necessário utilizar o ponto de vista dos diversos atores sociais que participaram ativamente da FEA-USP durante todos estes anos, desde sua fundação no verão de 1946 até a regulamentação efetiva da profissão de administrador pela Lei nº 4.769 de 9 de setembro de 1965.

O objeto de pesquisa pode ser abreviado na seguinte questão principal: como foi o processo de criação, desenvolvimento e institucionalização do curso de graduação em Administração

de Empresas inserido em duas instituições (Universidade de São Paulo e Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas), que, a princípio constrangeram ao mesmo tempo em que ofereceram possibilidades aos seus diversos atores (professores, estudantes, pesquisadores, ex-alunos, órgãos de administração pública, entidades e conselhos de classe/profissão/ocupação e outros)?

Além destes objetivos listados acima, algumas finalidades específicas partem da indagação principal da pesquisa, como segue:

- Descrever e analisar o papel dos atores participantes e observadores do processo de institucionalização do curso de administração de empresas da FEA-USP e tentar buscar junto a eles seu entendimento específico não só de suas ações, mas também das diversas observações deste contexto, uma vez que cada indivíduo é socialmente construído, entende e enxerga a realidade de uma forma diferente quando comparados entre si (BERGER; LUCKMAN, 1967);
- Atribuir e levar em consideração as contribuições relativas dos diferentes atores com relação ao ambiente em que estavam inseridos a fim de reconhecer possíveis empreendedores institucionais, que na visão de Khurana (2007) são indivíduos capazes de criar ou modificar instituições em um esforço para que o ambiente torne-se mais ameno aos seus interesses e da sociedade como um todo;
- Considerar e reler os elementos e fatores contextuais que aliados permitiram a institucionalização deste novo curso em meados da década de 1960 na USP, bem como as questões política, econômica e social, uma vez que influenciam diretamente nas atitudes e escolhas dos atores, afetando inclusive sua cognição;
- Descrição e crítica do processo de criação do curso de administração a partir do arcabouço oferecido pela Teoria Institucional sem negligenciar a análise da realidade social paulistana servindo como pano de fundo, entre as décadas de 1940 e 1960 e compreender como os agentes entendiam que poderiam afetar e modificar esta realidade indo ao encontro aos anseios sociais, econômicos e políticos pela modificação ou reprodução das instituições na FEA e na USP.

3. JUSTIFICATIVA

A realidade brasileira mostra-se desde o princípio de sua história desafiadora. Para suplantar as adversidades ao longo do caminho, a sociedade cria diversas instituições almejando desenvolver valores, práticas, padrões e principalmente segurança para quem viesse a participar delas de algum modo. Desde os primórdios, o ser humano busca a sua agregação, no início para sua sobrevivência e, mais recentemente, em associações com objetivos diversos, tais como o ensino. Esses estabelecimentos procuram oferecer, de certa forma, sobrevivência aos seus membros, uma vez que com diplomas reconhecidos pelo mercado de trabalho, os bacharéis terão mais chances de ser mais bem posicionados e aí garantirem seu sucesso econômico-financeiro via capacitação adequada.

A Administração desponta como curso de graduação em um cenário de desenvolvimento econômico no Brasil, durante os governos de Getúlio Vargas e de Juscelino Kubitschek. A partir desse período é que o panorama socioeconômico brasileiro estará pronto para receber profissionais com esse conhecimento. Se por um lado aventa-se a hipótese de que o desenvolvimento econômico durante o governo getulista tenha ajudado a florescer e a legitimar cursos de Administração, por outro, o então Presidente da República fez diversas retaliações à USP, chegando inclusive a demitir professores da Faculdade de Direito do Largo São Francisco. Esta é uma das principais hipóteses para explicar o hiato temporal entre a fundação da FCEA, em 1946, e a assinatura do Decreto-Lei nº 6.283 de 25 de janeiro de 1934, que criou a USP. De fato, o secretário da Educação do Estado de São Paulo, Cristiano Altenfelder Silva, durante o governo do interventor Armando de Salles Oliveira (interventor federal em São Paulo de 1933 a 1935 e governador do estado de 1935 a 1936) chegou a defender publicamente que a Faculdade de Ciências Econômicas e Comerciais juntamente com Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FFCL) realizariam os fins da Universidade de formar profissionais em todos os ramos e transmitir pelo ensino o conhecimento. (MOTOYAMA, 2006).

Entretanto, isso ocorre através de um longo processo que foi preparado durante os outros governos e das gerações anteriores àquela da década de 1940, que efetivamente fundaram a FCEA. Para que se entenda esse encadeamento de fatos, a Teoria Institucional oferecerá embasamento para analisar a realidade social brasileira, em especial a paulistana, entre as

décadas de 1940 e 1960 e compreender como os agentes entendiam essa realidade e podiam afetá-la e responder aos anseios sociais, econômicos e políticos pela modificação ou reprodução das instituições. Assim, a USP e a FCEA inserem-se em uma sociedade e em uma dita realidade econômica, possuindo valores, práticas, padrões, rituais etc. Seus atores têm possibilidades de ação dentro deste universo, e através de leituras da realidade interagem com o meio institucional modificando-o ou reproduzindo-o por suas ações. Deste modo, a FCEA-USP e a sociedade brasileira modificam-se mutuamente a tal ponto de ser reconhecida a necessidade da criação do curso de graduação em Administração de Empresas e depois, seu efetivo início em 1964.

A pesquisa pode colaborar para o entendimento do processo de surgimento de novos cursos de graduação por meio da leitura das conjunturas sociais, bem como aprender a lidar com estas novas necessidades sociais e econômicas por meio da interpretação organizacional, ambiental e das interações sociais. Tais modificações já podem ser observadas na própria USP, com a criação do campus Leste, onde é oferecido o curso de Gerontologia, comprovando uma mudança na sociedade: o envelhecimento da população brasileira e a necessidade de cuidados especiais para com este estrato social. O processo de institucionalização e principalmente de legitimação perante a sociedade pode ser longo e cheio de obstáculos não só com esta profissão, mas com outras que venham a ser criadas futuramente, logo, o trabalho almeja ser luz em casos como este.

Uma compreensão mais clara da institucionalização como um processo nos permitiria especificar o impacto de maior número de aspectos sociais da tomada de decisão, tais como os efeitos da posição social dos que fornecem informações sobre as escolhas feitas e as condições sob as quais as previsões de uma escolha particular somente se tornarão possíveis se os aspectos sociais forem diretamente incluídos na análise. (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 211).

Conhecer a história da Administração, assim como da FEA-USP, que faz parte dessa narrativa, permite inquirir e ponderar sobre a existência das instituições, em especial, as de ensino em Administração e com mais profundidade sobre a faculdade analisada, possibilitando uma releitura dos fatos e decisões tomadas. Instituições como a FEA-USP são responsáveis por formar diversas pessoas anualmente que supostamente serão capazes de exercer a função de um administrador profissional, devendo planejar, organizar, dirigir e controlar (FAYOL, 1950), assim, entender e fazer a releitura da história da instituição é

indubitavelmente uma possibilidade de encontrar imbricação entre as práticas dos diversos atores que participaram do início do curso de graduação e como eles responderam a esta necessidade premente de entregar ao mercado de trabalho profissionais capacitados prontos para exercer seu papel pelo poder e legitimidade de um diploma. Além disso, estudos sobre como instituições são criadas, alteradas e reproduzidas foram praticamente negligenciados nos últimos tempos, conforme Barley e Tolbert (1997).

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. Instituições e o Processo de Institucionalização

Instituições são modelos socialmente construídos para ação, geradas e mantidas por interações em curso (ZUCKER, 1977; MEYER; ROWAN, 1977; BERGER; LUCKMAN, 1967). Para Giddens (1986), instituições são condições, ocasiões ou oportunidades para a revelação de estruturas sociais e da capacidade de ação. Já conforme Holm (1995), instituições são produtos da ação assim como constituem ações. Instituições possuem o caráter de fatos sociais, não sendo o produto dos mesmos atores jogando um jogo idêntico com diferentes resultados, trata-se de algo mais complexo e mais difícil de prever resultados (JACKSON, 2010). Assim, indivíduos criam instituições por meio de negociações que conduzem a expectativas generalizadas e interpretações de comportamento ou a “tipificações compartilhadas” (BARLEY; TOLBERT, 1997, p. 94). Ainda segundo os últimos autores, as relações modeladas e ações que emergem deste processo gradualmente adquirem *status* moral e são tomadas como certas; o que futuramente dará forma a novas negociações e interações. Igualmente, o contexto institucional representa uma realidade de normas, regras e tipificações derivadas de ações e interações históricas e cumulativas. Para Barley e Tolbert (1997), instituições são majorações históricas de práticas do passado e entendimentos que estabelecem condições para a ação.

Para Holm (1995), o processo de institucionalização é explicado através do ordenamento de dois estágios consecutivos, a saber: as estruturas institucionais envolvem-se em atividades guiadas por uma ordem institucional estabelecida, neste primeiro nível as estruturas são conservadoras servindo para perpetuação de regras de conduta e para assegurar o cumprimento pelos atores sociais. Em um segundo estágio as instituições empenham-se em criar novas ou mudar antigas estruturas. Assim através desta dualidade de ação, novas práticas institucionais não são criadas inicialmente, mas sim construídas a partir de práticas institucionais mais antigas. Para Jackson (2010) e para Zucker (1977), a institucionalização pode ser vista como uma questão de “grau”, que varia de acordo com as restrições impostas pela instituição e também se transformando de acordo com a sociedade e o tempo.

Institucionalização, portanto, envolve processo social, no qual obrigações ou atualidades assumem o *status* de regra não só no pensamento de uma sociedade, como também em suas ações. Por exemplo, o *status* social de um médico é algo altamente institucionalizado tanto normativamente – com vasta legislação específica –, como também cognitivamente, por meio de seu papel social por determinados comportamentos, relações e expectativas. Pesquisa e desenvolvimento são categorias institucionalizadas de atividade organizacional que têm significado e valor em muitos setores da sociedade, conforme Meyer e Rowan (1977).

4.2. Institucionalização e Ação

Um dos atributos para que as instituições sejam institucionalizadas, conforme Giddens (1979), é que sua estrutura permita ações. Essas estruturas, assim como instituições de ensino superior (IES) são estabelecidas por atores sociais, mediante sua capacidade de ação, ou seja, há um processo de construção social da realidade (BERGER; LUCKMAN, 1967); e os subprodutos desta atividade humana, as instituições, não só constroem, mas permitem a ação social (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; BARLEY; TOLBERT, 1997). Logo, as instituições são um tanto quanto contraditórias, já que emergem a partir de ações, possibilitando-as, mas, ao mesmo tempo, em outras ocasiões, constroendo-as (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Giddens (1986) tenta articular uma teoria orientada ao processo que trata as estruturas ou instituições – aqui e no trabalho de Barley e Tolbert (1997), as expressões são utilizadas como sinônimos sem prejuízos – como produto e barreiras da e para a ação humana. Portanto, as estruturas ou instituições são formadas por conjuntos de normas, ações e recursos que repetidamente aplicados levam à reprodução e produção das práticas sociais. A produção e reprodução dessas práticas são feitas por meio dos atores sociais inseridos no processo e no contexto de interação social. Esses agentes humanos, ao atuarem, baseiam-se nas regras e nos recursos disponíveis para tanto. Além disso, para agirem, os atores sociais são dotados de cognição, conforme Giddens (1986), que a nomeia em sua Teoria da Estruturação como *reflexividade*. A reflexividade permite que os atores sociais possuam certa capacidade de

compreensão das consequências de seus atos. Muitas vezes os atores não conseguem prever os resultados totais de suas ações no momento em que são impingidas, provocando na sequência resultados não intencionais da ação.

Dado que atores podem apresentar comportamentos desviantes, tais fatos requerem esforços de controle na aplicação das regras institucionais e entendimentos do que deve ser feito quando isso ocorrer, mesmo assim, os controles são propostos e levados à cabo pelos próprios atores (JACKSON, 2010). Assim emerge a interdependência e imbricação entre atores (compreendendo também suas ações sociais) e instituições.

Dessa maneira, depois de compreender a estrutura ou a instituição e um pouco sobre as ações dos atores sociais nestas estruturas, tem-se que a estruturação refere-se às condições capazes de reproduzir e produzir as práticas sociais continuamente e interativamente por meio do posicionamento crítico dos atores sociais quanto às condutas socialmente aceitas (GIDDENS, 1979; 1986). Portanto, ao fazer a releitura da criação do curso de graduação em Administração de Empresas na FEA-USP, o contexto econômico, político e social será usado de modo a ponderar sobre as práticas sociais compreendidas naquele certo lugar e naquela época a fim de compreender sobre a estabilidade em alguns aspectos e mudanças em outros, conforme a Teoria da Estruturação de Giddens (1986) e também conforme utilizado por Khurana (2007) em sua análise sobre a profissionalização da administração nos Estados Unidos.

4.3. Isomorfismo e Legitimidade

“Assim, as estruturas que são alteradas ou criadas carecem de credibilidade para agregar algum valor positivo à organização, ou os decisores tipicamente não alocariam recursos para alterar ou criar nova estrutura formal” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 202). Ainda, pode-se considerar que a estrutura macrosocial, representada pela USP, define os procedimentos no nível microssocial, a FEA, sendo que a USP pode continuar sua existência independentemente dos indivíduos e dos grupos sociais formados pela FEA (ZUCKER, 1977). Desse modo, faz-se necessário a definição de alguns outros conceitos-chave para o processo de institucionalização, escopo deste trabalho.

DiMaggio e Powell (1983) defendem que atores racionais tentam constantemente mudar suas organizações, porém, ao fazê-lo, suas estruturas ficam cada vez mais parecidas, homogêneas entre si. Esse fenômeno é o *isomorfismo*. Três mecanismos institucionais que permitem mudanças isomórficas são descritos: (1) coercitivo, que advém da influência política e do problema de legitimidade; (2) mimético, que resulta de respostas padronizadas às incertezas; e (3) normativo, que é associado com a profissionalização. Mesmo com esse deslocamento em direção ao racionalismo, não é descartada de modo algum a construção social da realidade (BERGER; LUCKMAN, 1967). Somente a partir dessa construção coletiva e social é que as instituições terão alguma legitimidade perante aquela sociedade que a criou.

A origem da burocratização e racionalização mudou da questão econômica para o “Estado” e para a “profissionalização” resultando em organizações cada vez mais semelhantes quando comparadas (CALDAS; FACHIN, 2005). Além disso, é defendida a tese de que campos organizacionais – organizações que, quando agregadas constituem uma área reconhecida da vida institucional – altamente estruturados e profissionalizados provêm contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com incertezas e restrições normalmente conduzem a homogeneidade em estrutura, cultura e resultado. Desta forma, a similaridade facilita a negociação entre organizações, o recrutamento de pessoas para nela trabalhar e sua legitimação, com boa reputação, oferecendo ao menos os mesmos benefícios e serviços que seus competidores também oferecem (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A contribuição da Teoria Institucional para os estudos organizacionais, e para o caso da FEA-USP em específico, é dada na medida em que salienta a influência do ambiente, ao inserir a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações. Portanto, organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas por poder político, legitimidade institucional e adequação socioeconômica (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Legitimidade é chave porque permite que as instituições se mantenham ou se modifiquem quando questionamentos sobre normas, práticas e procedimentos institucionalizados são feitos e, por pressões internas e externas, descobre-se que eles não servem mais e não são dignos de continuarem a ser reproduzidos. “Legitimação”, então, é um conceito próximo ao de “institucionalização” (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

4.4. Recursividade e Reciprocidade

Como já exposto, Giddens (1986) argumenta que as modificações ou reproduções sociais da realidade são feitas por meio de ações e atitudes e, para que isto ocorra, não basta apenas a intencionalidade, mas são necessários também a habilidade e o poder dos atores sociais. O agir depende de o indivíduo ser significativo e alterar ou não um estado pré-existente. Os decisores podem ter mais ou menos poder de modificação. As estruturas formadas, portanto, são interdependentes da realidade e das ações sociais.

Para Giddens (1986), retomando os conceitos iniciais aqui expostos, as instituições são “reprodução e/ou recriação das estruturas”, ao mesmo tempo em que indivíduos exprimem-se e tornam-se atores sociais mediante suas atitudes. Algumas questões devem ser ressaltadas: a capacidade de ação e a estrutura que sofrerá a ação impingida por seus atores não existem sozinhas, uma depende da outra para se manterem; as regras, padrões e normas das estruturas sociais funcionam como limitadores e possibilitadores de atuação; o processo de institucionalização deve ser entendido recursivamente junto com a interpretação da ação, como o aspecto que possibilita o seu desenvolvimento. “A interpretação é [...] o que desencadeia a reciprocidade entre estrutura e agência, uma vez que ação, seguindo a tradição weberiana, pressupõe processamento de estímulos externos, ou seja, significação” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 26).

O processo de recursividade ocorre quando os atores sociais necessitam de referências para o agir em situações de resolução de problemas. Os indivíduos são dotados de experiências passadas que os auxiliarão de alguma maneira na interpretação do presente para orientações em relação ao futuro. Essas referências emergem via interpretação, não de maneira linear, permitindo, enfim, um processo de institucionalização dinâmico, conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) e Jackson (2010).

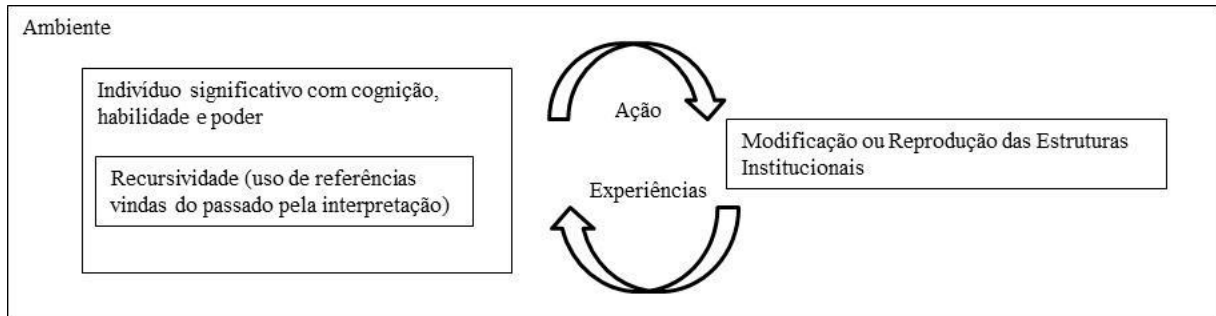
Logo, ao mesmo tempo em que indivíduos agem, eles estão modificando ou reproduzindo as instituições que sofrem essa ação (JACKSON, 2010). As instituições são construídas socialmente no cotidiano pelo encadeamento de performances de seus atores, conforme discussão feita por Hardy e Maguire (2008). Quanto maior a institucionalização, menor a possibilidade da modificação do *script* dos atores sociais em determinado contexto por falta

de aprovação dos observadores e da sociedade como um todo, ou melhor, por falta de legitimação.

O foco da Teoria Institucional é, na verdade, a variação e a mudança organizacionais, ao invés de permanência, homogeneidade e conformidade, além da influência cultural na tomada de decisão e nas estruturas formais (BARLEY; TOLBERT, 1997). As modificações estruturais acontecem porque os atores são dotados de cognição, valores, interesses além de serem portadores dos significados institucionais (ZILBER, 2002), o que lhes permite interpretar o ambiente e as pressões internas e externas por conhecimento adquirido anteriormente. As estruturas se alterarão pelas ações impingidas pelos indivíduos dotados de poder para tal, portanto estrutura e agência conectam-se recursiva, simultânea e reciprocamente, são interdependentes.

Até mesmo as reproduções e homogeneizações ocorrem não irrefletidamente, mas advêm de interpretação, escolha e ação. Portanto, a homogeneização provém de aceitação de determinada ação que é interpretada como legítima, desejável e viável e só então é reproduzida pelos indivíduos, consolidando-se como institucionalizada. Essas normas, padrões, comportamentos e ações não são exatamente cópias, mas reproduções, pois para ser reproduzidas o indivíduo que a reproduz teve consciência e optou por isso. É sabido também que o indivíduo não é onisciente, sendo dotado de racionalidade limitada e decide de acordo com as informações e os conhecimentos disponíveis para tanto (MARCH; SIMON, 1958). Neste mesmo sentido, as instituições impõem limites na racionalidade dos indivíduos restringindo as oportunidades e as alternativas a fim de aumentar a probabilidade de certos tipos de comportamento, contudo, por meio de ações e escolhas, indivíduos podem modificar e até mesmo eliminar instituições (BARLEY; TOLBERT, 1997).

As ações somente serão legitimadas por compartilhamento e socialização. A legitimidade não é imposta externamente aos agentes, mas garante-se por atitude interna e expectativa de consequências (WEBER, 2004). Deste modo, a regularidade está vinculada à legitimação, uma vez que os indivíduos aceitam sua vigência e seguem com a mesma realidade, legitimada por sua capacidade de cognição e interpretação (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).



Esquema 1 - Interdependência entre indivíduo e estruturas institucionais

Fonte: Elaboração própria

O processo de institucionalização ocorre durante a interação entre os indivíduos e a instituição que receberá as ações impingidas por eles, agora transformados pela capacidade de agência – no sentido literal de “capacidade de agir” (FERREIRA, 1999) – em atores sociais. Assim, essas pessoas são modificadas em atores sociais por conta da cognição, habilidade e poder que têm sobre a decisão de mudar a instituição ou então de reproduzi-la a partir da recursividade. O mecanismo da recursividade é usado através do amparo que a experiência passada individual fornece em decisões presentes, ajudando o indivíduo a encarar novas situações e a sugerir soluções para problemas.

4.5. Empreendedores Institucionais

Emerge, dessa maneira o que Hardy e Maguire (2008) conceituam como “empreendedor institucional”, podendo ocupar o papel de indivíduos, organizações, redes e movimentos sociais. De forma semelhante, Khurana (2007) considera que atores institucionais consistem em empreendedores individuais e grupos de atores sociais. O empreendedor institucional é, então, o ator social que age com a intenção – discursiva e prática, conforme Giddens (1986) – a fim de modificar ou criar novas instituições e estruturas.

O empreendedor institucional pode depender de gatilhos que são estímulos presentes em campos. Tais estímulos podem ser decorrentes tanto de tensões e contradições presentes em um campo, quanto da falta de elementos institucionalizados em determinados campos (emergentes). (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010, p. 261).

Quando as ações desencadeiam efeitos na instituição no sentido de modifica-la ou apenas de reproduzir algo anteriormente aprendido pelos indivíduos em outras instituições ou nessa própria, esses resultados retornam aos atores sociais e mesmo aos indivíduos que apenas foram observadores do ocorrido, experiência que figurará entre os arcabouços que poderão ser utilizados durante o processo de recursividade e de decisão no futuro. Portanto, a questão de interdependência de instituições e indivíduos dá-se por meio das ações desempenhadas por sujeitos significativos e capazes de reproduzir ou alterar as instituições. A devolutiva das instituições, por sua vez, é proporcionar experiência e subsídios para futuramente esses mesmos atores, ao se depararem com situações semelhantes, poderem decidir. O ciclo é contínuo, iterativo e recursivo. Para Holm (1995), atores individuais, bem como a sociedade não podem existir sem as instituições.

Por conseguinte, atores ou empreendedores institucionais são construídos socialmente (BERGER; LUKMAN, 1967) e têm importância significativa no processo de institucionalização devendo ser levados em consideração na tentativa de dissertar sobre o assunto. As novas instituições, por sua vez, não são criadas. Ao invés disso, são construídas a partir das antigas, devendo substituí-las (HOLM, 1995).

O ambiente em que se inserem as instituições e os indivíduos influencia a dinâmica entre eles, sendo que, conforme Holm (1995), mudanças institucionais são desencadeadas por eventos externos, mas os resultados moldados pelos processos internos estruturados pelas instituições.

4.6. Modelo de Processo de Institucionalização

A Teoria Institucional é utilizada como modelo neste trabalho, uma vez que deve lidar com o problema da descrição e análise da estrutura institucional onde a ação ocorre (HOLM, 1995), além de destacar influências culturais na tomada de decisão e nas estruturas formais (BARLEY; TOLBERT, 1997). Conforme Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p.64):

[...] em sua essência, o conceito de organização, aqui transmitido, baseia-se no desencadeamento do processo de institucionalização e no seu efeito sobre a ação. Portanto, sob a ótica dessa abordagem, a organização parece ser vislumbrada como arena social, parte integrante de um sistema de relações de um campo específico, constituída por atividades padronizadas e conectadas, que refletem normas e regras sociais.

A descrição da institucionalização, ou melhor, da construção institucional de uma IES já foi levada a cabo por Taylor (1968) ao descrever o processo de implantação do ensino de Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas por meio de uma missão universitária americana. A empresa não foi realizada pela descrição individual dos acontecimentos, mas sim pela exposição do papel das instituições em sua coletividade. O autor oferece um exame minucioso de como foi introduzido o curso de Administração de Empresas, identificando elementos e ações no processo de institucionalização que serviram como orientadores para o uso efetivo de recursos na difusão de novas tecnologias e ideias e que terminou por inspirar outras IES pelo Brasil afora, como foi o caso da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Nesse trabalho (TAYLOR, 1968), institucionalização foi definida com base em Esman e Blaise (1966) como o planejamento, estruturação e orientação de organizações novas ou reconstituídas que: (a) incorporam, promovem e protegem relacionamentos normativos e padrões de ação; (b) desempenham funções e serviços que são valorizados no ambiente; e (c) facilitam a assimilação de novas tecnologias físicas e sociais. Além disso, é sustentado que o processo de institucionalização é aquele que permite a aceitação de novas ideias (TAYLOR, 1968).

O papel do ambiente é reforçado na narrativa de Taylor (1968) uma vez que a introdução da Administração de Empresas no cenário brasileiro é atribuída a uma série de fatores conjunturais como o desenvolvimento econômico, o surgimento de uma classe média e a introdução de grandes empresas. A sociedade nesse ambiente é descrita como um emaranhado de instituições que estabelecem relacionamentos que determinam normas e valores dela própria, determinando comportamentos aceitáveis das entidades (instituições). O ambiente compreende o sistema superior educacional brasileiro, a comunidade de negócios, o público em geral e o agente de mudança, que no estudo em questão é representado pela FGV-SP criada para a institucionalização da disciplina de Administração de Empresas dentro do sistema universitário brasileiro. A partir do ponto de vista de Donald Taylor (1968), que também era professor de Marketing na FGV-SP, trazido pela missão universitária americana

(OLIVEIRA, 2004), o caso da Fundação trata de construção institucional com o propósito de estabelecer novas normas e valores em novas funções e estruturas.

Já para DiMaggio e Powell (1983), diferentemente do proposto por Barley e Tolbert (1997), o processo de definição institucional é sinônimo de estruturação, sendo que consiste de quatro fases, a saber: 1) aumento da interação entre organizações no campo; 2) emergência de definição de estrutura interorganizacional de dominação e padrões de coalizão; 3) aumento na carga de informação pela qual as organizações no campo irão competir; e 4) o desenvolvimento de preocupação entre os participantes em um cenário onde tais organizações possuem os mesmos objetivos e fins. Para os autores em questão, no longo prazo, atores sociais e organizacionais ao tomarem decisões racionais fazem com que o ambiente ao redor deles seja construído de tal maneira que aprisione sua própria habilidade de mudança nos próximos anos. De tal modo, as organizações podem tentar mudar constantemente – estrutura formal, cultura organizacional, objetivos, programa, missão –, mas depois de certo ponto na institucionalização ou estruturação de um campo organizacional, o efeito agregado de mudança individual é apenas para diminuir o grau de diversidade deste campo. O trabalho de DiMaggio e Powell (1983) foi construído no sentido de entender a homogeneidade e não a variedade organizacional.

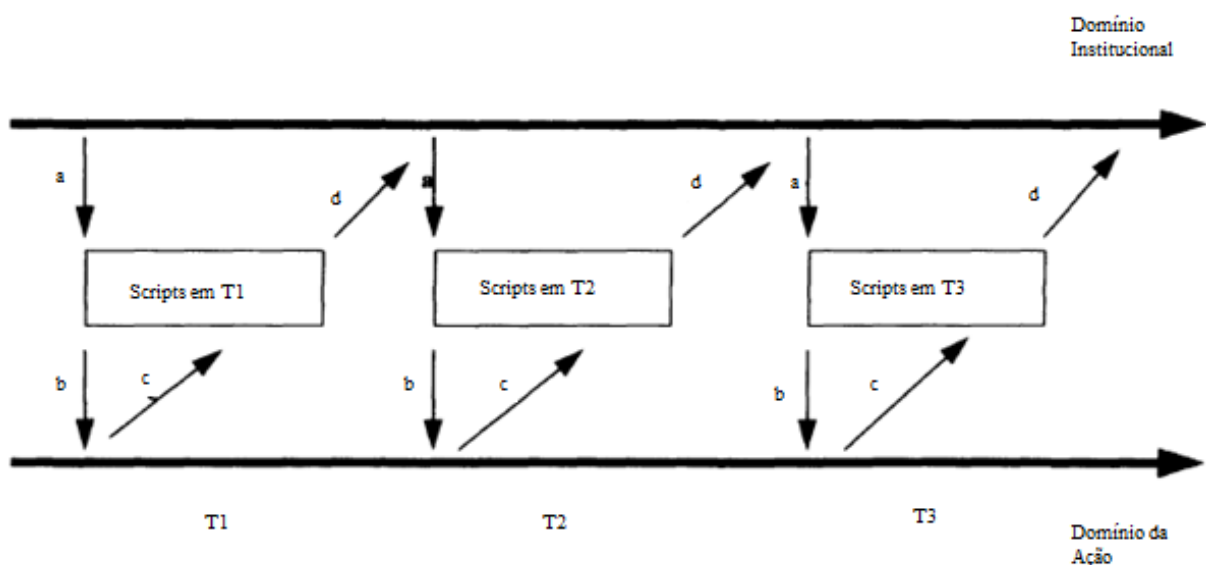
O conceito inferido por Barley e Tolbert (1997) para institucionalização deve ser entendido como um processo contínuo, em andamento, uma vez que as organizações são constituídas por pessoas imersas em uma rede de valores, normas, regras, crenças que influenciam nas tomadas de decisão e nas estruturas formais que serão construídas. Essa subjetividade inerente a cada indivíduo fornece pistas das formas e procedimentos que uma organização deverá adotar se quiser ser considerada como uma excelente representante de sua classe (MEYER; ROWAN, 1977).

A questão de construção institucional e de que um longo histórico da instituição no campo escolhido para atuação realmente interessa e torna-se relevante para os atores sociais é levantada por Barley e Tolbert (1997), ao conectarem a ideia de que um tipo de instituição é mais capaz de influenciar ações, comportamentos e práticas transformando-os em modelos a serem seguidos desde que além da questão histórica, tal instituição seja aceita pela coletividade. Do contrário, tais instituições ficam expostas a mais desafios impostos pela

sociedade como um todo, e influenciam menos ações. A variação institucional, assim como a institucionalização, é dependente desses fatores – histórico e aceitação – também.

Há um problema relatado por Barley e Tolbert (1997) que é a conflação. O termo conceitua a questão da existência de instituições e a dificuldade de diferenciá-la da ação, das suas atividades e vice-versa. Os autores ainda comentam sobre a dificuldade em entender sobre como uma instituição influencia as ações ou como as ações afetam as instituições. Portanto, para superar os problemas empíricos da conflação enfrentados ao tentar separar as ações das instituições, a sugestão feita é realizar um estudo também sobre os fatos históricos de tal instituição e do processo de institucionalização de forma diacrônica e longitudinal. O modelo a ser adotado neste trabalho deverá ser então dinâmico, de forma a conectar manutenção e mudança de uma instituição para investigar como interações levam à emergência de novas instituições, de novos cursos de graduação e até suscitam o surgimento de novas profissões, como a de administrador, legalizada no Brasil em 1965.

Tal modelo, proposto por Barley e Tolbert (1997) e adotado neste trabalho, considera a institucionalização um processo contínuo e sua disputa entre mudança e continuidade pode ser vista unicamente através do tempo. Abaixo, o esquema proposto pelos autores:



Legenda: a = codificação, b = legalização/ordenação, c = replicação ou revisão, d = exteriorização e objetivação

Esquema 2 – Um modelo sequencial de institucionalização

Fonte: Barley e Tolbert (1997, p. 101).

A figura foi inspirada nos trabalhos de Giddens. As setas horizontais exprimem a temporalidade e as duas dimensões da estrutura social: institucional e da ação. A dimensão institucional representa um quadro de regras e tipificações que é resultante da história acumulada de ação e interação. A dimensão da ação é uma referência feita ao arranjo de pessoas, objetos e eventos no fluxo contínuo que é a vida social. Já as flechas verticais denotam as restrições que as instituições impõem às ações, enquanto as diagonais significam as modificações ou reproduções ocorridas nas instituições através das ações, denotando a dualidade do modelo. Assim, quando as instituições são transformadas em atores com grande estoque de conhecimento prático, elas influenciam como as pessoas se comunicam, exercem o poder, e determinam quais tipos de comportamento devem ser sancionados e recompensados. De tal modo, os *scripts*, então, tornam-se observáveis, conceituados como atividades recorrentes e modelos de características interacionais de determinado cenário através de esquemas interpretativos, recursos e normas.

O momento “a”, de codificação, toma lugar durante a socialização, normalmente, e envolve a internalização individual de regras e interpretação de comportamentos apropriados para cenários particulares. Já o momento “b” é o responsável pela ordenação ou legalização dos princípios institucionais primariamente codificados, sendo que deve ser uma escolha consciente dos atores (BARLEY; TOLBERT, 1997; JACKSON, 2010). No caso deste trabalho, serão pesquisadas as ações conscientes, por serem responsáveis pelas modificações institucionais. Já a parte “c” do processo compreende o grau que os comportamentos revisam e replicam os *scripts* sendo mensurado através de ação. As mudanças ocorrem muitas vezes por conta de novas tecnologias, contato com novas culturas, transformações econômicas. Eventos similares e que envolvem novidade aumentam a probabilidade de que atores sociais compreendam que podem ou devem modificar uma instituição. Conseqüentemente, faz-se necessário estudar também o contexto que a FEA-USP estava inserida no momento da criação do curso de graduação de Administração de Empresas e até mesmo aquele que antecedeu a criação na tentativa de explicar melhor a novidade para que se consiga traçar um paralelo entre as ações e o quanto elas resultaram da convivência dos atores com outras culturas, formas de ensino, etc. A exteriorização e objetivação dos comportamentos e interações padronizados são produzidas em “d”, adquirindo aspecto normativo e qualidade factual. A tarefa, ao final, será identificar as forças nesse cenário interacional que produziram as mudanças institucionais necessárias para que um novo curso surgisse dentro da USP. Logo, deve-se relacionar o contexto amplo com as interpretações dos atores sociais participantes

desse período da instituição para reconstituir as reminiscências da época e da mudança com a introdução do novo curso.

Assim sendo, as teorias da estruturação e institucional são complementares nesse modelo de Barley e Tolbert (1997), por partirem da premissa que a ação é largamente organizada por instituições, difundindo definições de relações e comportamentos apropriados para um conjunto de atores. Ademais, ambas as teorias sustentam que instituições são criadas, mantidas e alteradas pelas ações. A grande contribuição da Teoria da Estruturação para a Institucional dá-se através do foco na dinâmica pela qual instituições são reproduzidas e alteradas, algo que foi negligenciado por tempos pela Teoria Institucional (GIDDENS, 1979; 1986).

De tal modo, para este trabalho, deverá ser adotado o modelo de institucionalização fornecido por Barley e Tolbert (1997), por levar em consideração alguns fatores anteriormente deixados de lado pela Teoria Institucional e só agora reconciliados. A seguir, no próximo capítulo, será apresentado o *modus operandi* para que a pesquisa na FEA-USP seja levada a cabo.

5. METODOLOGIA

Dado que o objetivo do trabalho é entender o processo de institucionalização do ensino em administração de empresas, uma perspectiva histórica é desejável, analisando com isto os papéis dos atores que participaram de todo o processo até o efetivo surgimento do referido curso na FEA-USP (JACKSON, 2010; KIPPING; ÜSDIKEN, 2009). A criação não só deste curso, mas desta instituição de ensino, está inserida em um contexto histórico, social, econômico e cultural nacional e internacional que afetaram sobremaneira a capacidade de agência dos indivíduos e seu modo de ação de acordo com esta situação passada. Portanto, a conjuntura envolvente também deverá ser analisada como mais um contribuinte para as características da faculdade não só do passado, mas também em seu presente. O período a ser estudado será o que compreende a fundação da FCEA-USP, em 1946, até a regulamentação da profissão de administrador em 1965, sendo também necessária uma breve visão sobre a criação da própria USP, instituição que possibilitou primeiramente a fundação da FCEA e que

teoricamente influenciou nas decisões tomadas na concepção do curso de graduação em administração de empresas.

O modo de trabalho sugerido por Barley e Tolbert (1997) é uma estratégia geral de pesquisa que se inicia pela definição de uma instituição em risco de mudança, depois a montagem dos gráficos de fluxo de ação nesta instituição e a tentativa de extrair as características dos *scripts* particulares de cada tempo. Logo após, o exame dos *scripts* é sugerido a fim de conseguir evidências de mudança nos modelos comportamentais e interacionais que virão. A conclusão é dada pela conexão dos achados durante o período de observação com outras fontes de informação da instituição de interesse. Esta metodologia aconselhada é mais aproximada de previsões de mudança institucional que da análise de fatos que ocorreram em certo período de tempo e que determinaram o que são as instituições hoje. Portanto, algo um pouco mais próximo de *path dependence* e de explicações advindas de sociologia histórica é requerido uma vez que previsões são sempre muito controversas (MAHONEY, 2000).

Assim, a técnica ideal é a do estudo de caso em profundidade, sendo definido como o objeto de pesquisa, a própria FCEA-USP. A metodologia adotada consente descrição e uma vasta gama de artifícios que permitem muitas fontes de evidências sobre o processo de institucionalização do curso de Administração de Empresas, conforme evidenciado por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), que são favoráveis aos procedimentos qualitativos de pesquisa utilizando, para tanto, uma perspectiva histórica, com múltiplos métodos sendo empregados, adotando lógica interpretativa.

A ontologia da lógica interpretativa considera “que a realidade social é produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas, isto é, ela resulta de uma construção social” (SACCOL, 2009, p. 252). A realidade e os significados são criados coletivamente pela sociedade, sendo que as percepções, assim como a realidade e os significados, devem ser comuns, intersubjetivos.

Métodos Interpretativos de pesquisa partem do princípio que o nosso conhecimento da realidade, incluindo o domínio da ação humana, é uma construção social por atores humanos e que isso se aplica também aos pesquisadores. Assim, não há uma realidade objetiva a ser descoberta por pesquisadores e replicada por outros, em contraste com a suposição da ciência positivista. Nossas teorias a respeito da

realidade são sempre formas de dar sentido ao mundo, e significados compartilhados são uma forma de intersubjetividade ao invés de objetividade. (Walsham apud SACCOL, 2009, p. 262).

A lógica do interpretativismo é a indutiva porque idealmente o pesquisador não deve infligir preconceitos sobre o objeto de pesquisa nem sobre o contexto em que esse estava inserido, carecendo compreender os processos por meio de uma imersão no próprio objeto de pesquisa a fim de melhor compreendê-lo. “[...] a pesquisa interpretativista assume que o que se tem como resultado de uma investigação não são os fatos em si (uma realidade objetiva), mas a *interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno*” (SACCOL, 2009, p. 263).

Já para Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativista aqui assumido almeja entender fatos sociais pela ótica dos participantes da pesquisa, devendo esta ocorrer no lugar onde os processos de interesse ocorrem. Além disso, pelo mesmo paradigma, pressupõe-se que os modelos de comportamento de uma instituição, os relacionamentos entre as pessoas que compõem determinada estrutura, as próprias pessoas e a organização em si transformam-se uns aos outros em maior ou menor intensidade. Isso se dá devido ao contexto, devendo a pesquisa interpretativista ser ideográfica, ou seja, considerando o momento histórico em que determinados fatos estudados ocorreram (SACCOL, 2009). O objetivo maior, então, de tal pesquisa é compreender e analisar em profundidade determinado evento, no caso deste estudo, a institucionalização do ensino de Administração de Empresas com o advento da graduação nesta especialidade dentro da USP.

Quanto à generalização de estudos deste tipo Orlikowski e Baroudi apud Saccol (2009, p. 265) alegam que: “A generalização a partir de um determinado contexto para uma população não é procurada; ao invés disso, a intenção é compreender a estrutura profunda de um fenômeno, que, se acredita, pode ser usado para informar outro ambiente”. Outro aspecto lembrado por esses autores e que também prejudica a repetição de estudos interpretativos refere-se à impossibilidade de replicação do contexto histórico sob os quais determinados fatos ocorreram, dificultando a generalização dos resultados desse tipo de pesquisa. Portanto, o escopo deste estudo é outro que não a generalização dos achados.

A pesquisa social empírica e qualitativa permite análise em profundidade, com o levantamento das percepções, valores, interpretações, opiniões, atitudes e crenças dos indivíduos pesquisados sobre os eventos de interesse. Assim, vem à tona a ponderação sobre os aspectos subjetivos daqueles que participaram ativamente do processo de institucionalização, com sua compreensão da realidade vivida e a dinâmica dos intercâmbios sociais (CAMPOMAR, 1991). Mais uma justificativa pela escolha de estudo de caso emerge pelo próprio tipo de questão do problema de pesquisa, onde a resposta à indagação é dada por comportamentos, ou melhor, percepções de indivíduos, sendo necessária flexibilidade metodológica durante o processo de pesquisa. Ademais, há pretensão e é significativo neste tipo de estudo conhecer profundamente grupos, estruturas e processos sociais (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001).

Yin (2001, p. 32) define a técnica de estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O trabalho, neste caso, justifica-se por utilizar como metodologia de pesquisa o estudo de caso único uma vez que o objeto de estudo – a FEA-USP – continua sua existência até os dias de hoje, reproduzindo-se ou modificando-se através das ações dos atores sociais responsáveis pelo seu prosseguimento, portanto, o fenômeno a ser estudado – a institucionalização – e até mesmo o objeto de estudo são atuais, além de quase indissociáveis do contexto.

Outra característica de estudo de casos considerada por Yin (2001) é a evidência múltipla, deste modo, coletaram-se dados junto às fontes primárias em entrevistas semiestruturadas e depoimentos a fim de tentar entender o que foi primordial neste processo na visão dos atores participantes e observadores da institucionalização, além de tentar traçar as ações empreendidas intencionalmente e que resultaram na institucionalização do curso de administração de empresas.

Conforme Giddens (1986), as ações podem ser discursivas em referência direta à capacidade que os atores possuem de elencar as motivações de certas atitudes, além de explicarem como empreenderam determinadas ações. Essa capacidade estende-se também quando determinado ator social explica as ações de outros atores. Ainda segundo Giddens (1986) há as ações práticas, que são todas aquelas feitas pelos atores sociais como forma de perpetuarem-se em

determinada instituição ou local. Porém, esses empreendedores institucionais não conseguem expressar diretamente esse tipo de ação e muito menos o porquê de elas terem sido empreendidas. Ao realizar as entrevistas, procurou-se encontrar esses dois tipos de ações nos discursos dos entrevistados através das análises do conteúdo e de interpretações combinadas com o contexto.

Para tanto, análise intensa, assim como a completa descrição com apreensão do relacionamento dos fatores e dos atores nas situações expostas pelos entrevistados, foram feitas (BOYD; WESTFALL; STASCH, 1981). Ao adentrar qualquer instituição ou analisar fatos, o pesquisador depara-se com uma quantidade imensa e complexa de estruturas e conceitos que são entrelaçados, sendo de difícil compreensão. A fim de tornar tais estruturas inteligíveis, é sugerido por Walsham (1995) *thick description* ou simplesmente uma descrição consistente de todos os dados levantados, como recomendada também por Saccol (2009).

Outra metodologia que se juntou ao trabalho durante a coleta de dados, sem prejuízo algum para o estudo de caso, foi a história oral ou *Storytelling* (OKIHIRO, 1981; SHOPES, 2004; SACCOL, 2009), com a pretensão de angariar evidências históricas por meio de entrevistas com indivíduos que têm importantes narrações para fazer sobre o tema escolhido de análise. A vantagem deste tipo de método é sua operacionalização que se dá por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo grande flexibilidade e mudança de rumo dependendo das reações do entrevistado.

A análise desenvolvida aqui das histórias contadas levou em consideração os pontos de vista dos docentes que possuíam os mais altos graus de poder decisório dentro da FCEA-USP e, por consequência, tinham sua capacidade de ação e modificação dilatadas no período compreendido entre as décadas de 1940 e 1960. Indivíduos que tiveram lugar de observadores no processo foram levados em consideração, uma vez que outro ponto de vista sobre a mesma situação pode revelar aspectos distintos percebidos. Ao escolher participantes em uma pesquisa, Saccol (2009) sugere que sejam preferidos aqueles que estiveram diretamente envolvidos com o que está sendo estudado, ou seja, com o fenômeno em questão, não existindo um número mínimo nem máximo de entrevistados. Porém, quanto mais atores sociais que tomaram parte ativamente do processo de institucionalização do ensino de Administração de Empresas ou observadores deste fenômeno estudado forem entrevistados, melhor, desde que diferentes pontos de vista e perfis sejam acessados durante as entrevistas

personais para que se tenha um entendimento completo. O critério adotado para a seleção de novos entrevistados foi o seguinte: os potenciais entrevistados eram acionados até alcançar-se o ponto de saturação, ou seja, a partir de um momento em diante as entrevistas não acrescentavam mais dados novos à pesquisa.

Cumprindo-se esse critério, 15 entrevistas deste tipo foram feitas com pessoas que de alguma maneira participaram ou apenas observaram o processo de institucionalização do curso de graduação em Administração de Empresas na FCEA-USP. Todas as entrevistas realizaram-se na própria faculdade, com exceção de três: a feita com o Prof. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos aconteceu por meio do Skype e as realizadas com a Profa. Maria Tereza Leme Fleury e com o Prof. Adolpho Walter Pimazoni Canton foram feitas na FGV-SP. As entrevistas começaram em 10 de março de 2011 e encerraram-se em 29 de novembro do mesmo ano, perfazendo quase 16 horas e meia de relatos. Portanto, informações sobre atores, e até mesmo empreendedores institucionais em alguns casos, já que foram, juntamente com a coletividade, responsáveis por expressivas mudanças na instituição, e, principalmente, suas interpretações a respeito da época, do encadeamento de fatos ocorridos até o início do curso de graduação em Administração de Empresas, bem como dos relacionamentos pessoais e profissionais captados durante as interações foram cruciais para avaliar se houve considerações alternativas conscientes sobre o caminho a ser seguido e entender através dos pontos de vista de tais pessoas os custos e benefícios das escolhas feitas (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Ao final de cada entrevista, tentou-se obter outros nomes de pessoas que poderiam ser importantes para a pesquisa. Este método é conhecido como bola de neve, ou em uma interpretação livre, “amostra em cadeia de referências” (BIERNACKI; WALDORF, 1981), e em alguns casos, mesmo durante as entrevistas surgiram alguns outros nomes que contribuíram sobremodo para a pesquisa. Assim, de entrevistados e atores sociais da FEA-USP, conhecedores do processo responsável pelo surgimento do curso de graduação em Administração de Empresas passaram a ser assistentes de pesquisa, conforme Biernacki e Waldorf (1981), já que possuem acessibilidade e conhecimento sobre um momento específico da instituição objeto da pesquisa.

Sabendo das limitações às redes sociais conhecidas pelos entrevistados e aproveitando-se da maleabilidade do estudo de caso, o trabalho ainda arrebanha análise documental visando

utilizar, como prevê Yin (2001), evidências múltiplas. Foram objetos de análise as Atas de Reuniões da Congregação desde a fundação da Faculdade até o fim do ano de 1965, dois volumes de uma publicação comemorativa aos 35 anos da Faculdade, jornais da época feitos pelos alunos, bem como legislação, normas pertinentes àquela instituição e até mesmo um relatório sobre a reestruturação didática da FCEA que ocorreu logo depois da viagem de alguns docentes aos Estados Unidos no fim da década de 1950. Todos esses elementos citados foram utilizados como fontes de dados a fim de serem avaliados como forma de entender o processo de institucionalização que culmina com a normatização e legitimação do curso e da profissão de administrador. Assim, a história da FEA-USP é reconstituída ao mesmo tempo em que o contexto histórico, socioeconômico e as mudanças culturais ao redor desta instituição são relidos. Cumpre-se, desta maneira, a necessidade de triangulação de informação obtida durante os processos mais subjetivos como as entrevistas para que resultados mais robustos sejam alcançados.

Sendo assim, dado o levantamento do referencial teórico e metodológico, seguem abaixo os mais importantes tópicos de entrevista abordados durante a pesquisa ao invés de hipóteses para que os objetivos deste trabalho sejam alcançados e também como complementação da questão básica anteriormente exposta.

- As características contextuais distintivas (históricas, culturais, sociais, econômicas) na época do surgimento da FCEA-USP e do curso de Administração de Empresas.
- Discussão sobre a real necessidade de um curso como este no Brasil.
- Como foi o processo de criação do curso de Administração de Empresas na FCEA-USP.
- Fatores críticos para o surgimento do curso de Administração de Empresas na USP.
- Dificuldades, problemas enfrentados para a criação, estabelecimento, desenvolvimento e consolidação da FCEA-USP e do curso de Administração de Empresas.

- Resistências externas ou internas à criação do curso de Administração de Empresas na USP.
- Constrangimentos e possibilidades que a FCEA e a USP ofereceram neste processo de institucionalização do curso de graduação em Administração de Empresas.
- O poder de agência dos entrevistados e como o exerceram no processo de institucionalização ou se foram apenas observadores.

Este estudo não pretende de forma alguma esgotar a riqueza que é a criação de um curso de graduação em uma IES, sendo possível, ainda, utilizar diversas óticas e abordagens metodológicas na tentativa de explicar este fenômeno.

6. ANÁLISE DOS DADOS

6.1. Os primórdios do ensino de Administração no Brasil

De acordo com Toledo e Trevisan (1984), a necessidade de se criar cursos de Administração no Brasil surgiu durante o século XIX, com a transferência da Família Real portuguesa para a cidade do Rio de Janeiro. A crescente preocupação era quanto à administração pública. Portanto, o cerne dos cursos que inicialmente foram oferecidos na antiga FCEA-USP, atual FEA-USP advém das aulas de Comércio iniciadas um ano depois da vinda de D. João VI, em 1809, com um decreto assinado pelo próprio rei (PINHO, 1984; CANABRAVA, 1984). Com a fuga da Família Real portuguesa da Europa para o Brasil por conta das invasões de Napoleão Bonaparte, a colônia tornou-se metrópole por algum tempo e necessitava de melhorias para o novo *status*. A maior preocupação no campo da educação era com a formação de engenheiros, advogados, militares e médicos, preferindo o ensino superior em institutos isolados, sem a preocupação com a formação de universidades, privilegiando dessa forma as elites e a aristocracia com o conhecimento oferecido (ARANHA, 1996). Não só cursos foram criados nesta época, mas também melhorias urbanas e culturais foram feitas na nova capital, o Rio de Janeiro, como instalação da imprensa, de museus, de bibliotecas, de escolas de arte e arquitetura e de academias.

Diversas reformas incluíram o ensino da Administração em algumas disciplinas oferecidas por cursos superiores no Brasil, a exemplo da ocorrida em 1865 que dividia os cursos de Direito em dois: Ciências Jurídicas e Ciências Sociais, sendo a primeira habilitação responsável por formar magistrados e advogados e a segunda, administradores e políticos. O curso de Ciências Sociais acabou sendo considerado insuficiente, e em 1879, metade das cadeiras do curso tornaram-se mais condizentes com a Administração em si a fim de torná-lo mais específico (TOLEDO; TREVISAN, 1984). A Faculdade de Direito que seria depois aglutinada a outras quando da criação da USP é fundada um pouco depois da independência brasileira, em 1827, sendo responsável por “formar governantes e administradores públicos capazes de estruturar e conduzir o país recém-emancipado” (FACULDADE DE DIREITO, 2011), constatando uma vez mais que a formação de base educacional com novidades e

melhorias no ensino fundamental e médio no início do país foi absolutamente preterida, considerando o Brasil Colônia ou mesmo o Brasil Independente.

Toledo e Trevisan (1984) lembram que muitos projetos tratando sobre o ensino de Administração puderam ser evidenciados a partir dos anos 1920 com inspiração nos ensinamentos de Taylor e Fayol, considerados os pais da Administração Científica. Porém, apenas em 1931 o Curso Superior de Administração e Finanças foi legalmente instituído por meio do Decreto-Lei nº 19.852 de 11/04/1931, que ficou conhecido como Reforma de Francisco Campos, imprimindo tendência renovadora no campo educacional. Francisco Campos era mineiro e foi o primeiro ministro da educação brasileira.

O Ministério da Educação e Saúde havia sido criado um ano antes da reforma, sendo essa a primeira tentativa de mudanças educacionais em âmbito nacional, todas as anteriores ocorreram em nível estadual, lembra Aranha (1996). Vivia-se o Governo Vargas, em plena mudança de paradigma de país agroexportador para nacional-desenvolvimentista, tendo a retomada pela terceira vez da industrialização brasileira, advinda do capital da economia cafeeira paulista. Tal contexto exigiu maior nível de escolaridade, sobretudo para a população urbana. “Os decretos de Francisco Campos imprimem nova orientação, voltada para maior autonomia didática e administrativa, interesse pela pesquisa, difusão da cultura, visando ainda ao benefício da comunidade” (ARANHA, 1996, p. 201). A partir dessa reforma, além da criação do novo curso superior, foram incluídas as cadeiras de Organização Industrial, Contabilidade Pública e Industrial, Direito Administrativo e Legislação nos cursos de engenharia. Contudo, o Curso Superior de Administração e Finanças não foi reconhecido pelo MEC, e teve que conferir diploma de Bacharel em Economia aos que lograssem terminá-lo.

6.2. Surgimento e Necessidade da Administração

Foi a partir da Reforma de Francisco Campos que surgiu a primeira universidade brasileira. Não foi por acaso que isso aconteceu na cidade de São Paulo, uma vez que o país vivia o momento da Segunda República ou o Estado Getulista (1930-1945) (FAUSTO, 1995). O período anterior, da Primeira República (1889-1930), foi marcado pela oligarquia paulista e

mineira, que se alternavam no poder e cujo legado para o estado paulista foi produzir capital suficiente para o desenvolvimento industrial brasileiro.

Durante a Primeira Guerra Mundial, o Brasil começou um lento processo de industrialização e nacionalização da economia utilizando uma parte da mão de obra imigrante que chegava abundantemente, principalmente nos portos paulistas, para fabricar produtos que não mais podiam ser importados da Europa. Revoltas contra a oligarquia que se mantinha absoluta no poder surgiram durante este período, sendo batizadas de tenentistas e merecendo destaque a Coluna Prestes. Com a quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, a economia brasileira, baseada fundamentalmente no café, entra em crise, assim como as exportações caem. Porém, a crise foi também sinônimo de oportunidade, já que a industrialização acelerou-se e também houve desenvolvimento do mercado interno. As revoltas intensificaram-se e culminaram na Revolução de 1930, quando Getúlio Vargas, aproveitando-se de todo o contexto, assume o governo provisório. É em meio a essa efervescência política, econômica, social e cultural (vale lembrar ainda que São Paulo sediou a Semana da Arte Moderna na década de 1920 e ainda foi palco da Revolução Constitucionalista de 1932, clamando pela saída de Getúlio Vargas do poder e por uma nova constituição brasileira) que se forma a Universidade de São Paulo – USP – em 1934, com a aglutinação de diversas faculdades, entre elas, a de Direito, a de Medicina e a Escola Politécnica de Engenharia, cumprindo os decretos de Francisco Campos. Já “para os cursos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, são convidados professores estrangeiros: ao todo, treze, dos quais seis franceses, quatro italianos e três alemães” (ARANHA, 1996, p. 201). Dentre estes, alguns se destacaram deveras, como Fernand Braudel e Claude Lévi-Strauss.

Mais abrigada das tempestades políticas e implantada com maior solidez pela elite paulista, a USP não só sobreviveu como se tornou o principal centro de ensino e pesquisa do país. Sua criação decorreu, por um lado, da existência na capital paulista, desde a Primeira Guerra Mundial, de um vivo debate das principais questões educacionais, com propósitos reformadores; por outro, do fato de os principais participantes desses debates, com Fernando de Azevedo à frente, terem firmado posições no aparelho de ensino paulista até o golpe de 1937. (FAUSTO, 1995, p. 338).

A institucionalização da USP como sendo uma real universidade ocorreu com o passar dos anos em um lento e longo processo transformador onde as faculdades integraram-se, como apregoa FAUSTO (1995). O mesmo observa o Prof. Geraldo Toledo, chegando a afirmar que

isso só ocorreu depois da década de 1970 com a Reforma Universitária. Ele tem convicção de que isso só pôde ser obtido por conta do trabalho de aglutinação de pessoas como o Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli, que foi o primeiro chefe do departamento de Administração e almejava por isto. Para o Prof. Fauze Najib Mattar, a questão de integração da FEA com as outras unidades acabou sendo tardia por conta do preconceito das outras faculdades que viam a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas como não intelectualizada. O espírito universitário veio bem depois da fundação da universidade na opinião do Prof. Keyler Carvalho Rocha, concordando com o Prof. Geraldo Toledo que afirma que a integração das unidades ocorreu depois de 1970, após algum tempo da mudança para a Cidade Universitária Armando Salles de Oliveira.

Sobre a integração das faculdades da USP, Silva (apud MOTOYAMA 2006) defendia que o processo deveria ser liderado pela recém-fundada Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, sem esquecer-se da ainda não criada Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas e também da formação de professores do ensino secundário, assunto que preocupava a elite paulistana que não encontrava mão de obra qualificada à época para trabalhar em seus negócios, uma vez que a migração interna começava a aumentar e a população recém-chegada da zona rural era em sua maioria analfabeta.

É por isso que a criação e o funcionamento desde logo na Universidade de São Paulo, em 1934, da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, estabelecida com a orientação de dar ao ensino o cunho científico e de tornar possível a preparação do professorado secundário, ao lado de outro instituto de alta cultura que será a Faculdade de Ciências Econômicas e Comerciais, realizarão, efetivamente, os fins da Universidade, que aliam à formação de profissionais e de especialistas em todos os ramos de cultura, a transmissão, pelo ensino, do conhecimento (SILVA apud MOTOYAMA 2006, p. 25).

Ainda na década de 1960, em um dos jornais estudantis que circulavam na FCEA – Cairu Jornal – faz-se referência à questão do espírito universitário, descrevendo os fins da universidade (cultural, educacional e social), bem como suas características (unidade, universalidade e comunidade), sendo a conclusão responsável por exprimir sentimentos extremamente negativos, mas incitando os jovens estudantes a não desistir de realizar os objetivos de uma verdadeira universidade, conforme segue abaixo:

É esta, uma visão global dos fins da Universidade, fins esses que hoje, infelizmente, estão longe de serem atingidos, mas que nem por isso devem desanimar aos que nela adentram e se decepcionam, mas ao contrário, devem ter um estímulo para a procura de sua realização (BARROS, 1962, p.3).

Enfim, mesmo com as mudanças relatadas em diversos aspectos, o Curso Superior de Administração e Finanças não despertou interesse àquela época, sua extinção foi decretada em 22 de setembro de 1945, e na mesma data foi instituído o padrão oficial dos cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis e Atuariais. Até então, o avanço conseguido no ensino de Administração no Brasil foi o estudo de Ciência da Administração nas faculdades de Direito (TOLEDO; TREVISAN, 1984). A instituição do padrão oficial de tais cursos deu-se no mesmo ano que a Segunda Guerra Mundial termina e que marca o início da Segunda República Brasileira e do Período Democrático, com a aclamação de governos extremamente populistas não só no Brasil, como na América Latina, ficando os ideais do nacional-desenvolvimentismo cada vez mais forte no país e em seus vizinhos.

De certa maneira, a própria evolução econômica e social brasileira exigiu o surgimento do curso superior de Administração, sendo essa necessidade suprida na cidade de São Paulo inicialmente pela ESAN, em 1941, e depois pela FGV-SP, fundada em 1944, segundo Toledo e Trevisan (1984). A FGV passou a oferecer cursos superiores em Administração Pública no Rio de Janeiro a partir de 1952 e Administração de Empresas em São Paulo desde 1955, sendo que recebeu auxílio inclusive da Organização das Nações Unidas (ONU) e do governo brasileiro para a empreitada no Rio de Janeiro, ainda capital do país naquela época. Conforme os autores acima citados, os cursos obtiveram a aprovação do MEC, o que inspirou muitas outras iniciativas pelo Brasil afora, como foi o caso da Faculdade de Ciências Econômicas de Belo Horizonte da Universidade de Minas Gerais, da Faculdade de Ciências Econômicas de Porto Alegre da Universidade do Rio Grande do Sul e da Escola de Administração da Universidade da Bahia que criaram cursos de Administração de Empresas e de Administração Pública, sendo que já ofereciam os cursos de Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Ciências Atuariais.

Conforme Fausto (1995) os acontecimentos entre os anos de 1929 e 1930 definiram uma nova conjuntura brasileira, porém, o processo que levou o Brasil de um país essencialmente agrícola para sua industrialização iniciou-se antes mesmo destes anos, tornando a indústria instalada no país cada vez “mais diversificada e com uma base capaz de sustentar avanços

posteriores” (FAUSTO, 1995, p. 393). Deve-se, portanto, atribuir principalmente às condições criadas pela economia e também pelo governo este movimento educacional rumo ao aparecimento das principais escolas de administração durante a Segunda República. Importantes investimentos foram feitos na indústria de base durante o primeiro governo de Getúlio, como Volta Redonda e a Cia. Vale do Rio Doce. Assim, “criaram-se novas exigências educativas e o fator defasagem apareceu” (ROMANELLI, 1995, p. 55). Romanelli (1995, p. 56) ainda complementa a observação:

As relações que podem existir entre o sistema educacional e o sistema econômico são, assim, mais profundas: elas se medem não apenas em termos de *defasagem*, mas também em termos de *exigências reais* do modelo econômico. Ambas determinam o grau de avanço ou de atraso da escola.

Portanto, as mudanças relativas à Educação no país delinear-se não por mudanças tecnológicas, mas por conta da demanda social e econômica. Mais uma vez as vontades das elites ditaram o processo, com mentalidade arcaica na questão educacional e com requintes em relação ao consumo. Tal estrato social não estava interessado no trabalho, e menos ainda em pesquisas científicas. Ou seja, as mudanças no ensino ocorreram por conta do modelo econômico adotado e foram ditadas pela classe dominante. Dessa maneira, como as transformações no ensino foram feitas por conta da adoção do modelo econômico de substituição de importações, a escola e as faculdades passaram a ser um local de treinamento e preparação para o mercado de trabalho, desejoso por mão de obra qualificada. Tal modelo chega à saturação, substituindo a inflação de demanda pela de custos por conta da capacidade ociosa, uma vez que o próprio mercado saturou-se (ROMANELLI, 1995). Nas palavras do Prof. Jacques Marcovitch:

Esse período [...] tem uma história, na década de 1930, que é a fundação do IDORT, por Armando Salles de Oliveira e Roberto Simonsen; a fundação da própria Universidade de São Paulo em 1934, que vai ser a origem das primeiras escolas onde São Paulo, passa a ver que a sua vitória depois da derrota de 1932, é pela via da Educação e é pela via da atividade econômica.

Taylor (1968) lembra como foi difícil fazer com que a sociedade daquela época, tão acostumada com as profissões consideradas tradicionais, aceitasse outra especialização profissional como a de administrador de empresas. Além disso, as pessoas que, porventura, viessem a se formar como administradores eram vistas como concorrentes diretas daquelas

formadas em Ciências Econômicas. Taylor (1968), inclusive, cita em seu livro uma carta recebida pelo diretor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Rio Grande do Sul sobre este assunto. O nível de desenvolvimento econômico era muito desigual dentro do próprio Brasil, o que poderia de alguma forma criar barreiras nos estados do Rio Grande do Sul e da Bahia. Por isso, a FGV se disponibilizou a auxiliar na criação do novo curso com a missão universitária americana, vinda da Michigan State University (MSU).

A aceitação primária do curso de Administração de Empresas no Brasil acabou ocorrendo no estado que possuía o maior desenvolvimento econômico na época por conta da herança cafeeira: São Paulo. Ao mesmo tempo em que se pode atribuir a aceitação da nova graduação à situação econômica, coloca-se a necessidade de administradores neste local, já que os negócios, antes familiares, cresciam e tornavam-se vigorosos durante a década de 1940. Um grande contingente de pessoas partia da zona rural rumo às grandes cidades, ainda em formação por conta do processo de industrialização. Provavelmente a não resistência ao curso de graduação em Administração de Empresas na USP pode ser explicada também porque o curso de Administração da FEA não foi o primeiro na cidade de São Paulo, já que a ESAN foi criada em 1941, e a FGV passou a oferecê-lo em 1954. Além da questão econômica vivida pelo Brasil, que demandava profissionais formados nessa especialização já que as empresas que antes eram administradas pelos seus fundadores haviam crescido de tal maneira que necessitavam de profissionais para continuar funcionando, apenas uma pessoa com esse conhecimento seria incapaz de realizar as funções administrativas.

6.3. O início da FCEA-USP

Já no caso paulista, ou melhor, na autarquia do estado paulista, representada pela Universidade de São Paulo, embora o Decreto nº 6.283 de 25/01/1934 de criação da instituição previsse a constituição do Instituto de Ciências Econômicas e Comerciais, a oportunidade de instalação de uma faculdade de ciências econômicas só surgiu efetivamente em 26 de janeiro de 1946 com o Decreto-Lei nº 15.601. No Decreto ficava atribuída à Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas a finalidade do oferecimento de ensino, em grau superior, de Economia e Administração. Ainda assim, o curso de graduação em Administração deveria esperar mais um tempo para seu início, até a década de 1960. A partir

de 1946 surgiram dois cursos de graduação na USP: o bacharelado em Ciências Econômicas e o bacharelado em Ciências Contábeis e Atuariais. O período gestacional do curso de Administração de Empresas foi mais dilatado na instituição estadual paulista, que amadureceu a ideia de sua instalação com sucessivas crises, inclusive internas à faculdade, para que a nova graduação finalmente ganhasse espaço e defensores, como o Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme. O professor pode ser considerado definitivamente como um empreendedor institucional, não só na FEA, como também na Escola Politécnica.

A fundação da FCEA ocorreu apenas depois do final da Segunda Guerra Mundial, o que exprime o *Zeitgeist* em um mundo ressurgido com as Forças Aliadas vencedoras, onde Estados Unidos e Inglaterra destacaram-se e tiveram seu desempenho garantido pelos trabalhos de matemáticos, estatísticos e físicos ao resolverem principalmente problemas logísticos. Nos Estados Unidos, essa mudança de pensamento foi sentida no meio acadêmico com a inclusão das seguintes disciplinas no currículo das escolas de administração: Pesquisa Operacional, Ciência Administrativa, Finanças, Contabilidade e Estatística (BARLEY; KUNDA, 1992).

Ao que parece a USP decidiu-se por oferecer cursos de graduação não exatamente na área de administração de empresas, mas em Ciências Econômicas, somente depois do Decreto-Lei nº 7.988 de 22/09/1945, que dispunha sobre o Ensino Superior de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis e Atuariais. Antes disso o padrão oficial de ensino superior no curso era ditado pela Academia de Comércio do Rio de Janeiro (PINHO, 1984). A Profa. Diva Benevides Pinho teve diversas conversas com a Profa. Alice Piffer Canabrava, da então FFCL, por acreditar que poderia haver algum tipo de resistência vindo desta primeira faculdade com relação à fundação da FCEA. O espírito do tempo também pode ser sentido no Brasil com estas mudanças normativas sobre o ensino superior de Economia, que passou a abarcar cadeiras de Administração e oferecer formação profissional em uma área que, até então, não era desnecessária ao país, mas timidamente ensinada em faculdades não especializadas nesta prática. Não houve resistência alguma a instalação da FCEA na USP, evidenciando que os tempos eram outros, e que a instalação de uma faculdade dessa natureza era realmente necessária naquela sociedade, naquela determinada ocasião e naquela universidade específica.

Quando o Prof. Zaccarelli foi entrevistado, ele lembrou que desde a fundação da USP já existia a ideia de se ter uma Faculdade de Ciências Econômicas, mas não de Administração. Havia, segundo suas observações sobre aquele período, certa inércia até o término da Segunda Guerra Mundial, “parecia que realmente o Brasil e o mundo haviam parado para acompanhar o combate bélico na Europa.” Esta afirmação e toda a entrevista do Prof. Zaccarelli exprimem muito bem o “espírito do tempo” em que uma das profissões mais bem avaliadas pela população era a de médico, fato consumado por pesquisa feita no final da década de 1950 na cidade de São Paulo. Pedia-se que os respondentes ordenassem trinta profissões conforme sua presumida importância. As primeiras dez profissões classificadas foram: 1. Médico; 2. Advogado; 3. Diretor Superintendente; 4. Padre; 5. Fazendeiro; 6. Jornalista; 7. Gerente Comercial; 8. Gerente de Fábrica; 9. Professor Primário; 10. Contador. Nessa época a instituição que ocupava papel crucial na sociedade era a família, e a primeira posição foi ocupada pelo médico, representando-a. O advogado, por sua vez, representava a questão política, sendo que inúmeros cargos políticos eram ocupados por estes profissionais. O padre representa a religião e presença decisiva da Igreja Católica na constituição desta sociedade. Todavia, a posição anterior a do padre já era ocupada por uma profissão ligada às empresas, representando a crescente mercantilização desta sociedade em constante mudança (MELLO; NOVAIS, 1998).

Por conta desta sociedade que ainda não tinha mudado, nem mesmo de lugar de moradia, já que as migrações do campo para a cidade foram ocorrendo durante o século XX, a Administração não teria espaço. Só começa a haver espaço para um curso neste sentido depois da industrialização do país. O Prof. Isak Kruglianskas complementa essa visão quando afirma que os estudos no campo da Administração de Empresas estavam apenas começando na década de 1950. Quem partia normalmente para esse campo não sabia exatamente o que ele era e não havia conseguido seguir carreiras tradicionais. O *status* estava com as profissões tradicionais: médico, advogado e engenheiro. Neste tempo muitos que ocupavam cargos de diretoria de empresas tinham uma destas formações, em especial a de engenharia. Havia falta de administradores no país e os cargos que cabiam a eles eram ocupados geralmente por economistas ou engenheiros, relata o Prof. Keyler. Dessa forma, esses profissionais acabavam fazendo muito esforço para se encaixar nesse tipo de função e aprender na prática o que deveria ser ensinado durante um curso de Administração de Empresas.

A tabela a seguir com indicadores demográficos e econômicos ilustra parcialmente o contexto que São Paulo vivia, já que inclui estatísticas referentes ao Brasil como um todo. Existe uma relação entre o crescimento populacional, o indicador de urbanização e a aceleração da taxa de alfabetização e de renda *per capita*. Essa relação se dá provavelmente devido ao êxodo rural e aproveitamento da mão de obra provinda de locais rurais em indústrias, o que exigia a alfabetização dos empregados e também aumentava sua renda, já que o serviço prestado em indústria era mais bem remunerado que aquele feito no campo. A aceleração dos níveis de escolarização demonstra *a priori* maior engajamento da sociedade quanto a esta questão primordial, principalmente a partir da década de 1940, quando da criação da FCEA. Por outro lado, essas taxas não se referem de forma igual a todas as regiões brasileiras nesses períodos, sendo as realidades muito distintas dependendo dos locais a serem estudados, conforme já dito anteriormente quando tratado neste trabalho sobre a aceitação do curso em Administração de Empresas. Além disso, embora tenha havido expansão escolar nessas décadas, de maneira geral, ela foi longe do ideal quando comparada com as exigências do desenvolvimento e da demanda por educação.

Tabela 3 - Indicadores Demográficos e Econômicos e taxa de Alfabetização entre 1900 e 1970

Especificação	1900	1920	1940	1950	1960	1970
População total	17.438.434	30.635.605	41.236.315	51.944.397	70.119.071	94.501.554
Densidade demográfica	2,06	3,62	4,88	6,14	8,39	11,18
Renda per capita em dólares	55	90	180	-	236	-
% de população urbana	10	16	31	36	46	56
% de analfabetos (de 15 anos e mais)	65,3	69,9	56,2	50,0	39,5	33,1

Fonte: Lourenço Filho, Evolução da Taxa de Analfabetismo de 1900 a 1960. R. B. E. P., nº 100. Fundação I. B. G. E. Brasil: Séries Estatísticas Retrospectivas apud Romanelli (1995).

Nas cidades, em São Paulo, o centro do progresso industrial, mas também no Rio de Janeiro [...], a industrialização acelerada e a urbanização rápida vão criando novas oportunidades de vida, oportunidades de investimento e oportunidades de trabalho. Oportunidades de investimento na indústria, no comércio, nos transportes, nas comunicações, na construção civil, no sistema financeiro, no sistema educacional, de saúde etc., que exigem capital maior ou menor, tecnologia mais ou menos complexa. Oportunidades de trabalho, melhores ou piores, bem remuneradas ou mal remuneradas, com maiores ou

menores possibilidades de progressão profissional, no setor privado ou público (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 581).

É justamente neste cenário, que indica que tudo ainda estava por fazer naquela cidade que seria uma das maiores metrópoles da América Latina e do mundo, que os primeiros professores foram recrutados a fim de lecionar na FCEA-USP diretamente de outras unidades da própria Universidade. Corrobora com esse quadro o depoimento obtido da Prof. Diva quando observa o seguinte: “Esta faculdade [...] foi fundada quando o Estado de São Paulo e, sobretudo, a capital estavam exigindo especialistas em Economia e na parte financeira”. Essa afirmação faz referência direta à FCEA-USP e à fundação de uma Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas dentro da USP, que se deve à conjuntura econômica especial da capital paulista e do estado de São Paulo como um todo. Até mesmo os indicadores econômicos eram pobremente mensurados no Brasil antes do surgimento da FCEA, sendo esses gerados depois da fundação da FCEA a fim de nutrir de informação os empresários ao redor do Brasil, conforme depoimento da mesma professora, que ainda afirma que a FCEA surge para “suprir esse vácuo”, conforme a mesma entrevistada. Ainda conforme a professora, o curso de Economia na USP surge como apoio às outras faculdades, principalmente à de Direito (o curso teoricamente mais próximo à Economia era ensinado na Faculdade do Largo São Francisco como parte do curso de Ciências Jurídicas), e seu formato deve-se à Missão Francesa, cujo último representante foi Paul Hugon, combinado com o modelo italiano em alusão aos professores trazidos desses dois países, recrutados pelo diretor da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (FFCL-USP), Theodoro Augusto Ramos. Antes de ser incumbido da função de recrutador de cérebros pensantes no Velho Continente, o diretor era professor da Escola Politécnica e foi recebido por Mussolini em pessoa ao chegar à Itália para recrutar docentes, que acabaram indo para o Instituto de Matemática, em sua maioria (MOTOYAMA, 2006). No começo da universidade havia recursos financeiros mais abundantes para trazer professores de outros países, porém, quando da fundação da FCEA, os docentes foram recrutados primordialmente da própria USP, recordando que esses professores haviam feito sua formação acadêmica largamente orientada pelos europeus pioneiros.

Um dos fatores que modificou definitivamente o perfil dos professores da FEA foi a questão do provimento de bolsas para estudos no exterior. Assim, só para citar um exemplo, o curso de Ciências Econômicas passou de um curso de Economia Institucional para a quantificação

de problemas econômicos pela influência americana, conforme Profa. Diva. Ainda como conta esta professora, ocorreu uma “revolução” por conta da teoria econômica vinda dos Estados Unidos com os professores que foram fazer seu doutoramento naquele país. Porém, diferentemente do Departamento de Economia, não houve muitos docentes que cursaram um curso de PhD fora do país no Departamento de Administração.

Alguns órgãos ofereciam auxílio financeiro como a United States Agency for International Development (USAID), agência de fomento do Governo dos Estados Unidos cujo relacionamento era direto com o Governo Brasileiro. Vale lembrar que a concepção desta agência foi devida à política americana voltada à América Latina em uma tentativa de frear uma possível influência cubana e comunista no resto dos países, conforme bem recorda o Prof. Isak. As Fundações Ford e Fulbright também ajudaram a financiar os estudos no estrangeiro de alguns professores da instituição. A explicação provável para este tipo de comportamento de instituições americanas vem relacionada ao contexto político da época, principalmente a partir da década de 1960. A Guerra Fria havia tomado conta do cenário político juntamente com estagnação econômica, forçando uma parte das empresas a buscarem novos mercados, como afirma o Prof. José Augusto Guagliardi. Sendo assim, a política americana voltou-se para o investimento neste tipo de programa educacional em países que estivessem em situação semelhante a do Brasil. A grande maioria dos programas não foi iniciada pela faculdade de administração, mas contou com a ajuda incondicional do Departamento de Economia, principalmente dos professores Miguel Colasuonno e Antonio Delfim Netto. Um dos exemplos citados é o convênio com a Vanderbilt University que envolveu o Prof. Werner Baer, homenageado recentemente pela FEA (FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2010), pelo Departamento de Economia e pela Fundação Ford. Quando voltavam para o Brasil, muitos dos recém-mestres e doutores acabavam sendo levados pelas oportunidades do mercado de trabalho, principalmente pelos bancos, e os que decidiam por lecionar no departamento de economia, eram chamados de “centuriões” em referência à importância que tinham, como informa a Profa. Diva. Em sua maioria, os professores de administração contemplados por este tipo de convênio foram aos Estados Unidos cursar sua pós-graduação e voltaram a lecionar na FEA apenas na década de 1970. Abaixo, a formação dos professores que lecionavam no curso de graduação em Ciências Econômicas em diversas épocas:

Tabela 4 - Curso de Graduação dos Docentes em Ciências Econômicas

Curso de Graduação dos Docentes	1946	1955	1965	1969	1981
Economia	-	6	39	62	95 (*)
FFLCH	13	18	16	19	10
Faculdade Direito	19	23	18	24	4
Engenharia	2	2	3	3	1
Contabilidade	1	1	6	12	-
Não consta	2	4	1	3	-

(*) Neste total estão incluídos dez economistas não provenientes da FEA.

Fonte: (PINHO, 1984, p. 39)

Quanto aos professores que lecionavam, de 1946 a 1981, no curso de graduação em Ciências Econômicas, eles podem ser agrupados em três conjuntos, segundo Pinho (1984): os pioneiros que iniciaram a docência; logo após iniciaram a carreira os discípulos destes pioneiros, mas eram professores formados na própria faculdade e mais tarde; depois da reforma de 1969, começaram a ocupar os cargos, professores com pós-graduação no exterior, mais comumente nos Estados Unidos. Apenas na terceira geração de professores é que viria a ser sentida a influência estrangeira, acentuadamente norte-americana na FCEA. Já na primeira década de existência da FCEA nota-se forte presença francesa, sendo provavelmente a influência advinda da grande quantidade de professores com sua formação feita na FFCL-USP, que recebeu alguns professores daquele país (PINHO, 1984).

Em conversa com a própria Profa. Diva, ela afirma que o corpo docente foi formado pela própria “prata da casa”, com gente formada no Brasil, com carga acadêmica muito ligada à França por ter estudado inicialmente nos bancos da USP. O mesmo ocorreu com o curso de administração de empresas uma vez que recursos financeiros não estavam mais disponíveis para recrutar docentes no exterior e, como dito pelo Prof. Keyler, uma verdadeira “colcha de retalhos” foi formada para colocar de pé uma equipe de professores com matérias ligadas à administração. Porém, como a administração “bebe de muitas fontes”, os professores vieram de diversas unidades da própria USP. A lógica que ordenava as relações entre os docentes da recém-criada FCEA era a das cátedras, mesmo com o agrupamento feito por departamentos, o que indica de certa maneira um pioneirismo administrativo por parte da FCEA já que as cátedras caíam em desuso na USP apenas depois da Reforma Universitária de 1969.

De maneira semelhante, a formação dos professores que lecionavam inicialmente no curso de graduação em administração de empresas não era específica naquela carreira, mas sim em outras, como o Prof. Zaccarelli, que era engenheiro como tantos outros. O curso em administração de empresas ainda não havia sido reconhecido legalmente no Brasil e a oferta de vagas era pequena e feita por poucas instituições, como bem recorda o Prof. Eduardo Vasconcellos. A influência da Escola Politécnica na formação dos professores pioneiros do curso se fez notar fortemente, como bem observam o Prof. Sérgio Luiz de Oliveira Assis (graduado em engenharia civil pela Escola Politécnica da USP e professor considerado como pioneiro pela FEA), o Prof. Vasconcellos, o Prof. Geraldo e o Prof. Fauze. Atualmente, a maioria dos professores que lecionam no curso de graduação em administração de empresas tem sua formação inicial já nesta área, porém, grande parte do quadro ainda possui formação em engenharia e suas diversas especializações. Obviamente, estes professores que não possuíam formação inicial específica na área de administração e, assim como o Prof. Zaccarelli, fizeram especializações que acabaram por capacitá-los a lecionar em um curso de formação específica em administração de empresas. Mesmo aqueles professores que tinham formação em Ciências Jurídicas e Sociais, como Antonio Ferreira Cesarino Júnior, acabavam por prestar serviços a empresas, segundo o Prof. Vasconcellos e desta forma conseguiam complementar os cursos ministrados aos alunos de maneira satisfatória.

A semente do Departamento de Administração estava na cadeira de Ciência de Administração, ligada ao curso de Ciências Econômicas e Administrativas, inicialmente ocupada pelo Prof. José Reis. A propósito, o Prêmio José Reis, oferecido pela FAPESP é em sua homenagem e memória, conforme bem lembra o Prof. Jacques Marcovitch em entrevista. Sua nomeação, sem concurso, juntamente com a de outros professores catedráticos pelo interventor Macedo Soares gerou uma grave crise naquela época. Mas tal ato estava tentando resolver outra tensão: a falta de profissionais neste ramo em São Paulo, uma das cidades que viria a ser a maior da América Latina. Os professores tiveram que colocar seus cargos à disposição, inclusive José Reis, que antes de ser nomeado docente da FCEA era diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), possuindo experiência didática (PINHO, 1984), por isso sua nomeação. Seu conhecimento não adiantou, uma vez que a crise eclodiu por conta de que José Reis, bem como outros docentes não haviam se submetido a concurso público, ficando no cargo de março a outubro de 1946. Sua substituição foi feita interinamente pelo engenheiro civil e Prof. Catedrático da Escola Politécnica da Cadeira “Economia Política, Estatística Aplicada e Organizações Administrativas”, Carlos Alberto

Vanzolini (Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2011), que pouco tempo depois pediu exoneração. Em seu lugar assumiu o Prof. Mário Wagner Vieira da Cunha. Mário era formado em Direito pela USP e tornou-se professor catedrático da cadeira de Ciência da Administração, além de ser o diretor do Instituto de Administração (IA), peça-chave para que a graduação em administração pudesse ser realidade (PINHEIRO FILHO; MICELI, 2008).

As razões apontadas para a criação da FCEA, conforme Pinho (1984) são: a colaboração com a administração pública e as empresas privadas, a necessidade de formar quadros administrativos específicos, além do relacionamento com centros científicos brasileiros e estrangeiros. Todavia, na metade da década de 1950 houve uma crise estrutural já que o curso não oferecia ao futuro economista a formação analítica requerida e que seria utilizada no mercado de trabalho, muito menos adaptação do conhecimento à realidade socioeconômica brasileira. Esta crise é lembrada pelo Prof. Vasconcellos durante sua entrevista, em uma alusão feita a quando ele estudava na FCEA. Uma das reivindicações dos alunos mesmo com o início do curso de graduação em administração de empresas não foi cumprida com todas as reformas feitas até a metade da década de 1960, a saber: a adaptação do curso para a realidade brasileira e o ajustamento dos professores que não possuíam formação na área, sendo estes problemas posteriormente contornados.

Os números abaixo mostram a situação vivida pela FEA durante sua história. A quantidade de formandos cresce ao longo do tempo, porém, em uma velocidade lenta. Interessante é notar que em 1968, a quantidade de bacharéis em administração ultrapassou pela primeira vez a de economistas ou qualquer outra carreira oferecida na faculdade. Justamente neste ano houve outra movimentação por parte dos alunos quanto à qualidade do curso de administração pela sensação de inferioridade àquele curso oferecido pela EAESP da FGV, conforme conta o Prof. Geraldo. Depois de 1970 os economistas são maioria na turma de formandos.

Tabela 5 - Relação dos Bacharéis em: Economia, Administração de Empresas, Administração Pública, Ciências Contábeis e Atuariais, Contabilidade e Atuária – 1949/81

Ano	Cursos						Total
	Economia	Administração de Empresas	Administração Pública	Ciências Contábeis e Atuariais	Contabilidade	Atuária	
1949	5			5			10
1950	6			5			11
1951	15			3			18
1952	11			4			15
1953	4			4			8
1954	6			2			8
1955	10			2			12
1956	11			3			14
1957	7			2			9
1958	17			6			23
1959	17			7			24
1960	16			5			21
1961	24			10			34
1962	39			4			43
1963	11			2			13
1964	45	23		1	1		70
1965	30	13	2		4		49
1966	39	28			1	2	70
1967	37	30	1		6		74
1968	42	48	1		6		97
1969	52	54			5	1	112
1970	69	40			3		112
1971	142	76	3		6		227
1972	137	85	1		37		260
1973	162	95	3		9		269
1974	152	92	3		25		272
1975	161	104	1		12	1	279
1976	180	97	2		12		291
1977	174	92			34		300
1978	150	97			31		278
1979	130	99			33		262
1980	96	73	2		53		224
1981	82	53			38		173
Total	2079	1199	19	65	316	4	3682

Fonte: CANABRAVA, 1984, p. 398.

Interessante notar que em duas entrevistas (Prof. Geraldo e Prof. Guagliardi) surgiu uma ideia que, mesmo com a leitura das Atas da Congregação não foi totalmente confirmada, de que o curso de administração de empresas não começou antes na FEA por conta de a FGV já oferecê-lo em São Paulo. Já o Prof. Adalberto Américo Fischmann recorda-se que o curso de Administração Pública da FGV deveria ter sido ministrado primariamente na FCEA, mas nenhuma resposta foi dada a um ofício do governo sobre o assunto, que acabou por oferecer a oportunidade para a Fundação. Assim, durante alguns anos, o ensino de administração da FCEA-USP ficou restrito a uma única cadeira ligada ao curso de Ciências Econômicas e Administrativas.

Nesta outra tabela, tem-se a quantidade de vagas oferecidas por ano e a quantidade efetiva de alunos que ingressou na faculdade. Durante o período, muitas mudanças foram feitas em relação às provas de admissão para cursar o ensino superior na USP. Havia muita desistência dos cursos como se pode perceber pela relação de formados e de alunos entrantes, por diversos motivos, entre eles, da dificuldade em estudar e dificuldades com idiomas estrangeiros, pois os livros eram em francês, inglês ou espanhol. As apostilas eram tentativas dos professores e seus assistentes de deixar as disciplinas e o conhecimento que deveria ser passado por meio delas de uma forma mais explicativa. As disciplinas exigiam bastante dos alunos, conforme o Prof. Geraldo, entretanto além do currículo ser anual, o curso de graduação oferecido não correspondia às expectativas dos alunos que entravam na faculdade e isso geraria uma enorme crise na Faculdade. O nível de exigência destes alunos era alto e para aqueles que não conseguissem tirar a nota mínima nas provas – sete – para passar de ano, havia teste oral. Segundo o Prof. Fischmann, por meio do Artigo 75, permitia-se aos oficiais das forças armadas transferidos em serviço cursar educação em nível superior nas universidades do Governo. Desta maneira, a USP era uma das instituições que também recebia esses estudantes.

Tabela 6- Total de Vagas e Alunos Aprovados – 1946/81

Ano Letivo	Vagas	Vestibular		Artigo 75	Total
		1ª Chamada	2ª Chamada		
1946	60	16	-		16
1947	60	19	6		25
1948	60	30	5		35
1949	60	15	6		21
1950	100	14	4		18
1951	100	12	14		26
1952	100	12	12		24
1953	100	13	14		27
1954	100	35	12		47
1955	100	24	30		54
1956	100	48	31		79
1957	100	56	34		90
1958	100	41	18		59
1959	100	60	35		95
1960	100	93	34		127
1961	200	132	-		132
1962	200	68	-		68
1963	200	105	-		105
1964	300	108	46	42	196
1965	300	66	33	91	190
1966	300	125	97	78	300
1967	300	300	-	-	300
1968	450	450	-	-	450
1969	450	450	-	-	450
1970	450	450	-	-	450
1971	450	450	-	-	450
1972	450	450	-	-	450
1973	450	450	-	-	450
1974	450	450	-	-	450
1975	450	450	-	-	450
1976	450	450	-	-	450
1977	450	450	-	-	450
1978	450	450	-	-	450
1979	450	450	-	-	450
1980	450	450	-	-	450
1981	450	450	-	-	450

Fonte: CANABRAVA, 1984, p. 397.

A FCEA oferecia o Curso Preparatório para ingresso na faculdade por meio do Centro Acadêmico Visconde de Cairu (CAVC), frequentado por muitos dos docentes que ainda hoje

estão na ativa. O nome do Centro Acadêmico foi em homenagem ao Ministro das Finanças de D. João. O CAVC surgiu em 1946 e orgulha-se por ter feito greve em 1947 contra as nomeações de professores feitas pelo interventor da época e, também, em 1956 por conta da formação não específica dos docentes. Durante o período militar houve uma tentativa de fechar o Centro, que foi impedida pela diretoria e pelos próprios estudantes (FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008).

Quanto ao vestibular, o modo de entrada na faculdade sofreu muitas modificações desde sua fundação em 1946, sendo logo no início de caráter seletivo e as provas eram elaboradas e aplicadas em duas fases, de caráter eliminatório, pelos próprios docentes da Faculdade. O Prof. Jacques Marcovitch lembra-se da dificuldade da prova de Português, já que ele era estrangeiro (MOTOYAMA, 2006), enquanto o Prof. Fischmann guarda na memória a fase das provas orais quando foi inquirido pela Profa. Alice Canabrava sobre História. Matemática era outra prova que eliminava pelo menos 40% dos candidatos. Segundo o Prof. Fischmann o vestibular que ele prestou era composto por dez exames, sendo cinco orais e cinco escritos. A média deveria de ser cinco e nenhuma nota poderia ser inferior a quatro, com efeito eliminatório, ou seja, se o candidato tirasse menos que quatro, era eliminado no ato. Depois de algum tempo, o vestibular passou a ser de caráter classificatório, sendo todas as vagas oferecidas e preenchidas por quem estivesse procurando os cursos da Faculdade, com os candidatos sendo ordenados pelas notas durante o exame de seleção, não havendo nota mínima exigida. A FUVEST surge em meados da década de 1970, depois da Reforma Universitária (SAMARA, 2007). Para o Prof. Adelino, o processo seletivo da FEA é um dos diferenciais e garante boa “matéria-prima”, ou seja, alunos engajados.

6.4. Os primeiros passos na criação de um curso de graduação em Administração na FCEA-USP

As histórias da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP e da FCEA-USP são intimamente conectadas por conta de um professor: Ruy Aguiar da Silva Leme, genro do Prof. Carlos Alberto Vanzolini, também docente da Escola Politécnica e pai da Profa. Maria Tereza Leme Fleury, como bem lembra o Prof. Geraldo. O Prof. Ruy Leme ministrava a

disciplina de Economia, Estatística e Contabilidade na Politécnica e colocou nuances de administração, como estudos de caso nas matérias que lecionava. O professor teve que se justificar depois sobre os motivos de ter colocado este tipo de abordagem em administração durante suas aulas, embora já existisse um movimento que estudava a administração da produção na USP, segundo o Prof. Zaccarelli. Durante as disciplinas, os ensinamentos eram sobre administração de fábricas, simplificação de movimentos, estudo de tempos e movimentos, organização de compras e de pessoal, em um prelúdio do que estava por vir com o curso de administração de empresas, algo baseado na administração científica de Taylor. No fim do ano de 1955, enquanto terminava o último ano de engenharia civil, o Prof. Zaccarelli foi contratado por uma indústria para tentar simplificar os métodos ali utilizados. Segundo ele, não havia emprego para tantos engenheiros civis no mercado daquela época, que acabavam por ocupar o lugar que deveria ser de administradores profissionais. Já o Prof. Sérgio Assis que trabalha na FEA desde 1964 tendo iniciado sua carreira como instrutor das disciplinas lecionadas pelo Prof. Ruy Leme, considera Ruy um grande empreendedor e pioneiro, capaz de imprimir sua marca no curso de administração da FEA.

O ano de 1955 foi um marco também para a Politécnica já que foi a primeira tentativa vinda do Prof. Ruy Leme em estabelecer o curso de Engenharia de Produção, ainda chamado de “Organizações Administrativas” ou “Organizações Industriais”. O curso surgiu como complementação para engenheiros formados e a ideia partiu dos pedidos vindos dos próprios ex-alunos da casa. Os primeiros cursos foram ministrados pelo próprio Ruy com o auxílio de F. B. Harris, professor de Engenharia de Produção da Universidade de Michigan, que lecionava também na EAESP da FGV, na cidade de São Paulo, e por Leonard Hall, docente em Finanças da Universidade de Michigan, que no momento trabalhava em São Paulo. Os professores norte-americanos estavam ligados ao Ponto IV, cuja intenção era o desenvolvimento e modernização da administração não só no Brasil, como em outros países considerados merecedores deste auxílio pelo governo americano. A graduação em Engenharia de Produção surgiu apenas em 1958, entretanto, como opção da Engenharia Mecânica. A primeira turma de engenheiros de produção formou-se em 1960, quando Ruy era diretor da FCEA-USP e apenas em 1970 é que o curso de graduação em Engenharia de Produção tornou-se independente do de Engenharia Mecânica, foi aprovado na USP e legalmente reconhecido apenas em 1976. O próprio Prof. Zaccarelli, entrevistado para esta pesquisa lecionou neste curso de Engenharia de Produção. (DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA

DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2011).

Segundo o Prof. Zaccarelli, dentro da USP houve pressão forte sobre o Prof. Ruy Leme para que ele ministrasse este curso de administração industrial na Escola Politécnica à noite para empresas. Neste meio tempo houve a criação da Engenharia da Produção pelo próprio Ruy e o Prof. Zaccarelli tornou-se professor assistente e foi lecionar durante dois dias da semana em São Carlos, sendo que o restante do tempo passava na Escola Politécnica, no centro da cidade de São Paulo. Administração de empresas, nesta época, era apenas uma cátedra na FCEA e suas aulas constituíam-se de informações básicas de administração, como compras, estoques, lote econômico.

Outra versão bastante semelhante à oficial sobre o início do curso de Engenharia de Produção, na década de 1950, dentro da Escola Politécnica, é contada com entusiasmo pelo Prof. Zaccarelli: um professor, vindo da Michigan State University (MSU) à serviço da FGV pediu para o Prof. Ruy Leme ensinar à ele Pesquisa Operacional, um dos tópicos do curso de Engenharia de Produção. Ruy, sem titubear, pediu para que o professor americano ensinasse administração em troca. O combinado foi de que transformassem este intercâmbio de conhecimento em aula, uma classe de Pesquisa Operacional e outra de Administração de Empresas para que desta maneira se houvesse pessoas interessadas neste tipo de conhecimento também pudessem comparecer e aprender com os dois professores. Uma pequena nota foi enviada à imprensa paulista sobre a aula noturna de Pesquisa Operacional e Administração de Empresas para que os interessados tomassem conhecimento e pudessem participar. Para surpresa dos professores, a primeira aula foi um estrondoso sucesso já que não pôde ser ministrada por conta da grande quantidade de gente que tomou a Escola Politécnica a fim de compreender mais sobre as matérias anunciadas. De grupo em grupo o Prof. Ruy Leme tomou nota dos nomes e endereços dos interessados para depois entrar em contato para tentar organizar algo maior e que acomodasse a todos. Depois deste episódio é que o Prof. Zaccarelli foi chamado a ser professor assistente de Ruy. Por conta da participação ativa e de liderança do Prof. Ruy Leme no surgimento dos cursos de Produção na Politécnica e de administração na FCEA, estas duas graduações podem ser consideradas “irmãs”, como lembra o Prof. Sérgio Assis.

Para o início do curso de Engenharia de Produção, o Prof. Ruy Leme obteve auxílio financeiro do Ponto IV, um programa do Governo dos Estados Unidos que ajudava preferencialmente a educação. Tal programa governamental, segundo o Prof. Zaccarelli teve papel fundamental na formação dos professores e inclusive na sua, pois foi com bolsa deste programa que estudou na Purdue University em 1958, sendo que já havia sido contratado como professor assistente da Escola Politécnica em Engenharia de Produção. Outro professor que foi para Stanford com o auxílio deste programa pouco depois do Prof. Zaccarelli, foi o Prof. Sérgio Assis, que inclusive fez o mesmo concurso de livre-docência que o Prof. Zaccarelli. Além de financiar projetos ligados à educação, o Ponto IV, segundo o Prof. Zaccarelli, proporcionou também que cerca de duzentos brasileiros da Cooperativa Agrícola de Cotia (a maioria descendentes de japoneses) fossem a Purdue University, em Indiana, Estados Unidos, a fim de visitar granjas e aprender sobre agronomia e processos mais tecnológicos para produzir em massa.

Antes de ir para Purdue, o Prof. Zaccarelli foi para a FGV fazer uma complementação de método de caso a fim de prepará-lo para o curso que teria nos Estados Unidos. Este curso preparatório era com casos da MSU e os estudantes que foram selecionados, recebiam salário para estudar ali, pois estavam sendo formados com a finalidade de futuramente serem professores na própria Fundação. Os futuros docentes da Fundação passavam tempo estudando no Brasil, depois na MSU e o último trimestre em Harvard para depois vir a lecionar no Brasil. Este curso era prático apenas, nada de teoria. O entrevistado voltou para ser professor na Politécnica em 1960.

Quanto à FCEA, somente em 1958 uma solução foi apresentada pela Comissão de Professores designada pelo Conselho Universitário, constituída por Honório Monteiro, José Pinto Antunes e Ruy Aguiar da Silva Leme. Esta proposta contemplava um primeiro ano de Curso Básico comum aos três anos posteriores dos cursos profissionalizantes de: Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. A opção pelo curso profissionalizante se daria apenas no segundo ano. Utilizando as palavras da Profa. Diva Pinho (1984): “A Comissão encampou a recomendação dos docentes da FEA referente à criação do curso de Administração. Até então [...] havia somente a Cadeira de Ciência da Administração com o IA anexo”. Aqui a opinião expressa do atual Chefe do Departamento de Administração, Prof. Adalberto Fischmann:

Em 60, o Ruy Leme foi colocado como diretor em um processo de intervenção do governo na universidade, aqui na Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, e o Prof. Ruy foi designado diretor, como interventor praticamente, da faculdade. E aí como o Ruy tinha uma experiência grande em contato com algumas grandes indústrias, tipo Villares, ele percebeu que havia necessidade de junto à faculdade de Economia, Contabilidade, de Ciências Atuariais, criar um curso de Administração.

Quanto ao ambiente que envolvia a USP e a FCEA na década de 1960, o Prof. Fischmann define-o da seguinte forma: “Agora no ambiente [...] econômico, foi uma oportunidade que ele percebeu.”, referindo-se que o contexto econômico vivido foi primordial para que a Comissão realizasse mudanças que acabaram por dar origem ao curso de graduação em administração de empresas. O Prof. Ruy, juntamente com a Comissão de Professores, percebeu a necessidade de criar um curso de administração para enfrentar uma das maiores crises vivida pela FCEA. Mesmo assim, havia preocupação da Comissão com os dois cursos novos (Administração e Atuária). Foi sugerido que, juntamente com os certificados de especialistas na área, fosse concedido o diploma de economista ou de contador, dependendo da formação escolhida, para melhor colocação dos recém-formados no mercado de trabalho. As profissões de administrador e atuário ainda não eram legalmente reconhecidas no Brasil, embora existissem na prática, no mercado de trabalho. Mesmo com esta decisão sobre o diploma a quem viesse a se formar nestes programas profissionalizantes oferecidos, o curso de Atuária acabou desaparecendo, ou melhor, unindo-se ao de Ciências Contábeis em 1970 (BONINI; MARTINS, 1984). O projeto dos três professores foi implantado pelo Decreto nº 36.361, de 08/03/1960, superando, desta forma, a maioria dos problemas de meados da década de 1950.

Quanto ao período difícil vivido pela FCEA antes da formação da comissão para resolver os problemas da época, o Prof. e vice-reitor da USP Hélio Nogueira da Cruz afirma:

A FEA, por outro lado, apresentava dificuldades, com poucos alunos que se mostravam insatisfeitos. Por isso houve uma grande greve. Foi criada uma comissão pelo Conselho Universitário para encaminhar uma solução para a FEA. Vale a pena ressaltar os nomes do Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme e da Profa. Alice Canabrava, que foi diretora da FEA nesse período. A Profa. Alice era muito dedicada, grande pesquisadora, tendo criado um grupo que abrigou acadêmicos de destaque, como Fernando Henrique Cardoso. O Prof. Ruy Leme colaborou, sobretudo, na área de Estatística e teve papel decisivo na criação do curso de Administração, em 1960. A crise da falta de alunos, da não formação de profissionais e da falta de professores sintonizados com

as tendências dos economistas internacionais - e mesmo nacionais – foi um divisor de águas. A partir desse período, os padrões acadêmicos elevaram-se, passando a adotar os referenciais internacionais de pesquisa e ênfase nos estudos da economia brasileira, dada a urgência do desenvolvimento econômico num país caracterizado por enormes disparidades na distribuição de renda (MOTOYAMA, 2006, p. 368).

Conforme os dados mostrados anteriormente pela tabela 5, o vice-reitor tem razão em dizer que a insatisfação e a greve advinda disso, bem como a formação de parques profissionais, era o comum na FCEA até o fim da década de 1950. Desta grande crise é que adveio a solução: criar cursos que correspondessem aos anseios dos alunos e do mercado de trabalho que os contratariam quando do fim de sua graduação. Para tanto era necessário dar formação aos docentes e uma reforma curricular. Para que a solução pudesse ser completa levou-se o tempo de quase uma década desde o estouro da crise até a configuração dos novos cursos e a retomada da formação de mais profissionais pela FCEA anualmente.

Interessantemente, o Prof. Ruy Leme antes de fazer qualquer tipo de mudança com a Comissão de Professores para resolver as crises da década de 1950, procurou pesquisar sobre a experiência americana no ensino da administração durante uma visita feita às Universidades Estadual de Michigan, de Purdue (na qual o Prof. Zaccarelli estudou), de Chicago, de Pittsburgh, Carnegie Tec, de Cornell, de Harvard, MIT, de Columbia, de New York, City College e da Pennsylvania. A Comissão percorreu 23 diferentes escolas e realizou 115 entrevistas. Tal viagem foi financiada pelo Ponto IV e pela CAPES no começo do ano de 1959, na mesma época que os relatórios críticos sobre a situação do ensino de administração estavam sendo preparados pelas Fundações Ford e Carnegie. Depois de voltar para o Brasil com as ideias que eram adotadas nestas instituições estrangeiras, uma reforma do ensino de Economia e Administração foi proposta. A efetivação das modificações na faculdade deu-se com o decreto nº 36.361, de 8 de março de 1960, que também estabeleceu a Seriação Padrão na faculdade. Conforme publicação posterior às visitas feitas no exterior por esta comissão, seguem as palavras do próprio Leme (1960) sobre o decreto: “representa, pois a harmonização de diferentes pontos de vista vencedores durante as discussões preliminares”, que aconteceram em diversos locais do Brasil antes que a reforma fosse realizada. Este assunto também foi abordado várias vezes nas Atas da Congregação. Alguns professores da FCEA foram enviados para diversos congressos Brasil afora sobre a discussão do ensino de administração de empresas no país. A reforma contou com a colaboração dos professores da FCEA e também com a direção da Ordem dos Economistas e dos Sindicatos dos Contabilistas

de São Paulo, com os professores destas áreas, em sua maioria, apoiando as modificações da faculdade. Para corroborar com a afirmação de que as transformações implantadas depois de 1960 na FCEA tinham um pouco de visão de futuro, a seguir uma parte do depoimento durante entrevista realizada com o Prof. Adelino: “Administração não existia aos olhos comuns”. O curso da FCEA, mesmo não sendo o pioneiro em São Paulo, quando de sua chegada, depois de mais de duas décadas da fundação do primeiro na cidade, ainda não era algo trivial.

Logo no começo do livro sobre a reestruturação didática, Leme (1960) já destaca as características mais importantes das instituições norte-americanas visitadas: a flexibilidade e a capacidade de mudanças demandadas pelo meio a fim de adaptarem-se às “novas exigências da técnica, da economia e da cultura”, atributos nem sempre encontrados em órgãos públicos, mesmo que fossem autarquias. É atribuída a este tipo de atitude observada nas universidades americanas – capacidade de transformar-se para melhor sobreviver às transformações ambientais – o surgimento dos cursos de administração primeiramente naquele país em detrimento de outros locais que possuíam universidades milenares, porém, incapazes de sentir a mudança dos tempos (LEME, 1960). Mais uma vez uma referência explícita de Leme (1960) ao *Zeitgeist* e a capacidade deste “espírito” e de tudo que o representa de realizar modificações nas instituições.

Na visão de Leme (1960) os cursos superiores de administração surgiram nos Estados Unidos e foram transplantados para algumas universidades europeias. O contexto econômico americano seria o responsável pelo surgimento da figura dos administradores profissionais, tornando-se “naturalmente, os líderes em uma sociedade que repousa em grande escala sobre a empresa privada”. Por conta da utilização cotidiana de matemática, estatística, ciências sociais pelo administrador moderno, as universidades americanas incluíram entre seus cursos o de administração para uma formação mais completa destes profissionais.

Paralelamente ao que ocorreu no Brasil, nos Estados Unidos os cursos também surgiram dos Cursos de Comércio (mais ligados com Contabilidade, com os cursos técnicos e raízes europeias, conforme citado pelo Prof. Jacques durante entrevista), Economia (Harvard e Chicago, tendo seu início por conta da percepção das próprias universidades de que seus egressos estavam trabalhando no mundo dos negócios sem preparo para tal) e Engenharia Industrial (Carnegie Tec, MIT, Purdue, estes cursos já possuíam disciplinas de cunho mais

administrativo). Na América do Norte, fenômeno semelhante ocorreu ao observado mais tardiamente no Brasil: os cursos de administração assumiram liderança nos *campi* universitários, atraindo um sétimo dos estudantes de nível superior, segundo Leme (1960). Por outro lado, o autor apresenta uma postura mais crítica quanto à quantidade dos alunos das Escolas de Administração americanas: abrigam “alunos de um nível intelectual médio inferior aos dos demais institutos universitários, impedindo a elevação dos currículos”.

Com inspiração americana, uma vez que Leme (1960) constatou que o campo da administração era muito vasto e a maioria dos cursos oferecidos nos Estados Unidos possuía uma designação específica, os cursos que seriam oferecidos pela FCEA a partir do decreto nº 36.361 seriam de “post-graduação” (grafia da época) em Administração de Empresas, Administração Pública, dentre outros. Assim, com a decisão de manter primeiramente cursos de pós-graduação em administração outra tendência americana foi seguida. Este assunto foi abordado durante conversa com a Profa. Maria Tereza Leme Fleury, que reconhece no começo da FEA influências primeiramente advindas da Escola Politécnica, uma vez que seu pai, o Prof. Ruy Leme foi chamado pelo próprio Jânio Quadros na tentativa de debelar uma crise interna da instituição, em 1957. Essa crise foi provavelmente uma das maiores que ocorreram durante o período estudado nesta pesquisa. Assim, o Prof. Ruy substituindo a Profa. Alice Piffer Canabrava como diretor da faculdade, tinha a incumbência de arrefecer os ânimos dos alunos respondendo às reivindicações discentes nos cursos que dialogassem mais congruentemente com a realidade brasileira. Em contrapartida, as taxas de desistência dos cursos deveriam minguar.

Na primeira edição do jornal (O CANGURU, 1957), logo em seu primeiro ano nota-se já a questão da crise que estava instaurada na faculdade. Através das vozes de alunos e professores um apelo era feito pela modificação do *status quo*. Interessante também que os agradecimentos da redação do jornal dirigiram-se nesta primeira edição ao Prof. Mário Wagner Vieira da Cunha, que à época era diretor do IA e auxiliou através do referido Instituto na impressão do jornal. Em seguida, um excerto da própria redação do jornal feito pelo Centro Acadêmico Visconde de Cairu:

Nesta edição transcrevemos dois excelentes discursos: o primeiro proferido pelo Paraninfo da turma de formandos de 1956, Prof. Antonio Delfim Neto e o segundo pelo Economista, Sr. Rubens de Matos Sales, orador da mesma turma. Ambas orações abordam problemas do ensino da Economia, em

nossa Faculdade e em geral, permitindo-nos uma ampla visão dos obstáculos que dificultam a formação de Economistas e Contadores-Atuários eficientes e realmente capacitados. (O CANGURU, 1957, p. 3).

Já por parte dos professores, a insatisfação com a situação da Faculdade é expressa no famoso discurso do professor Delfim, que se inicia com a análise da sociedade moderna e enfatizando que seu valor mais alto seria o econômico. Assim, ele coloca os profissionais formados na FCEA no mais alto grau, como sujeitos pensadores. A fala continua com críticas ao curso de Economia quanto ao distanciamento das disciplinas e teorias ensinadas da realidade brasileira: “[...] o Brasil não pode utilizar para controlar a sua economia, os mesmos instrumentos de política econômica utilizados pela Inglaterra, pela Alemanha, pelos Estados Unidos etc. Como, pois, ensinar em nossas Faculdades simplesmente a teoria ali desenvolvida?” (O CANGURU, 1957, p.7).

Outro trecho do discurso é transcrito a seguir. Esse trecho questiona sobre quais profissionais dentro das empresas são responsáveis pelas questões administrativas e pela administração industrial, que seria foco quando do surgimento do curso dentro da faculdade:

No setor privado, o mesmo problema se repete: qual de nossas empresas atenta seriamente para os problemas de produtividade? Quem pensa em lotes mais econômicos de compra e de produção? Quem se preocupa em calcular exatamente o custo industrial? Muita desta displicência é subproduto da inflação, mas, uma boa parte dela decorre da imprevisão administrativa das nossas classes empresárias (O CANGURU, 1957, p. 10).

O descolamento entre o que era ensinado na Faculdade e a realidade brasileira é evidenciado neste parágrafo. Como vemos, a grande preocupação do Prof. Delfim era com a atualização dos currículos com vistas ao mercado de trabalho:

Julgo que, o verdadeiro problema da Faculdade é o da definição precisa dos seus objetivos, que somente poderá ser resolvido atentando-se para as atuais exigências do **mercado de trabalho**. A prevalência dos valores econômicos na nossa civilização, explica porque existe uma tremenda procura de economistas, administradores, atuários e contadores e mostra que deveremos esperar o seu crescimento. À nossa Faculdade e aos que por ela se formarem está, portanto, reservado um futuro bastante promissor. Entretanto, para que possamos aproveitar a situação do mercado, acredito que todos, alunos antigos, alunos e professores, devemos, num esforço conjunto, repensar os problemas da Faculdade e procurar ajusta-la, cada vez mais, a nossa realidade (O CANGURU, 1957, p.13, grifo nosso).

À época em que o discurso foi feito, a Faculdade corria o risco de ser mutilada, sendo a divisão da instituição vista como uma das possíveis soluções para a crise, hipótese apenas aventada e que não veio a ser lograda. Enquanto as autoridades acreditavam que as crises e os problemas que ali se instalavam seriam de fácil solução por decretos e leis. Já no excerto abaixo, como paraninfo da turma de 1956, Delfim, afirma abertamente que a Faculdade deveria formar administradores, ainda fazendo referência à dificuldade em reconhecer a diferença na formação de economistas e administradores. Apenas depois de muitos anos é que verdadeiramente evidenciaram-se especificidades nos currículos destas duas carreiras na FEA.

Concretamente, acredito que deveríamos dar maior atenção à formação de administradores, pois, é neste setor que o mercado de trabalho está crescendo mais rapidamente. Temos, na minha opinião, deixado de reconhecer a profunda diferença que existe entre as necessidades de formação de um economista ou de um contador e de um administrador. Ouso mesmo dizer que neste grave erro se encontra o cerne das agitações e dificuldades pelas quais está passando a Faculdade. É aqui que se encontra a origem daquela insatisfação do abstrato de que vos falei há pouco (O CANGURU, 1957, p.13).

Os cursos desenvolvidos na Faculdade não cobrem, infelizmente, aquela parcela de “ciências administrativas” que lhe serve de nome. Aqueles que a procuram em busca de um curso de administração, isto é, de um curso que os habilite a empregar, com sucesso, as suas energias no campo interno das empresas ou do serviço público, sofrem à medida que o curso se desenvolve [...] o que cria grandes problemas para o aluno. O erro decorre, de um lado, de figurar como título da Faculdade alguma coisa que ela não pode realmente proporcionar e, de outro, do quase completo desconhecimento do papel do economista dentro da sociedade moderna (O CANGURU, 1957, p.14).

Ao continuar, o Prof. Delfim faz uma descrição breve do que os alunos almejam quando tomam a decisão de estudar na Faculdade de Administração: eles procuram algo que a Faculdade não oferecia ainda àquela época e, desta maneira, as desistências são explicadas:

A maioria dos alunos que se dirigem à Faculdade têm, realmente, o desejo de se integrarem posteriormente no comércio e na indústria, nos cargos de alta administração e é por esta razão que não poucos se sentem angustiados e frustrados ao fim de seu curso, ao verificarem que não lhes foi dado o preparo específico necessário (O CANGURU, 1957, p.13-14).

É precisamente nesta confusão entre o administrador e o economista, que se encontra a mais séria razão do grande volume de desistências que se verifica durante o curso. Aqueles que têm maior inclinação para a administração, desejam com maior intensidade um ensino pragmático, com vistas

específicas aos problemas concretos que têm de resolver em cada empresa. Diante das exigências de formação de um economista eles sentem, em toda a sua plenitude, aquela insatisfação do abstrato e geralmente desistem (O CANGURU, 1957, p.14-15).

O Prof. Delfim defende que não se deve simplesmente transformar a FCEA em uma escola de Administração de Empresas, mas em uma faculdade realmente completa, com as especialidades que cabem a ela.

Seria uma grave injustiça pensar que estamos sugerindo a transformação da Faculdade numa escola de administração de empresas. O Brasil sente uma urgente necessidade de todas as profissões que estamos formando e há um vasto mercado de trabalho para o contador, para o atuário e para o economista. Deixando, entretanto, de cumprir o seu próprio nome, a Faculdade não tem, atualmente, condições para formar administradores. A solução, portanto, não reside em fundir cursos, como tem sido aconselhado, mas, ao contrário, em separá-los (O CANGURU, 1957, p. 15).

Uma vez mais, Delfim reafirma a necessidade de instituir cursos novos na Faculdade.

Durante os últimos anos vimos a necessidade de administradores crescer enormemente e sentimos que, com a organização atual, será impossível satisfazer as exigências do mercado, de maneira que é chegada a hora de atacarmos o problema com determinação (O CANGURU, 1957, p. 15).

Enquanto não instituímos, na Faculdade, cursos nas quatro especializações: economia, administração, contabilidade e atuária, não conseguiremos, realmente, torna-la mais forte e mais fiel a si mesma. A nossa Faculdade sofre a amargura daqueles que não conseguiram realizar-se plenamente (O CANGURU, 1957, p. 15-16, grifo nosso).

Verdadeiramente, o Prof. Delfim estava decidido a modificar a combalida FCEA por conta da crise vivida. Outras faculdades de Ciências Econômicas também passavam pelo mesmo problema. O exemplo citado é da antiga Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

[...] não podemos continuar a formar economistas que desejam ser administradores, nem formar atuários que desejam ser contadores. O problema não é nosso, é de todo o ensino das ciências econômicas no Brasil. Tanto é assim, que a Faculdade Nacional de Economia, da Universidade do Brasil, compreendendo-o, acaba de instalar, paralelamente aos cursos de economia, atuária e contabilidade, dois cursos de administração, um para administração pública, outro, para administração privada (O CANGURU, 1957, p. 16).

Abaixo, é chamada a acontecer a reforma que seria promovida pelo próprio Prof. Delfim juntamente com uma Comissão formada por professores da USP.

A Faculdade está a necessitar, urgentemente, de uma reforma de base, capaz de enquadrá-la mais perfeitamente dentro das exigências do mercado brasileiro de mão de obra. Atualmente, pretendemos ministrar, em dois cursos praticamente, quatro profissões: economista, administrador, contador e atuário. Dessa maneira não conseguimos atingir, plenamente, nenhum dos nossos objetivos, de maneira, que se impõe um ataque de frente ao problema (O CANGURU, 1957, p. 16).

Outra crítica velada de Leme (1960) toma corpo quando ele diz que não há dois cursos de Administração iguais nos Estados Unidos, uma vez que esta situação é “natural e mesmo desejável em um país em que a Educação não sofre entraves de natureza legal, onde os currículos não são fixados por decisões do legislativo”. No Brasil é percebido exatamente o oposto: a legalização e normatização de tudo são requeridas.

Como método de ensino mais acertado, e também levando em consideração as filosofias de ensino, Leme (1960) considera a apresentada pela Universidade Estadual de Michigan como sendo a solução mais eclética. Como previsão, o Prof. Ruy Leme acreditava naquela época que futuramente os currículos das escolas de Administração seriam formados de dois tipos básicos de cadeiras: o primeiro compreendendo as ciências básicas e instrumentais, como Matemática, Estatística, Psicologia, Sociologia e Economia aplicadas à Administração; e um segundo tipo, em que tomariam corpo as cadeiras de “clínica”, compostas pelos estudos de casos, situações reais e suas soluções. Para o autor seria papel da universidade, então, contribuir com uma parcela da formação do administrador, sendo completada com o treinamento no trabalho ou com cursos de pós-graduação *in company*. A divisão do tipo de conhecimento que a universidade deve multiplicar e aquele que deve ser aprendido no trabalho passam pelas vantagens comparadas e imutabilidade. Assim, disciplinas como Sociologia e Estatística cabem às universidades, enquanto organização de arquivos, seleção de meio de movimentação de materiais devem ser aprendidos na prática. (LEME, 1960).

A conclusão que Leme (1960) chega sobre o ensino de Administração nos Estados Unidos é a seguinte:

Constitui um importante experimento porque ainda está na fase da pesquisa, onde soluções boas já foram estabelecidas, mas cujo ótimo ainda não foi atingido; importante, por ter levado a formação universitária a um grupo cada vez mais poderoso na sociedade em que vivemos – a dos líderes da Administração Pública e Privada. Apesar das controvérsias, das discussões em torno dos objetivos e dos meios para atingi-los, esta experiência já forneceu muitas conclusões valiosas que merecem ser seguidas e que pensamos ter resumido em nosso trabalho (LEME, 1960, p. 15-16).

Por conta da discussão e controvérsia que geraram o ensino de Economia e Administração no Brasil no final da década de 1950, começo dos anos 1960, chegou-se a apenas um acordo: o currículo das Faculdades de Ciências Econômicas não satisfazia à função que lhe era atribuída, devendo ser reformado. Assim, ao voltar de viagem dos Estados Unidos, os professores da FCEA procuraram traduzir essa experiência em um plano adaptado às condições da Faculdade a fim de reestruturar o curso. Depois das reformas implantadas pelo decreto de 1960, as graduações oferecidas pela FCEA passaram a ser um curso único de quatro anos com mais um ano de especialização em cada carreira a ser escolhida pelos alunos. Preocupavam-se também com o cumprimento da legislação federal da época, sem perder de vista o objetivo principal: “Fornecer profissionais que satisfaçam às necessidades de um determinado mercado de trabalho”. O diploma ao final do curso de bacharelado seria único: em Ciência Econômicas e Administrativas, ficando as especializações para o último e quinto ano. Como o mercado de trabalho brasileiro é muito diferente do americano, houve uma adaptação dos cursos para o país, com base na definição do mercado de trabalho de cada profissional que viria a ser formado pela FCEA: economistas, contadores, atuários e administradores (LEME, 1960). Desta forma, as incumbências ao longo da carreira de administrador foram assim definidas no começo dos anos 1960 por Leme (1960):

Inicialmente, temos a administração dos diversos setores que compõem as organizações privadas ou públicas: o da produção, do pessoal, dos mercados, das finanças, da contabilidade. Em seguida temos a administração de cúpula supervisionando todos os setores, atingida pelos profissionais no fim de suas carreiras (LEME, 1960, p. 20).

A defesa de Leme (1960) caminha no sentido que os cursos de Economia e Administração podem ser separados sem prejuízo, cabendo formações apartadas, mas em nível de especialização. A preocupação à época era de que as vagas destinadas ao curso de Economia

não fossem mais preenchidas depois da criação do curso de Administração, como aconteceu nos Estados Unidos, em Chicago e Harvard. Portanto, optou-se por formação conjunta para evitar que o mesmo que ocorreu no exterior pudesse suceder também no Brasil. O estudante no fim do quarto ano estaria com uma bagagem de conhecimento mais sólida em Ciências Sociais e Matemática, além de possuir técnicas comuns usadas na Administração e Economia, pronto, conseqüentemente, para continuar com sua “post-graduação” e especialização em Economia ou Administração. Além disso, a formação em Economia para administradores poderia ser desejável quando os profissionais atingissem posições de cúpula. Quanto à formação conjunta dos profissionais, é dito:

Em resumo, há um grande perigo na criação de cursos separados de Economia, Contabilidade e Administração. Os três servem, no momento, a um mesmo mercado de trabalho, através de formações diferentes. [...] Os cursos de administração [...] seguem [...] outra orientação – proveniente dos Estados Unidos. Esta última é, sem dúvida, a mais perfeita. Encarar a administração como uma – aplicação da Contabilidade ou da Economia das Empresas é ver a parte sem ver o todo. Assim sendo, os cursos bem organizados de Administração serão a melhor forma de suprir as necessidades do mercado de trabalho, dispensando a existência paralela de cursos de Contabilidade ou de Economia de Empresas. Se esta previsão ainda não se cumpriu no Brasil, deve-se exclusivamente ao pequeno número de Cursos de Administração e à falta de reconhecimento destes pelo Ministério da Educação (LEME, 1960, p. 23).

O currículo que formaria os economistas e administradores naquela época deveria ser formado de quatro partes. A primeira destinada à ampliação da cultura geral e as três últimas preparando o estudante para exercer sua profissão. O conhecimento factual seria a diferença entre o curso de Administração e o de Economia, sendo o primeiro interessado em conhecer os casos de boa administração e o último se interessaria pelo funcionamento real das instituições. Quanto ao desenvolvimento de capacidades analíticas, o correspondente ao administrador está conectado diretamente com o processo de decisão e aqueles que conduzem melhor as relações humanas. A separação das matérias do curso e das áreas de Administração baseou-se no que foi encontrado em algumas universidades americanas à época, como na divisão de funções dentro de uma empresa. Divisões seriam entre os setores de Produção, dos Mercados, do Pessoal e das Finanças. Para a criação de disciplinas, Leme (1960) diz que deve ser levado em consideração o mercado de trabalho na região em que a faculdade estiver situada, respondendo a ele com seus profissionais formados prontos para as atividades predominantes naquele local. A preocupação do professor era de que a formação oferecida

possibilitasse o desenvolvimento da carreira com mobilidade horizontal e vertical do profissional egresso da FCEA, além de oferecer conhecimento de base amplo que permitisse qualidades analíticas a fim de dominar qualquer especialização na profissão. Assim, a opção de formar administradores em quatro anos, sendo o quinto composto por um curso semelhante ao “Master” americano, foi feita quando da reestruturação didática da FCEA nos anos 1960.

Outra preocupação quando da reestruturação dos cursos era de que o novo currículo pudesse se adaptar à legislação daquela época, que na opinião de Leme (1960) era muito restritiva, impactando na formação adequada de profissionais. Aqui é feita uma crítica mais aberta sobre a questão ao exagero de leis no país. A saída encontrada para atender a lei foi de que os quatro anos iniciais cobririam todas as matérias exigidas para obter-se o diploma em Ciências Econômicas. As quatro especializações em Administração de Empresas conteriam três disciplinas específicas, uma anual e duas semestrais, sendo as anuais as seguintes: Administração do Pessoal, da Produção, Técnica Comercial (Marketing, em inglês) ou Finança das Empresas, dependendo da escolha do aluno, e as semestrais nada mais seriam que as técnicas de maior utilização em cada campo.

A abordagem de Leme (1960) leva ainda em consideração a Regulamentação do Ensino em Economia e Administração clamando por flexibilidade para que as congregações pudessem escolher os currículos escolares. Naquela época de grandes mudanças no ambiente que a FCEA estava inserida, os currículos também deveriam modificar-se conforme estas transformações fossem observadas. Dessa forma, o programa de ensino ao ser “cristalizado [...] em dispositivos de lei” impediria a evolução do curso. Sua adaptação deveria depender do mercado de trabalho local em que fosse ministrado. Se houvesse realmente essa disposição em lei, o currículo seria engessado e muito pouco se poderia aproveitar da experiência vivida com as turmas formadas. Assim, a regulamentação das profissões deve vir ao encontro do objetivo da criação de cursos que satisfaçam minimamente as exigências a fim de que profissionais diplomados não prejudiquem sua classe. Tal objetivo não seria alcançado ao se estabelecer currículo mínimo. Leme (1960) sugere, então, que a regulamentação brasileira seguisse aquela da American Association of Collegiate School of Business, exigindo número mínimo de aulas e anos de formação, além de porcentagens mínimas do tempo dispendido em cada grupo de matérias. A proposta de Leme (1960) era de que o curso de Ciências Econômicas e Administrativas tivesse um mínimo de quatro anos, com 2800 aulas e seguisse a seguinte percentagem de aulas:

Tabela 7 – Percentual sugerido de aulas em cada área para o curso de Ciências Econômicas e Administrativas

Matemática	5%
Geografia e História Econômica	5%
Estatística	5%
Contabilidade	5%
Direito	5%
Ciências Sociais	5%
Administração	10%
Economia	20%
Livre para especializações	40%

Fonte: LEME (1960)

Elaboração própria

O autor propõe outras restrições além dessa, mas as Congregações deveriam fixar o currículo e horário e ter a aprovação e reconhecimento do curso por meio da submissão desse planejamento para o Ministério da Educação. As matérias específicas não deveriam ser exigidas pelo Ministério, uma vez que o mesmo conteúdo pode ser ministrado de diversas formas. Porém, o programa deveria cobrir os conhecimentos indispensáveis para formar bons economistas e administradores, devendo ser elaborada uma lista mínima de assuntos que deveriam ser abordados pelo curso.

O curso de bacharelado em Ciências Econômicas e Administrativas depois da reestruturação possuía a seguinte grade de disciplinas:

	GRUPO DA MATEMÁTICA	GRUPO DA CONTABILIDADE	GRUPO DA HISTÓRIA E GEOGRAFIA		GRUPO DA ECONOMIA	GRUPO DO DIREITO	GRUPO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS	
1º Ano	Complementos de Matemática	Contabilidade Geral	História Econômica Geral e do Brasil	Geografia Econômica Geral e do Brasil	História das Doutrinas Econômicas	Instituições de Direito Público e Privado Prática do Processo Civil	1) Sociologia Geral 2) Sociologia Aplicada à Economia e à Administração	
2º Ano	Análise Matemática	Contabilidade Financeira: 1) Estrutura e Análise de Balanços 2) Controle Orçamentário	GRUPO DA ESTATÍSTICA Estatística Geral e Matemática	Valor e Formação de Preços	Repartição da Renda Social	1) Instituições de Direito Social 2) Legislação Tributária e Fiscal	1) Psicologia Geral 2) Psicologia Aplicada à Administração	
3º Ano	Matemática Aplicada: 1) Matem. Aplicada à Economia e à Administ. 2) Matemática Financeira	Contabilidade de Custos Estatística Aplicada à Administração	Estatística Aplicada à Economia	Estrutura das Organizações Econômicas	Moeda e Crédito	Comércio Internacional e Câmbios	1) Ciência das Finanças 2) Política Financeira	
4º Ano	Administração da Produção	GRUPO DA ADMINISTRAÇÃO Administração de Pessoal		Técnica Comercial	Finança das Empresas	Sistemas Econômicos	Economia Brasileira	Evolução da Conjuntura Econômica

Quadro 1 - Curso de Bacharelado em Ciências Econômicas e Administrativas
Fonte: LEME (1960, p. 40).

A seguir, a grade de especializações disponíveis apenas a partir do quinto ano. Segundo o Prof. Fauze, esse currículo foi construído com cunho de Engenharia de Produção, com a maioria dos professores advinda da Escola Politécnica. As disciplinas que eram relativas a Administração, como Recursos Humanos ou Marketing, ainda eram rudimentares, e cursar Administração ainda nessa época não era bem visto, com preferência ainda pelas profissões tradicionais. Todavia, já podia ser notada certa pressão para que fosse oferecida a graduação em Administração.

Administração de Empresas	Opção: Produção	Política dos Negócios	Administração da Produção II	Planejamento da Produção Estatística Industrial	
	Opção: Pessoal	Política dos Negócios	Administração de Pessoal II	Instituições de Direito Social II Administração Salarial e Economia do Trabalho	
	Opção: Mercados	Política dos Negócios	Técnica Comercial II	Estudo Econômico dos Mercados Pesquisa Estatística dos Mercados	
	Opção: Finanças	Política dos Negócios	Finanças das Empresas II	Legislação Tributária Política Financeira das Empresas	
Administração Pública		Administração do Pessoal II	Direito Constitucional e Administrativo	Planejamento Governamental	Contabilidade Pública
			Administração Salarial e Economia do Trabalho		Finanças Públicas
Economia	Opção: Teoria Econômica	História das Doutrinas Econômicas II	Estatística Econômica	Análise Econômica	História Econômica II
	Opção: Economia Pública	Planejamento Governamental	Política Econômica	Teoria do Desenvolvimento Econômico	Contabilidade Pública Finanças Públicas
	Opção: Economia das Empresas	Estudo Econômico dos Mercados	Planejamento da Produção	Política dos Negócios	Análise Econômica
Administração Salarial e Economia do Trabalho		Política Financeira das Empresas			
Contabilidade		Revisões e Perícias Contábeis	Finanças das Empresas	Contabilidade Pública	Contabilidade Bancária
				Contabilidade Industrial e Agrícola	Contabilidade de Seguros
Métodos Quantitativos	Opção: Método Quantitativo	Processamento Mecânico dos Dados	Estatística Econômica	Planejamento da Produção	Matemática Financeira
				Estatística Industrial	Pesquisa Estatística dos Mercados
	Opção: Atuária	Processamento Mecânico dos Dados	Contabilidade Bancária Contabilidade de Seguros	Matemática Atuarial	Matemática Financeira Estatística Demográfica

Quadro 2 - Especializações – 5º ano

Fonte: LEME (1960, p. 41).

Ainda houve um intercâmbio intenso de professores a fim de que os docentes pudessem se reciclar, conforme afirma o Prof. Hélio Nogueira da Cruz em entrevista à Motoyama (2006):

Houve um programa de intercâmbio internacional de professores, que foi muito importante para a área de ciências econômicas no país e na FEA/USP. Vieram muitos professores americanos de altíssimo padrão e foram enviados muitos alunos, que mais tarde se tornariam docentes, para universidades americanas de primeira linha, como Harvard, Yale e Chicago. Olhando hoje, percebemos como foi excepcional aquele período. Foi uma guinada. A FEA optou decididamente pela ortodoxia do *mainstream*. Passamos a contar com

um grande número de docentes em período integral, que passavam a publicar em periódicos internacionais. Desde o início dos anos 1960, o Departamento de Economia e a FEA tiveram papel de destaque no país. Delfim Netto, Affonso Pastore e Ruy Leme, acabaram por facilitar a obtenção de recursos para montar um Centro de Processamento de Dados bastante significativo para os padrões da época. A FEA, desde então, tem apresentado contribuição significativa na extensão universitária, com expressiva participação no debate econômico nacional e grande número de docentes que ocuparam relevantes posições no Governo, em suas várias esferas de atuação (MOTOYAMA, 2006, p. 368).

A questão dos intercâmbios de professores foi primordial, principalmente para os docentes de Economia. As bolsas de estudos haviam sido conseguidas por aquele departamento, com o auxílio do Prof. Delfim e de Miguel Colasuonno. Houve alguns professores do Departamento de Administração que realmente estudaram fora, como foi o caso do Prof. Eduardo Vasconcellos, do Prof. e antigo reitor da Universidade Jacques Marcovitch, do Prof. Antonio Zorato Sanvicente, entre tantos outros que tiveram a oportunidade de sair do país e estudar com o auxílio das bolsas vindas do Departamento de Economia.

Assim, o Prof. Eduardo Vasconcellos, que estudou na Vanderbilt University, e também foi aluno da FEA durante algumas das reformas sofridas pela faculdade, conta que a semente do curso de Administração de Empresas como graduação, já estava plantada quando da fundação da FCEA-USP, mais especificamente na cadeira de Ciência da Administração, única disciplina ministrada sobre o assunto antes do decreto de 1960 que transformaria a FCEA em uma faculdade oferecedora de cursos de “post-graduação” também em Administração de Empresas.

Vale lembrar, entretanto, que, mesmo com a vigência do Decreto, o curso de Administração oferecido era de pós-graduação, ou melhor, de especialização ou profissionalização como bem lembrado por Pinho (1984). Todavia, não havia a opção de graduar-se em Administração. Conforme recorda o Prof. Keyler durante entrevista, no início, o modelo americano permitiu apenas a divisão do curso, não formando, ainda, administradores, mas economistas com um pouco mais de bagagem em Administração. As mudanças até chegar ao efetivo curso de graduação em Administração foram graduais. O Decreto de 1960 criou um Departamento de Administração responsável pelas seguintes Cadeiras:

XVII – Finança das Empresas (1ª e 2ª partes);

XVIII – Ciência da Administração (1ª e 2ª partes), Estrutura das Organizações Econômicas, Psicologia Geral e Psicologia Aplicada à Administração;

XXIII – Técnica Comercial e dos Negócios (1ª e 2ª partes) e

XXIV – Administração da Produção (1ª e 2ª partes), Planejamento da Produção.

Segundo o Prof. Vasconcellos quando era conseguida a vinculação entre a disciplina ministrada pelo professor e a realidade das empresas, a matéria era invariavelmente disputada e a sala estava sempre cheia. Porém, em sua maioria, as disciplinas eram muito teóricas, como critica o Prof. Adelino em entrevista concedida durante esta pesquisa. Além disso, os professores passavam pouco tempo na própria faculdade, já que possuíam muitas atividades além da docência, uma vez que o conhecimento destes profissionais da Educação era largamente requerido nas empresas que estavam se desenvolvendo pelo país.

Sem contar que quando os alunos buscavam auxílio na biblioteca, encontravam ainda um acervo em formação, o que dificultava o aprendizado. Os livros utilizados durante o período eram em inglês em sua minoria, ou traduzidos pelas próprias editoras por conta de os leitores não terem fluência na língua inglesa, sendo muito comum o uso de apostilas confeccionadas pelos próprios professores do curso a fim de que o conhecimento fosse mais bem adaptado à realidade brasileira. Essas apostilas, impressas pelo Departamento de Livros e Publicações, reproduziam recortes de capítulos de livros, conhecimentos adquiridos pelo professor de determinada disciplina, combinando casos e exercícios, tornando-se livros “tropicalizados” apenas na década de 1980, nas palavras do Prof. Ademir Antonio Ferreira. Todavia, as dificuldades das primeiras turmas formadas em Administração de Empresas eram compensadas quando os alunos já diplomados saíam em busca de trabalho. Uma vez que quase não havia profissionais na área, a mão de obra era prontamente absorvida, como lembra o Prof. Guagliardi, sem contar que a legitimidade da USP em outras áreas mais tradicionais como Medicina, Engenharia e Direito, por exemplo, acabava sendo também “emprestada” àqueles que ali se formavam em Administração (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Ainda sobre o conteúdo das matérias ministradas na FEA, o Prof. Vasconcellos assegura que era flexível, permitindo aos professores modificar a ementa do curso ao longo do mesmo.

Porém, isso acabava gerando alguns problemas, como a duplicação de alguns tópicos por conta de os professores acharem que enfoques em determinados assuntos seriam relevantes e acabarem abordando assuntos que estavam em voga, mas já haviam sido discutidos em outras matérias. Muito do conhecimento capturado pelos professores durante suas consultorias em empresas ou mesmo estudando fora do país era compartilhado durante as aulas. Dessa maneira, as experiências profissionais, acadêmicas e até pessoais eram transmitidas para os alunos como forma de complementação do ensino. Porém, o maior peso na decisão das ementas das disciplinas cabia aos professores catedráticos. O grande desafio da FEA era a consolidação, que compreendia a absorção do que foi aprendido pelos docentes da instituição durante seu trabalho profissional fora da faculdade e na transformação disto em algo concreto: um conjunto de aulas que refletissem a realidade brasileira com conhecimento de ponta. Depois de algum tempo, os professores da FEA conseguiram fazer uma rede de relacionamentos capaz de sustentar pesquisas internacionais e alcançou na última avaliação CAPES a maior nota possível para um curso de pós-graduação em Administração de Empresas.

É interessante notar que a cadeira Ciência da Administração existe desde o início da FCEA com seu anexo, o IA. Todavia, até 1960, o ensino e pesquisa de Administração eram desenvolvidos sob a responsabilidade do IA e da respectiva cadeira, orientando-se prioritariamente para a Administração Pública (TOLEDO; TREVISAN, 1984). Nessa época, quando foram implantadas as alterações nos cursos da FCEA, o Brasil vivia uma euforia econômica e uma febre desenvolvimentista, com uma meta clara: a modernização do país, sendo o único agente possível deste processo o capital nacional (ALVES, 1984). Seguindo o raciocínio de Alves (1984), o capital estrangeiro era visto como sendo apenas interessado na extração das matérias-primas genuinamente brasileiras e na continuação do subdesenvolvimento do país. Faz-se a ilustração desta época com um excerto de Alves (1984):

Da ótica dos setores progressistas tratava-se de superar os entraves ao desenvolvimento industrial do país, o latifúndio e o imperialismo. Só a via nacional e democrática seria capaz de ultrapassar o estado “semifeudal” e “semicolonial” em que o país se via imerso.

A necessidade premente de iniciar escolas de Administração de Empresas pode ser evidenciada também com a apreciação das estatísticas sobre população rural e urbana. O

próprio movimento do campo para a cidade, conjugado com o modelo econômico escolhido no Brasil acabaram por determinar o crescimento interno, sem esquecer, é claro, do contexto internacional que corroborou com o cenário. Tal conjectura se confirma durante a entrevista com o Prof. Jacques Marcovitch, que cita a questão demográfica como um dos pontos que modificaram definitivamente o cenário da cidade de São Paulo e que, de alguma maneira, incitaram o surgimento de diversas empresas que vieram a se firmar nacional e internacionalmente. Abaixo, estatísticas demográficas da época:

Tabela 8 – Crescimento Populacional do Brasil, por Zona, entre 1940 e 1970

Anos	Zona Rural			Zona Urbana			Total	
	População	Índice	%	População	Índice	%	População	Índice
1940	28.356.163	100	68,76%	12.880.182	100	31,24%	41.236.345	100
1950	33.161.506	117	63,84%	18.782.891	146	36,16%	51.944.397	126
1960	38.987.526	137	54,92%	32.004.817	248	45,08%	70.992.343	172
1970	41.603.810	147	44,02%	52.904.744	411	55,98%	94.508.554	229

Fonte: Sinopse Estatística do Brasil, 1971. Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Fundação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apud Romanelli (1995, p. 71).

A institucionalização do curso de Administração de Empresas na FCEA, conforme observa e acredita o Prof. Zaccarelli, não foi planejada, mas sim consequência dos estudos que esses professores pioneiros fizeram em algumas áreas como tempo e movimento, controle de qualidade em livros americanos somado com o contexto econômico-histórico vivido pela sociedade brasileira. Também foi uma maneira de o governo do estado dar encaminhamento ao IA, preocupado na época com a Administração Pública e possuindo uma biblioteca inclusive maior que a própria FCEA. Cabe aqui lembrar que o poder investido pelo professor catedrático da cadeira Ciência da Administração era inclusive maior que o do próprio diretor da FCEA, acumulando o cargo de docente e gestor do IA.

Já para o Prof. Sérgio Assis, a tendência mundial era a de que cursos de Administração surgissem, porém, na FCEA o departamento de Economia era muito forte. Durante a entrevista foi sublinhada a atuação do Prof. Delfim Netto. O grande “culpado”, segundo ele, pelo curso de Administração foi Ruy Leme ao tentar implantar algo que ele havia visto nos Estados Unidos. Além disso, muitos conceitos que o Prof. Ruy Leme trouxe da Engenharia de Produção e com sua criatividade foram adaptados para a FCEA. Sérgio Assis recorda ainda que a influência da Poli era latente, que a liderança de Ruy era incontestável e, antes de ele assumir a cátedra na Faculdade de Engenharia, o seu sogro, o Prof. Carlos Alberto Vanzolini,

era o responsável pela mesma. Muitos professores no início do curso de graduação em Administração vieram da Escola Politécnica para a FCEA a convite de Ruy, que já os conhecia de lá. Quanto à formação acadêmica dos docentes da Faculdade, e como já dito anteriormente, muitos deixaram o Brasil para continuá-la. Um dos motivos ainda não citados era que os primeiros cursos de pós-graduação *stricto sensu* começaram apenas depois do curso de graduação ter se instituído. Quando esses professores chegavam dos cursos de pós-graduação que haviam feito no exterior, ocorria transferência de conhecimento natural entre eles e aqueles que tinham ficado para assim, juntos, criar currículos mais sintonizados com o que existia de mais novo internacionalmente. Dessa maneira, os cursos eram baseados em livros traduzidos e em conhecimento trazido do exterior por não haver produção acadêmica nesta área e em diversas outras ainda, conforme dito. O próprio Prof. Sérgio Assis fez a tradução do livro *Motion and Time Study*, de Ralph Barnes, usado pelos cursos de Engenharia de Produção e de Administração de empresas, após ter sido procurado por uma editora.

6.5. Enfim, o curso de graduação em Administração na FEA-USP é criado

Conforme Toledo e Trevisan (1984), o fato de o projeto de Lei estar em tramitação pela Câmara Federal para regulamentar a profissão de técnico em Administração fez com que surgisse outra Comissão Especial dentro da FCEA em 06/12/1963, que era composta por: Antônio Delfim Neto, Antonio Ferreira Cesarino Júnior, Clodomiro Furquim de Almeida, Dorival Teixeira Vieira, José da Costa Boucinhas, Luiz de Freitas Bueno, Meyer Stilman e Alfredo Henrique Costa Filho (presidente do CAVC). Os objetivos desse comitê eram: solucionar os problemas criados com a aplicação do critério da sequência lógica nos cursos fundamentais de graduação; reformular a estrutura e currículo dos cursos fundamental, de graduação e de pós-graduação e criar cursos de Administração dentro da graduação da Faculdade. Os cursos de graduação em Administração de Empresas e em Administração Pública passaram a ser oferecidos a partir da reforma executada pela Portaria GR-nº 8 de 17/01/1964 (TOLEDO; TREVISAN, 1984).

A Portaria instituíva também que além das duas graduações em Administração seriam ministrados neste nível os seguintes cursos: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Ciências Atuariais, perfazendo um total de cinco cursos de graduação oferecidos pela FEA, já

com a nova sigla para representar o nome da instituição. Além disso, os estudantes que já tivessem começado outro curso de graduação na FEA poderiam migrar para os novos cursos criados, como Administração, segundo o Prof. Geraldo Toledo. Os cursos noturnos se iniciaram, com duração prevista de cinco anos e oferecendo oportunidade aos alunos que trabalhavam durante o dia. A formação básica foi diminuída para um ano e a escolha pela profissão seria feita na matrícula para o segundo ano, sendo as matrículas anuais e os pré-requisitos extintos. Ainda com preocupação sobre os alunos que estudavam e trabalhavam, foi prolongado o prazo de conclusão dos cursos de graduação e a matrícula parcelada permitida. Conforme Taylor (1968), a implantação dos cursos de Administração de Empresas na USP foi um sucesso, já que em 1965 dois terços dos alunos da instituição cursavam o recém-criado bacharelado.

Segundo o Prof. Zaccarelli, Ruy Leme acumulou durante algum tempo uma cátedra na antiga FCEA e outra na Politécnica, além de ser muito bem relacionado com os economistas da época na Faculdade ainda na rua Doutor Vila Nova, ajudando a estabelecer o curso de graduação em Administração de Empresas. Já o Prof. Zaccarelli entra na FEA em uma situação especial, quando o Prof. Delfim Netto ministrava um curso de Economia para os professores-assistentes e acumulava o cargo de professor-substituto de Mário Wagner, lecionando a disciplina de Ciência da Administração. Então, depois do golpe de 1964 e com a aposentadoria compulsória do Prof. Mário Wagner, o Prof. Zaccarelli torna-se professor de cinco disciplinas. Zaccarelli na época já era livre-docente da Politécnica.

As primeiras turmas de diplomados em Administração de Empresas na FCEA acabaram formando muitos docentes que retornaram posteriormente à FEA, como lembrado pelo Prof. Keyler. Já o Prof. Geraldo Toledo recorda que com o início da graduação em Administração de Empresas, depois de 1964 e com todas as reformas ocorridas, a formação dos docentes que até hoje lecionam na casa não era mais carregada de Administração Pública por influência do Prof. Mário Wagner, mas de Administração Industrial, por conta da chegada do Prof. Zaccarelli, com sua experiência na Purdue University.

O Prof. Geraldo Toledo lembra-se durante a entrevista da convulsão política que vivia o país quando da renúncia de Jânio Quadros e depois da entrada no poder de João Goulart. Nessa época houve a ascensão da esquerda à presidência da República Brasileira. O CAVC, no final de 1963, elegeu Paulo Henrique Ribeiro Sandroni, que se formaria no ano seguinte e

trabalhava no IA, para seu presidente. O CAVC sofreu uma cisão, com pessoas representando as três alas: esquerda, centro e direita. Nas palavras do próprio Prof. Geraldo: “Esse era o ambiente, um ambiente de forte politização, uma ascensão muito grande da esquerda e uma esquerda dividida, porque tinha PC, PC do B”. Outro professor que, em seu depoimento, reitera a forte politização da época e das movimentações durante o período militar é o Prof. Adelino.

Não houve remédio, e o Golpe de 1964 aconteceu – com resultados iniciais econômicos positivos, como o combate à inflação, e depois com desgaste do governo e repressão, conforme lembra o Prof. Isak Kruglianskas. Algumas menções aos alunos desaparecidos são feitas nas Atas de Reunião da Congregação, principalmente depois do recrudescimento do regime militar, com a assinatura do AI-5, em 1969. Nessa mesma época o presidente do CAVC, Paulo Beskow, foi preso e torturado. Havia muita pressão estudantil por maior liberdade de expressão e contra a repressão do governo, segundo o Prof. Geraldo Toledo, e também essa força aflorava por parte dos trabalhadores com mobilizações através de greves por conta do lado econômico que estava descontrolado no país, com taxas de inflação que beiravam 80% ao ano. Foi nesse contexto, contado especialmente por quem o viveu, que nasce o curso de graduação em Administração de Empresas.

Enquanto os formandos no curso de Administração eram caracterizados como de orientação à direita, o departamento de Economia estava dividido entre vários grupos políticos, de diferentes ideologias, entre as quais a predominante era a desenvolvimentista, como recordam a Profa. Diva Pinho e o Prof. Geraldo Toledo. Logo depois da “Revolução” de 1964, mesmo com todo o período conturbado, houve crescimento econômico acelerado e expansão industrial baseada na estatização até o primeiro choque do petróleo (por volta de 1973), conforme o Prof. Geraldo Toledo.

Por não existirem especialistas lecionando neste recém-criado curso de graduação em Administração na USP, as aulas eram preparadas com base no que havia sido estudado pelos professores durante a graduação e a especialização, e também com apoio no que era divulgado pelas empresas de consultoria, segundo o Prof. Zaccarelli, um dos professores eméritos do departamento de Administração. Aulas também eram feitas a partir de visitas feitas a empresas, que foram inspiradas pela experiência do Prof. Zaccarelli nos Estados Unidos. Depois que os professores retornaram do intercâmbio feito nos Estados Unidos, alguns

docentes americanos vieram dar aulas na FEA, como foi o caso de Leo Erickson, da MSU, a convite de seu aluno-orientado e professor da FEA, Guagliardi. Muitos problemas foram enfrentados para colocar o currículo que havia sido acertado em funcionamento, principalmente para conseguir docentes nas áreas de Psicologia, entre outras. A FEA dependia da boa-vontade e da anuência das outras unidades da USP a fim de permitir que seus professores ali lecionassem. O conhecimento adquirido em cursos fora era compartilhado informalmente com docentes que não tiveram a oportunidade de fazê-los.

De acordo com o Prof. Zaccarelli, as primeiras turmas de Administração não foram muito bem recebidas pelo mercado. Posteriormente passou a se pagar mais para aqueles que possuíam formação em Administração de Empresas do que se pagava para um economista recém-formado. Complementando essa informação, o Prof. Geraldo Toledo afirma que, no início, o mercado não diferenciava a formação de um economista e de um administrador. Essa inversão e diferenciação feita pelo mercado entre administradores e economistas aconteceram quando o entrevistado – Prof. Zaccarelli – era chefe do departamento de Administração. Portanto, a maior procura pelo curso de Administração segundo a visão do Prof. Toledo, do Prof. Zaccarelli e do Prof. Guagliardi foi ditada pelo próprio mercado. Já o Prof. Geraldo Toledo diz que havia um vasto mercado de trabalho de multinacionais, sobretudo, ávido por contratar administradores formados. Os administradores competiam com os também recém-formados economistas. E por sua vez, os alunos saídos da faculdade de Administração buscavam trabalho em companhias como a General Electric (GE), que oferecia o Business Training Course (BTC), ou então na IBM. Os modelos adotados nessas companhias e em seus programas de treinamento e capacitação eram todos baseados naqueles vistos nos Estados Unidos. Alguns dos professores que lecionavam na FEA chegaram a fazer o BTC, assim, a experiência de mercado era passada para os alunos, e desta maneira muitos dos exemplos dados eram de empresas multinacionais americanas, conforme lembra o Prof. Adelino.

A primeira turma de bacharéis em Administração com formação curricular híbrida, ou seja, com obediência a estrutura curricular anterior, formou-se no ano de 1964. A formatura da primeira turma que fez o currículo totalmente novo foi em 1967 (o Prof. Eduardo Vasconcellos formou-se com ela), sendo alunos pertencentes ao curso diurno e em 1968, os alunos do noturno. A partir de então, o currículo híbrido foi totalmente extinto. Pela mesma Portaria, os cursos de pós-graduação foram criados, com áreas de concentração em: Produção Industrial, Produção Agrícola, Pessoal, Mercados Internos, Mercados Internacionais e

Finanças. Para Taylor (1968), o curso de graduação em Administração de Empresas oferecido pela USP se parecia muito com o de Engenharia Industrial oferecido pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) e pelo Carnegie Institute of Technology na época. Ainda, segundo o mesmo autor, nota-se a mão forte da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo no currículo inicial do curso de Administração. Segundo o Prof. Geraldo Toledo que confirma esta influência e afirma que “produção é o centro nevrálgico da organização e em torno dela giram as demais áreas”, a visão passada pelas disciplinas iniciais do curso de graduação em Administração era apenas de empresas exclusivamente industriais.

Mais interessante ainda é notar a influência indireta da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) criada na FGV no desenvolvimento do programa de Administração de empresas da USP. Muitos professores que vieram com a missão americana da Michigan State University (MSU) atuaram na Escola Politécnica de 1956 a 1964 e conviveram com aqueles que viriam a compor o quadro docente em Administração de empresas como o Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme e Sérgio Baptista Zaccarelli. Ademais, alguns professores da MSU auxiliaram efetivamente na estruturação dos cursos de Administração Financeira e Marketing da USP (TAYLOR, 1968).

A partir de janeiro de 1964 a FEA-USP passou a contar com sete departamentos, a saber: Matemática, Estatística, Economia, Contabilidade, Direito, Administração e o de Geografia, História e Sociologia. As Cadeiras que compreendiam o então reformulado departamento de Administração eram:

XVII – Administração I, com as disciplinas:

- Introdução à Administração
- Psicologia Geral e Aplicada
- Relações Humanas
- Administração dos Serviços Públicos e Sociais

- Teoria da Administração Pública

XXII – Técnica Comercial e dos Negócios

XXIII – Finanças das Empresas, com as disciplinas:

- Finanças das Empresas
- Finança da Empresa Pública
- Política dos Negócios

XXIV – Administração II, com as disciplinas:

- Administração de Produção Planejamento de Produção
- Administração Salarial e de Pessoal
- Administração de Pessoal e do Material

A título de ilustração sobre os catedráticos que ocuparam as Cadeiras reformuladas pela Portaria de 1964, temos: Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme (XXIV), Prof. Mário Wagner da Cunha (XVII), sendo substituído pelo Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli em 1964, dentre outros. No intuito de oferecer especializações aos docentes, em 1967, dois professores formados pela USP – o Prof. Assistente da Cadeira XVII, Tetsuo Tsuji, graduado em Administração Pública e a Profa. Glória Maria Della Mônica Trevisan, graduada em Economia – foram ao Rio de Janeiro a fim de cursar o primeiro programa de aperfeiçoamento de professores de Administração, um curso de mestrado na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas em convênio com o Ministério da Educação e Cultura (TOLEDO; TREVISAN, 1984). Houve também professores que procuraram especializações no exterior, como foi o caso dos docentes José Luiz Martins Spino, Eduardo Pinheiro Gondim Vasconcellos, Jacques Marcovitch e Duilio Sandano. A busca de especialização em países estrangeiros aumentou sensivelmente a partir da década de 1970.

Como bem lembra o então aluno e agora Prof. Eduardo Vasconcellos, a primeira turma verdadeiramente formada por um curso de graduação em Administração de Empresas na Universidade de São Paulo teve início depois de diversas reformas ocorridas não só no ambiente acadêmico, mas também no contexto político brasileiro no início do período militar. Não sem razão, isso ocorreria uma vez que os militares assumiram o poder político do Brasil em 1964, durante um contexto especialmente delicado da economia brasileira. Mesmo no curso de graduação em Administração de empresas, depois de 1964, o primeiro ano era praticamente todo preenchido com disciplinas comuns aos alunos de todos os cursos oferecidos na FEA.

Evidente também nas entrevistas realizadas, os professores atuais e alunos na época do início do curso de Administração da FEA-USP viam que a graduação era extremamente necessária à época, já que havia naquele tempo poucas escolas de Administração de Empresas em funcionamento no Brasil, e mesmo na América Latina. A FGV é lembrada como uma das pioneiras nesse tipo de ensino na cidade de São Paulo, embora o título seja devido a ESAN. Nos relatos do Prof. Vasconcellos é citado que, antigamente, antes de haver as escolas de Administração, o próprio empreendedor, muitas vezes com formação de engenheiro, advogado ou economista, era quem administrava sua empresa contando com a experiência adquirida com seus erros e acertos. O curso era visto como sendo não tão competitivo para entrar, mas muito difícil para sair por conta das disciplinas que exigiam muito esforço e estudo por parte dos alunos, como lembra o agora Prof. Geraldo Toledo, que começou a graduação em 1963.

Politicamente falando, no mesmo ano em que os cursos de graduação em Administração tiveram início na FEA-USP, o Brasil viu o golpe militar de 1964 acontecer e com isso algumas mudanças puderam ser sentidas dentro da Universidade de São Paulo como o aumento do número de vagas - universalização do ensino -, oferecimento de cursos noturnos, bem como de extensão e novos, conforme as ideias de Alves (1984). Já nas questões de infraestrutura houve desenvolvimento do país com investimentos em energia, portos e estradas, como bem recorda o Prof. Guagliardi, sem esquecer também do papel primordial da FEA na época do milagre econômico, oferecendo pessoas capacitadas como o Prof. Antonio Delfim Netto. Nesta época e até mesmo antes, durante o governo de Juscelino, havia falta de mão de obra qualificada no país, como recorda o Prof. Fauze. Assim, fazia-se necessário que

faculdades como as fundadas na FGV e na USP iniciassem suas atividades para suprir o mercado de trabalho com profissionais.

Já a regulamentação da profissão de administrador veio com a Lei nº 4.769 de 09/09/1965. Os esforços para que essa Lei fosse aprovada vieram diretamente da Associação Brasileira de Técnicos de Administração (ABTA), criada em 1960, do DASP e de certa maneira, da FGV (TOLEDO; TREVISAN, 1984; TAYLOR, 1968). Nas próprias palavras de Toledo e Trevisan, (1984, p. 71), depois de uma entrevista em abril de 1975 com o Prof. Dorival Teixeira Viera: “Sendo a Universidade de São Paulo um estabelecimento de ensino superior oficial, preferiu-se não se implantar na FCEA cursos que graduassem bacharéis para o exercício de uma profissão, ainda não regulamentada por Lei.”.

O período de 1964 a 1969 pode ser encarado como uma época de inovação em que surgiu pela primeira vez a ideia de reunião de Cátedras (TOLEDO; TREVISAN, 1984). A reitoria da USP ainda não exercia poder centralizador, e os institutos dispunham de grande autonomia. Porém, dentro desses institutos, a cátedra era tida como a base do poder sobre a política, o ensino e a pesquisa universitária (ALVES, 1984). Assim, a cobrança feita sobre os professores quanto à produção acadêmica, e até mesmo seu reconhecimento e mérito, eram decisões absolutamente subjetivas e baseadas no catedrático concentrador de poder, sem nenhum formalismo burocrático.

6.6. O Departamento de Administração e a Reforma Universitária de 1969

Singularmente, a FEA e a USP de maneira geral possuíam um sistema de autoridade e poder diferenciados porque os professores possuíam “liderança incontestável” ao tornarem-se professores catedráticos, conforme afirmado por alguns entrevistados. O professor catedrático possuía uma cátedra, ou seja, uma cadeira que ensinava diversas disciplinas. Um exemplo dado durante as entrevistas foi o seguinte: todas as matérias da área de Recursos Humanos do hoje Departamento de Administração formariam uma cátedra. Além de ser responsável pelas matérias ministradas, o catedrático era quem contratava os outros professores que com ele trabalhariam, ditando inclusive o tipo de conhecimento que deveria ser passado em cada matéria. Logo, a autoridade destas pessoas era muito grande e a relação entre os catedráticos e

os professores contratados para trabalharem com ele poderia ser um tanto conturbada por conta do vasto poder de um sobre o outro. Em uma das entrevistas pelo Prof. Fischmann: “Havia antes um grande desbalanço na estrutura de poder da universidade, isto é, o catedrático, ele tinha um poder de soberania sobre os seus tutelados, seus discípulos, que tinham realmente que seguir o que os seus catedráticos determinavam”. Para aqueles que não eram catedráticos, a liberdade acadêmica era bastante restrita.

Fica nítido durante as entrevistas que o nível de conflito e de disputa dependia muito das subáreas do futuro departamento de Administração, instituído apenas depois da Reforma Universitária, sob a supervisão do Prof. Zaccarelli. Ele era o então chefe nomeado do Departamento de Administração e o departamento nada mais era que a reunião de cátedras que não mais existiriam pela Reforma Universitária. A figura de professor catedrático não existe mais na universidade brasileira desde essa reforma, e foi substituída com diversas mudanças pelo professor titular, hoje em dia, representa o ponto máximo da carreira.

Uma suposição aventada pelo Prof. Geraldo Toledo é que os cargos de professores catedráticos podem ter sido extintos por conta da convivência internacional de seus docentes, que foram fazer cursos no exterior e verificaram que na maioria das instituições de ensino não existia essa figura. A singularidade da FEA ainda era maior porque, embora existissem as cátedras, antes mesmo da Reforma, a instituição decidiu que iria haver a departamentalização e professores responsáveis pelos departamentos, conforme entrevista com a Profa. Diva. Durante um bom tempo houve alternância na chefia do informalmente instituído departamento de Administração entre o Prof. Zaccarelli e Ruy Leme e, mesmo quando houve a formalização dos departamentos, os dois professores continuaram na chefia, até pelo menos 1985, quando essa sequência foi quebrada.

Contudo, as mudanças trazidas pelo Governo Militar aconteceram sem muito planejamento e inclusive com algumas piores, podendo ser citada, em contrapartida à universalização do ensino, a perda da qualidade do mesmo em muitas ocasiões, conforme lembra o Prof. Guagliardi. Em 1968 houve reivindicações por uma universidade crítica, “multidimensional” e integrada, democratização da estrutura de poder, fim das cátedras e instituição de órgãos de poder paritários (ALVES, 1984). Ainda sobre essas questões, o Prof. Eduardo Vasconcellos lembra que uma maneira encontrada para contornar a carência de mão de obra qualificada no país e os problemas econômicos foi exatamente essa mesma universalização do ensino,

algumas vezes criticada. Para tanto, muitas reformas educacionais foram feitas, culminando com a Reforma Universitária de 1969. Tal reforma foi um marco para o sistema educacional público e diversas referências foram feitas em muitas das entrevistas realizadas, mesmo que o período compreendido da pesquisa levada a cabo não compreendesse o ano de 1969. Depois da década de 1970 houve uma explosão no número de faculdades de Administração e as pessoas que cursavam a graduação estavam interessadas em obter o diploma para legitimá-las como profissionais e serem então contratadas pelas empresas, principalmente as multinacionais, conforme lembra o Prof. Adelino.

Segundo Alves (1984), o ponto máximo dessa reforma na USP foi a modificação estatutária de 1969. O reitor Hélio Lourenço de Oliveira foi cassado juntamente com outros professores. Alunos foram expulsos, desmontaram o “monstro” intelectual da FFCL em onze faculdades, e o mote da Reforma Universitária, segundo a Profa. Diva Pinho, foi “dividir para governar”, pois havia um caldeirão em ebulição dentro da universidade com ideias revolucionárias. Tudo por conta do novo estatuto, que era visto como uma tentativa de “modernizar” a universidade. Outra forma de modernização adotada na FEA foi que cada subárea no departamento de Administração era informalmente chefiada por um docente eleito, porém a USP não reconhecia esse tipo de subdivisão de departamento. Mesmo assim, o novo estatuto não correspondia aos desejos de docentes e discentes.

Outra mudança citada em quase todas as entrevistas feitas durante esta pesquisa foi a das instalações da faculdade, que, segundo a Profa. Diva, foi feita em 1970, quando os prédios do Butantã ainda eram barracões improvisados. Na mesma época de mudança da FEA, as faculdades de Química, Física, Matemática, Biologia, História, Geografia, Psicologia e Pedagogia foram transferidas para a Cidade Universitária, e cada professor foi alocado dentro de sua área de especialidade. Com a transferência das faculdades para o novo campus do Butantã, o núcleo pensante e revolucionário universitário dispersou-se. As disciplinas que compreendiam conhecimento dessas outras áreas e que seriam ministradas na FEA, recebiam professores “de fora”, ou seja, professores vindos da Faculdade de Psicologia, do Instituto de Matemática e Estatística e até mesmo do IA. Entretanto, os professores que eram convidados a dar aulas fora de suas faculdades acabavam oferecendo resistência.

Antes de 1970, o prédio da FCEA, da biblioteca da faculdade e do IA eram na rua Doutor Vila Nova, possuindo uma ligação interna com a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras

situada à rua Maria Antônia, como lembrado pelos professores Adolpho Canton e Adalberto Fischmann. Muitas referências com saudosismo foram feitas por aqueles entrevistados que estudaram ali. A região da faculdade era ponto de encontro da intelectualidade da época, uma vez que reunia também, no mesmo quarteirão, a Universidade Presbiteriana Mackenzie e a zona mais boêmia de São Paulo na época, na rua Major Sertório. O local também foi palco de um episódio sangrento conhecido como a “Batalha da Maria Antônia” em 1968. Esse acontecimento foi lembrado apenas pelo Prof. Canton, que disse que a briga representava o apoio ao governo por uma parte dos alunos do Mackenzie contra aqueles que eram de esquerda e não aceitavam a situação, em sua maioria, estudantes da USP.

Não há evidências, porém alguns poucos relatos como o do professor Hélio Nogueira da Cruz para a obra de Motoyama (2006), que dão a entender que a mudança para a Cidade Universitária ocasionou no distanciamento das diversas faculdades, perdendo a convivência que havia entre as unidades ali instaladas próximo ao centro de São Paulo. Durante essa conversa, o entrevistado chegou a dizer que “a alma da FEA ficou na Vila Nova”. Segue uma parte da entrevista: “[...] a ditadura militar procurava impedir os agrupamentos de professores e alunos. Lembro, inclusive, que o auditório da FEA na Dr. Vila Nova foi interditado e, depois, desativado”. As modificações, bem como a mudança, em 1970, para a Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, na região do Butantã, serviram para uma menor integração e fragmentação acadêmica durante o governo militar. Os departamentos eram submetidos à Reitoria Universitária e a seus Estatutos com aumento da burocracia (PINHO, 2006). Se a alma da FEA ficou na Vila Nova, por outro lado muito espaço foi conseguido com a transferência das Faculdades para o novo *campus*. Espaço era uma das reivindicações dos alunos inclusive sendo expressa nos jornais que circulavam na faculdade. A seguir uma das manchetes do Cairu Jornal (1962): “Biblioteca da Faculdade requer mais uma sala” e as fotos que seguiam logo abaixo da chamada do artigo eram de estantes abarrotadas com livros fora de ordem e pilhas de revistas espalhadas pelo chão no prédio da rua Doutor Vila Nova.

Mesmo assim, a Reforma Universitária ocorreu claramente sem atender a todas as exigências docentes e discentes, conforme já dito. Todavia, algumas mudanças importantes aconteceram depois da Reforma. Além da impossibilidade de haver novas contratações de professores catedráticos, a organização universitária passou a ser feita a partir dos departamentos, que se tornaram a base da nova estrutura, ao invés de ser o professor catedrático – isso já ocorria na FEA, mesmo que informalmente –; o poder da Reitoria foi aumentado internamente, mas

diminuído e subordinado externamente e a autonomia universitária foi lesada; o Conselho Universitário passaria a ser constituído pelos diretores das unidades, por representantes das Congregações, docentes, discentes, ex-alunos e representantes da comunidade (ALVES, 1984). Somente a partir da Reforma de 1969 os departamentos eliminaram seus vínculos de interdependência, mesmo mantendo suas relações de cooperação, além de surgirem os concursos específicos realizados para cada departamento (PINHO, 1984; BONINI; MARTINS, 1984). Surgiu a partir da reforma o vestibular unificado (ALVES, 1984), o curso básico único desapareceu na FEA e as disciplinas introdutórias comuns passaram a ser ministradas separadamente com enfoques diferentes para os cursos de Economia, Administração e Contabilidade (PINHO, 1984). Alves (1984) critica a exigência dos cursos baseados em modelos americanos, irrealistas em face das condições socioeconômicas brasileiras. Ao mesmo tempo, um anacronismo germânico pode ser percebido quanto à exigência de título de Livre Docência como pré-requisito para aqueles que almejavam sua ascensão na carreira universitária docente.

Segundo Vasconcellos, Toledo e Trevisan (1984), por conta da oficialização do Departamento de Administração com o fim das Cátedras, foram possíveis o desenvolvimento e a flexibilização da estrutura curricular, tornando mais fácil a criação de novas disciplinas, sem levar em conta o crescimento expressivo do corpo docente. Entretanto, todas as contratações de professores depois do recrudescimento do regime militar eram passadas a um censor do Serviço Nacional de Informações (SNI) e sem a aprovação do qual os docentes não eram contratados.

Em especial, no ano de 1972, os cursos de Administração sofreram outra modificação por conta do cumprimento do currículo mínimo imposto pelo Conselho Federal para estes cursos. Interessante notar que o curso de Administração Pública acaba reduzido a poucas matérias depois deste episódio. Mais uma vez, em 1974, o currículo dos cursos de Administração sofre alterações decorrentes do influxo de muitos professores que acabavam de obter seu doutoramento no exterior e voltaram de seus cursos de pós-graduação munidos com novas ideias e técnicas didáticas para colocarem em prática nas disciplinas a serem oferecidas aos alunos. A relação alunos/professor foi diminuída, e a quantidade de professores passou de 30, em 1970, para 94, em 1981. Outro fator notável para por em prática as modificações no currículo do curso de graduação em Administração.

Outra transformação mais preocupada com a qualidade dos cursos (VASCONCELLOS; TOLEDO; TREVISAN, 1984) foi feita no ano seguinte. A partir de então, os alunos que escolhiam por graduar-se no curso de Administração frequentariam três anos básicos apenas de Administração de Empresas. A opção pela área de especialização seria feita apenas no início do último ano em Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Administração Geral ou Métodos Quantitativos e Informática.

Sob a chefia de Ruy Aguiar da Silva Leme, o Conselho do Departamento de Administração, em 1977, aprovou a reunião dos professores em setes áreas, saindo este tipo de divisão de uma vez por todas da informalidade e acabando em definitivo com as cátedras. Sendo o coordenador de cada área do departamento de Administração eleito por seus colegas, a eleição era feita nos “subdepartamentos” do departamento de Administração. A divisão ficou assim estabelecida: Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humanos, Administração Geral, Projetos e Métodos Quantitativos e Informática (VASCONCELLOS; TOLEDO; TREVISAN, 1984). As mudanças e preocupações concernentes à FEA-USP nesta época diziam respeito à preparação de um curso que pudesse formar alunos necessários ao mercado de trabalho, sendo o reconhecimento do curso brindado por uma acirrada concorrência no vestibular para ingresso no curso de graduação em Administração de Empresas.

Mesmo com um aumento de procura nos cursos de Administração, a oferta de docentes e pesquisadores não acompanhou a demanda por esses profissionais nesse mercado em específico. O número de professores estava muito aquém daquele exigido pelas faculdades que ministravam a graduação na época. Dessa forma, a USP, imbuída com suas finalidades básicas que podem ser resumidas ao ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade, instaurou, no ano de 1973, uma comissão para avaliar o curso de mestrado. Foi apenas em 1975 que houve reestruturação da pós-graduação, sendo tão somente o curso de mestrado atingido; o de doutorado teve seus exames de habilitação e qualificação aprimorados (VASCONCELLOS; TOLEDO; TREVISAN, 1984). Procurava-se cumprir as finalidades da faculdade: formar docentes para suprir a demanda neste mercado específico também.

Portanto, pode-se dizer, conforme os autores acima citados que de 1970 até 1981, que o Departamento de Administração passou por três períodos:

De 1970 a 1973: reestruturação dentro de um novo modelo organizacional e institucional a configurar a FEA e a universidade como um todo. Ambas as instituições iniciavam uma nova era por conta da Reforma Universitária e o fim das cátedras.

De 1974 a 1978: expansão e desenvolvimento da estrutura da faculdade, por conta do crescimento e aprimoramento dos quadros docente e administrativo.

A partir de 1979: consolidação e fixação de metas estratégicas, sendo a prioritária oferecer cursos de graduação e de pós-graduação em Administração de ponta e que servissem de modelo, justificando assim sua criação e existência.

6.7. O Instituto de Administração (IA) e seu papel na criação da graduação em Administração

Uma situação um tanto quanto peculiar e que podia ser observada na Faculdade de Higiene e Saúde Pública da Universidade de São Paulo era também notada desde a criação, em 1946, da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo (FCEA-USP). A FCEA-USP contava com o IA anexo à cadeira de Ciência da Administração. O então Centro de Saúde era ligado à cadeira de Administração Sanitária. A criação do IA ocorreu pelo mesmo Decreto-Lei que dispunha sobre a instalação da FCEA-USP. Abaixo alguns excertos do Decreto-Lei n° 15.601, de 26/01/1946:

Artigo 12 – Anexos aos departamentos, ou a cadeiras, a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas manterá institutos universitários para pesquisas científicas e trabalhos de seminário.

Parágrafo Único – Anexo à cadeira de Ciência da Administração e sob a direção do respectivo professor, funcionará imediatamente o Instituto de Administração, que terá por finalidade a realização de pesquisas e investigações relativas a Administração geral e especial (inclusive pública), devendo dedicar particular atenção aos problemas relativos à eficiência do trabalho e às condições de vida do trabalhador. Esse Instituto promoverá e orientará também os trabalhos de seminário dos alunos.

Artigo 13 – Ficam desde já sob regime de tempo integral as cadeiras de Matemática, Estatística, Contabilidade, (Geografia, História e Sociologia), Ciência da Administração, Ciência das Finanças, Organização e Contabilidade e Economia.

[...]

Artigo 14 – Além do pessoal docente, necessário à ministração dos cursos de Ciências da Administração, o Instituto de Administração terá o pessoal técnico necessário ao trabalho de pesquisas e ao seminário; esse pessoal trabalhará obrigatoriamente em trabalho de tempo integral. (ESTADO DE SÃO PAULO, 1946).

Segundo Nogueira (1984), o IA surgiu como um movimento contestador contra o patrimonialismo e o paternalismo, com a junção do DASP e do Departamento do Serviço Público do Estado de São Paulo (DSP) visando a maior racionalização da Administração Pública e inspirado no serviço público norte-americano e inglês e, até certo ponto, francês. Os técnicos que trabalhavam no instituto em tempo integral chegaram a fazer especializações no exterior e, desta equipe, surgiram planos de classificação de cargos, reformas de secretarias estaduais e municipais, reorganização administrativa, de pessoal e financeira de municípios, e sistemas de mérito, mais conhecidos pela elaboração e aplicação de provas de concursos públicos. Ou seja, primariamente, o IA estava voltado quase que exclusivamente à Administração Pública. Segundo o Prof. Fischmann:

O Instituto de Administração foi justamente um instituto para já formar, vamos dizer assim, gestores, isso no pós-guerra, 1946, que, digamos assim, o país estava necessitando. Então já era um vislumbre de que teria que haver um processo de constituição de quadros diretivos capazes de empreender e de gerir negócios incipientes que estavam ainda começando aqui no país.

Ao conversar com o Prof. Jacques Marcovitch, é lembrado que a era Vargas teve grande ênfase na profissionalização da Administração Pública e do Estado, então a seguir explica-se a criação do DASP no âmbito federal. A Constituição de 1937 previa que tal departamento fosse criado com o intuito de organizar os outros órgãos do Estado para o desenvolvimento da máquina pública. Em 1938, um decreto firmado por Getúlio Vargas selou o surgimento de tal departamento, com a incumbência de ser normativo a fim de formalizar procedimentos. Porém, enfrentou diversos obstáculos e no governo Dutra suas funções foram reduzidíssimas, enfraquecendo-o. Sua extinção deu-se em 1986, entretanto, foi instituída a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP). Dessa forma, durante o governo Dutra, os Departamentos Estaduais que tinham as mesmas incumbências do órgão federal seguiram seus destinos. O departamento de São Paulo foi transformado em Instituto anexo à FCEA. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2011).

Conforme conversado com o Prof. Eduardo Vasconcellos, além da cadeira inicial de Ciência da Administração estar ligada à FCEA, sem, contudo, ter um curso de graduação em Administração de Empresas, outra instituição que irá determinar a forma dos cursos vindouros na década de 1960 será o IA, uma vez que o docente dessa disciplina era também o diretor do Instituto em questão. Não sem razão, conjuntamente à criação do curso de Administração de Empresas, surgiu na FCEA também o curso de Administração Pública pela influência do IA, já que o Instituto foi formado pelo órgão público DSP. Ainda sobre a formação do IA:

Em São Paulo, no fim do período do Estado Novo, políticos e mesmo parte dos funcionários do DSP passaram a promover campanhas de descrédito, procurando mostrá-lo como uma organização fascista, como órgão de repressão da liberdade dos servidores e como uma superestrutura capaz de entravar o funcionamento das atividades do Estado. Após a queda de Getúlio Vargas, o DSP foi substituído por outro órgão, com as mesmas funções, denominado Instituto de Administração. (LOVISON, 2010, p. 30-31).

Como bem lembra o Prof. Zaccarelli em entrevista, por conta do IA ter surgido do DSP, órgão estadual do governo paulista com o objetivo de auxiliar na estruturação e administração de organismos públicos, tal Instituto não tinha a menor pretensão de servir a empresas ou aprimorar a administração de empresas privadas. O IA preocupava-se, assim, com a administração, porém, com grandes temas, em um nível pouco prático. A existência do Instituto é anterior até mesmo à fundação da FCEA, que acabou recebendo o Instituto como adjacente a cadeira de Ciência da Administração.

O Prof. José Reis, que havia dirigido o DSP por três anos e foi o primeiro responsável pela cadeira de Ciência da Administração nomeado pelo interventor da época, serviu como grande inspiração no desenvolvimento do IA. O Instituto fornecia subsídios de pesquisa para o DSP, além de servir como órgão normativo e de controle da administração pública e privada. O Prof. Reis acabou contribuindo para o deslocamento físico do órgão para a universidade bem como efetivou a doação dos recursos do Instituto para a USP, como meio de oferecer maior qualidade de ensino em sua cadeira através de pesquisas realizadas em conjunto pelo IA e DSP ao desfrutar de um ambiente privilegiado de investigação e debate dentro da USP. Durante esses anos houve um grande movimento de racionalização da administração pública, tanto nas esferas municipais como estadual, e escassos trabalhos de pesquisa ocorreram em empresas privadas. A “herança” que anteriormente pertencia ao DSP e ao DASP foi passada

para o IA e posteriormente à USP constituía-se de: Serviço de Documentação; Revista de Administração; Gabinetes de Fotografia, Desenho e Impressão; Pessoal, Patrimônio e Verbas e Biblioteca (NOGUEIRA, 1984).

Depois da saída de José Reis, seu cargo foi interinamente ocupado pelo Prof. Paulo Sawaya, que auxiliou na realização de concurso público para escolher o melhor dentre os técnicos de Administração para sua substituição, depois curta passagem de Vanzolini. O concurso teve como primeiro lugar o Prof. Mário Wagner Vieira da Cunha, que havia cursado Direito e Filosofia na USP, obtendo posteriormente pós-graduação em Antropologia pela Universidade de Chicago. Ao ser eleito por concurso, o Prof. Mário acumulou o cargo com o de regente da cadeira de Ciência da Administração, juntamente com o de diretor do IA. Posteriormente o Prof. Mário conseguiu ser aprovado em concurso de cátedra. Com o acúmulo de cargos e por ter seu poder equiparado ao diretor da FCEA, Mário, bem como os outros diretores do IA, foi alvo de antipatias e hostilidades na faculdade. Pela formação antropológica de Mário, permeada com a mentalidade da teoria das “relações humanas” adquirida nos Estados Unidos, o professor orientou o IA em nova direção, juntamente com seu assistente Juarez Rubens Brandão Lopes (NOGUEIRA, 1984).

Ainda conforme Nogueira (1984), a estrutura de pessoal que foi oferecida inicialmente ao IA era complexa. Seus funcionários trabalhavam em tempo integral e eram distribuídos em nove setores: Fisiologia do Trabalho (nunca foi instalado); Psicologia Aplicada (sendo esse o mais profícuo do Instituto com destaque para: Raul de Moraes, Eugênia de Moraes Andrade e Dulce de Godoy Alves); Organização (fundido com administração de pessoal); Pesquisas Sociais; Orçamento; Direito; Administração de Pessoal; Administração Pública; História; Administração Industrial, além da biblioteca. Como forma de ilustração e para entender também o porquê das antipatias e hostilidades entre a diretoria da FCEA e a do IA, basta uma comparação entre o quadro funcional do Instituto e o corpo docente da FCEA-USP entre 1949 e 1950, sendo o primeiro dotado de 55 servidores e o último guarnecido com 48 membros.

Quanto à experiência profissional dos técnicos de Administração que trabalhavam no início do Instituto, pode-se dizer que eram diversas, porém, muitos deles tiveram o começo de sua carreira em outros órgãos públicos como o DSP ou mesmo no Instituto de Desenvolvimento de Organização Racional do Trabalho (IDORT). O IDORT nasceu da apreciação de seus fundadores formados em Engenharia pela racionalização do trabalho, espalhada globalmente

pelas obras de Fayol e Taylor e colocada em prática pela indústria siderúrgica e têxtil inglesa, conforme recorda o Prof. Jacques. Tratando-se da formação acadêmica, muitos vieram do Curso Superior de Ciências Contábeis e Econômicas da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado ou, então, de outros cursos provenientes da própria USP, como: Pedagogia, Psicologia, Ciências Sociais, História, Engenharia Civil etc. Além dos empregados, o IA contava com estagiários que na época eram estudantes da FCEA, como: José Tiacci Kirsten, Paulo Ribeiro Sandroni, Helton Faleiros, Mário Augusto Carneiro Leão Ribeiro, Paulo Yokota, Fábio Nóbrega e Sérgio Buarque de Holanda Filho.

Até 1955 pode-se considerar que o IA possuía uma mais completa e ampla estrutura ao compará-la com a da FCEA-USP. Todavia, no ano seguinte houve uma crise da Faculdade e, em consequência disso, o IA sofreu uma grande retração em sua estrutura. Logo após o estouro da crise houve o desligamento do IA da cadeira de Ciência da Administração e sua subordinação direta à Faculdade. Antes mesmo da crise, a integração do Instituto na FCEA-USP era sinônimo de discórdia na sociedade, que questionava o critério de nomeação dos técnicos e o gordo plano de pagamento; dentro da USP, que considerava o orçamento do Instituto muito vultoso; e até mesmo dentro da própria FCEA, por uma questão de conflito de poderes entre os diretores da faculdade e do Instituto. O Prof. Geraldo Toledo lembra que muitos colaboradores do IA davam aulas no curso de Administração também por conta da abundância de pessoal do Instituto e falta de docentes com formação específica.

Nogueira (1984) aponta que o estopim da crise em meados da década de 1950 foi dado por conta do baixo número de formados anualmente, o alto custo de formação e a baixa procura por vagas, em uma época que a biblioteca ainda era mantida pelo IA. Ex-alunos e o CAVC procuraram a reitoria da USP com o desejo de melhorar o ensino em Economia, Administração e Atuariais, além de propor a integração do IA com a Faculdade visando maior orientação às empresas privadas e da sugestão da criação de um Instituto de Análise Econômica para contrapor as teorias com a prática. A cátedra era vista pelos ex-alunos como sendo uma clausura, que acreditavam, ainda, que os professores da FCEA necessitavam veementemente de contato diário com a vida econômica e com os problemas do país. Abaixo, uma parte da carta entregue por esta comissão à reitoria:

Só dessa maneira poderemos construir as limitações necessárias à aplicação das teorias nascidas em ambiente completamente estranho ao nosso. [...] É

possível negar-se valor aos trabalhos da Comissão Econômica para a América Latina, é possível afirmar-se que eles são passíveis de crítica, mas não é possível negar que foi do contato entre os profissionais educados dentro da economia ortodoxa e a realidade dos países subdesenvolvidos que está nascendo toda a teoria do desenvolvimento econômico e que foi a obrigação de dar uma resposta a esta teoria que colocou nesse campo uma grande quantidade dos melhores economistas modernos dos países desenvolvidos. (LEAL; VAENA apud NOGUEIRA, 1984, p. 223).

Os signatários da carta em nome dos ex-alunos e do CAVC foram Álvaro Armando Leal e Maurício Vaena. No mesmo documento eles expuseram a objeção que os docentes faziam ao regime de tempo integral. Essa pode ser considerada como a maior crise da FCEA, conforme relata Nogueira (1984). Os problemas foram praticamente todos superados pelo Decreto-Lei nº 36.361 de 1960, que, mesmo assim, não conseguiu refrear alguns pontos que seriam levantados, questão levantada neste mesmo trabalho, porém em outro capítulo.

Questionamento sobre a legitimidade e adequação dos técnicos de Administração do IA foi feita quando a FEA-USP passou a pleitear a regulamentação da profissão de administrador para seus egressos (NOGUEIRA, 1984). Interessante é notar que a FGV-SP era inicialmente contra o projeto nº 2.287-A-1964, de 10/12/1963 surgido durante o Congresso Anual dos Estudantes de Administração, cujo objetivo era reconhecer a profissão de administrador e os valores dessa nova graduação. A lei só foi aprovada e efetivamente assinada pelo Presidente da República em 7/6/1965, quando se chegou a uma clara definição sobre a distinção entre as profissões de economista e administrador. Assim, o texto foi considerado incapaz de estabelecer uma classe privilegiada para o ofício de administrador, como forma de reserva de mercado (TAYLOR, 1968).

No mesmo ano da regulamentação da profissão de administrador, a biblioteca do IA foi incorporada à FEA. O acervo da biblioteca começou a ser formado em 1942 como forma de auxiliar os trabalhos do DSP e transferido para o IA em 1946, quando da fundação da FCEA-USP e da incorporação do IA à cadeira de Ciência da Administração (MARCOVITCH, 1984; FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008).

Após a regulamentação da profissão de administrador e o oferecimento do curso de graduação em Administração na FEA-USP, um novo fôlego foi dado à Faculdade pela Portaria nº GR

1.730, de 21/03/1972 por meio da qual ficava regulamentado o Fundo de Pesquisas do Instituto de Administração (FUNAD). Esse fundo seria responsável por agilizar sobremaneira as atividades de pesquisa e prestação de serviços à comunidade através de projetos de consultoria para o Governo com reflexos sobre o ensino de graduação e de pós-graduação em Administração de Empresas naquela instituição e do oferecimento de cursos de pós-graduação para os docentes que não haviam tido a oportunidade de cursá-los, conforme dito pelo Prof. Guagliardi. Com isso, os cursos especiais foram ampliados e maiores interações com instituições nacionais e estrangeiras puderam ser feitas, com aumento da quantidade e da qualidade de pesquisa. A primeira fase do IA/FUNAD imprimiu no Instituto/Fundo marcas que puderam fortalecer as ligações entre a vida acadêmica e o mundo exterior (MARCOVITCH, 1984). O Prof. Eduardo Vasconcellos lembra que sua formação acadêmica durante a graduação foi complementada por diversas vezes com a experiência profissional dos docentes, que prestavam inclusive consultorias no Instituto. O Prof. Sérgio Assis corrobora com essa visão de complementação acadêmica das aulas com experiências em consultoria quando afirma que a partir de 1977 passou a atuar na Proconsult como forma de complementar seus cursos na faculdade, para deixá-los mais atrativos para os alunos, e acabou trabalhando como professor em tempo parcial. Além disso, recorda que o IA era um meio de aplicar em consultorias o conhecimento adquirido no exterior e de conseguir manter os professores por mais tempo na Faculdade.

A reanimação do Instituto partiu do Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli, que era o chefe do Departamento de Administração, fato reconhecido pelo Prof. Fauze. O mesmo Prof. Fauze ainda fez uma colocação de que definitivamente o IA ganhou vida nova com o FUNAD e posteriormente com a fundação da FIA. Obteve, para isso, o apoio do Prof. Fausto Haroldo Ribeiro e do Prof. Celso Antônio Bandeira de Mello. Marcovitch (1984) atribui a instituição e regulamentação do IA/FUNAD ao apoio que os professores catedráticos Flávio Fausto Manzoli, Lenita Corrêa Camargo e Ruy Aguiar da Silva Leme deram à iniciativa, sendo esse último professor o primeiro diretor-executivo do Instituto. A verdade é que eles enfrentaram muitos obstáculos impostos por alguns outros professores da faculdade, que acreditavam que a criação de tal instituição seria a abertura do Departamento de Administração para o ambiente externo, e que isso poderia mudar o equilíbrio experimentado ali.

Conforme relato do Prof. Vasconcellos, o FUNAD foi concebido como um fundo de bolsas com a finalidade de conseguir fundos para financiamento não só dos estudos dos professores

no exterior, mas também como forma de modernizar a faculdade e não depender única e exclusivamente do orçamento público. O fundo funcionava como um “coletor” de uma parte das consultorias prestadas pelos professores através do IA. Uma parte dos recursos arrecadada com este tipo de serviço era repassada a ele e depois enviada para ser utilizada na FEA e pelas pessoas que ali trabalhavam. Desta maneira, o Prof. Vasconcellos atribui ao IA e também ao FUNAD a institucionalização e consolidação da FEA. O Instituto, juntamente com as consultorias, foi uma forma de tentar deixar os professores mais presentes na FEA, além de profícuos.

Ao analisar o projeto de consolidação do Departamento de Administração por um centro complementar como o IA/FUNAD, Marcovitch (1984) afirma que a experiência mostrou-se absolutamente favorável à construção de um ambiente de desafios à capacidade de ensino e pesquisa dos professores, com o envolvimento deles em atividades relevantes para organizações públicas e privadas contribuindo para o avanço do conhecimento em Administração. O professor não podia ser absorvido integralmente pelas atividades de fora do ambiente universitário. Neste sentido, o IA/FUNAD auxiliou que os docentes verdadeiramente passassem mais tempo na faculdade, envolvidos com projetos de pesquisa que serviam tanto para complementação salarial como para boas ideias de pesquisa. Esse conhecimento era divulgado nos cursos de graduação e de pós-graduação, conforme afirmado pelo Prof. Kruglianskas. Os primeiros convênios e contratos do IA/FUNAD estavam associados ao retorno ao Brasil de alguns professores depois de concluírem cursos de pós-graduação no exterior, enquanto a assessoria era prestada na área de sistemas e desenvolvimento gerencial prioritariamente.

Em 1975, o IA/FUNAD contou com novo regulamento interno através do qual o modelo de administração usado passou a ser o de “administração por projetos”, com gestão participativa visando maior retenção dos docentes da FEA na própria Universidade a fim de atingir objetivos de ensino e pesquisa através da condução dos projetos. Esses projetos passaram a ser vistos como oportunidade de desenvolvimento de pesquisa e de potencialidades dos professores, aproximando sobremaneira as empresas e o Instituto como afirmado em algumas entrevistas com os hoje professores da Faculdade. Algumas empresas que se aproximaram da academia, segundo o Prof. Adalberto Fischmann foram a Ford, a Metal Leve, a Cerâmica São Caetano, a Villares, a Matarazzo e a GM, chegando a contratar gestores vindos da carreira docente.

A nova fase que o IA/FUNAD vivia foi chamada de consolidadora por Marcovitch (1984). Seus pontos fortes podem ser assim destacados: preocupação com inovação; apoio para docentes e pesquisa; apoio aos professores do departamento de Administração, mesmo esses não sendo vinculados ao IA/FUNAD; apoio às atividades administrativas e acadêmicas do departamento; envolvimento dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação nas atividades, para complementar formação. Para tanto, as seguintes entidades realizaram atividades em cooperação com o IA/FUNAD: Instituto Interamericano de Ciências Agrárias (IICA – Uruguai); Organização dos Estados Americanos (OEA – Estados Unidos); Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD – Estados Unidos); Organização das Nações Unidas para a Educação Ciência e Cultura (UNESCO – França). Estes convênios e cooperações ocorreram em um esforço constante de pesquisa e treinamento.

Dessa forma, como recorda o Prof. Guagliardi e o Prof. Fauze, os docentes em Administração puderam estar mais próximos ao seu “laboratório”, que são as empresas. Os projetos, com as pesquisas e com os treinamentos oferecidos pelo IA/FUNAD serviriam para aperfeiçoamento e realização de importantes contatos para que o desenvolvimento do curso de Administração continuasse, bem como os livros brasileiros pudessem ser escritos de forma adaptada à realidade aqui vivenciada.

O Prof. Adelino vai além e chega a afirmar que o curso de Administração de Empresas não deve ter apenas docentes trabalhando em empresas, mas os próprios alunos concomitantemente devem trabalhar no mercado para que a teoria oferecida pela graduação seja mais bem absorvida por eles. Similarmente, o Prof. Kruglianskas afirma que havia certo encanto por fazer o curso noturno, já que os alunos conseguiriam trabalhar durante o dia. Esse foi o caso do Prof. Keyler Rocha, que já havia quase se formado em Direito e cursou Economia enquanto trabalhava. Já o Prof. Fauze recorda que a ação dos primeiros professores da FEA foi quase missionária em correr o Brasil explicando sobre as subáreas de Administração, no caso dele, o Marketing, a fim de divulgar conhecimento. Dessa maneira, o relacionamento com o mercado e com outras instituições de ensino foi importante para o desenvolvimento e adaptação do curso de Administração. Esse era exatamente o papel desempenhado pelo IA/FUNAD.

A *Revista de Administração*, que havia sido interrompida em 1967, foi definitivamente assumida em 1977 pelos professores da FEA-USP, que possuíam vinculação com o IA/FUNAD. O Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli tomou posse como diretor da publicação, enquanto a editoria passou a ser ocupada pelo Prof. Antonio Zoratto Sanvicente, logo depois assumida pelo Prof. Guagliardi, sendo o Conselho Editorial Nacional representado por professores do Departamento de Administração da FEA-USP para análise e comentário dos artigos.

Com as mudanças significativas proporcionadas com o novo impulso garantido no começo da década de 1970 pelo IA/FUNAD e a volta dos professores de intercâmbios para especialização que deram visibilidade internacional à FEA-USP, muitos convênios foram firmados entre a faculdade e universidades estrangeiras, como, por exemplo, com instituições americanas (Vanderbilt, Northwestern, Texas, New Mexico, Pittsburgh, entre outras), inglesa (Manchester Business School), francesa (Conservatoire National des Arts et Métiers – CNAM), suíça (Centre d'Études Industrielles – CEI), canadense e nos países andinos. A cooperação entre o IA/FUNAD e as instituições estrangeiras incluía a participação de professores estrangeiros nas atividades de ensino e de pesquisa no Instituto. Reconhecimento e financiamento externo, então, puderam ser alcançados pelos projetos conduzidos por alguns professores, como foi o caso do Prof. Eduardo Vasconcellos através da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), em 1976 e no próximo ano, a Central Regional de Casos iniciada pelo Prof. Guagliardi que recebeu apoio do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), pertencente àquela época ao Ministério do Planejamento e que tinha o objetivo de investir recursos nas escolas. No início, segundo o Prof. Geraldo Toledo, os casos eram “importados” de vários lugares, e mais tarde começaram a surgir os estudos de caso brasileiros, mas a técnica não era muito utilizada pelos professores no começo do curso de graduação em Administração. A Central Regional de Casos tinha um desafio e tanto: desenvolver estudos de casos brasileiros. A central acabou com sede na COPPEAD do Rio de Janeiro e conquistando seu espaço também na FGV, em Minas Gerais, na Bahia e no Rio Grande do Sul. Na visão do Prof. Kruglianskas, os casos que eram importados não coadunavam com a realidade, parecendo algo forçado, muito diferente do que acontecia no Brasil. Todavia, de acordo com o Prof. Ademir, com a entrada do Prof. Sbragia e do Prof. Amaru na década de 1970, os casos ficaram melhor adaptados para a realidade brasileira.

A estratégia de expansão iniciou com a maturidade do Instituto a partir de 1979, com maior número de supervisores de projetos e expansão da diretoria, e em 27/10/1980 o IA/FUNAD se transformou em Centro Complementar, subordinado diretamente à Chefia do Departamento de Administração, através da Portaria nº 44. Isso proporcionou mais rapidez nas decisões e maior simbiose entre o Departamento de Administração e o IA/FUNAD, com o Conselho do Departamento influenciando na escolha dos membros do Conselho de Administração do Fundo de Pesquisa (MARCOVICTH, 1984). Depois que o fundo de pesquisas se consolidou com o avanço do conhecimento da Ciência da Administração por meio de pesquisa, ensino e atividades de assessoria, sentiu-se a necessidade de criar outro órgão complementar para operacionalizar os objetivos do IA/FUNAD. Os docentes do Departamento de Administração criaram então a Fundação Instituto de Administração (FIA), como um órgão executivo do IA/FUNAD em 10 de junho de 1980. O objetivo dessa fundação era colaborar pelos meios adequados com institutos educacionais, universidades e instituições públicas e privadas em programas de desenvolvimento de Administração, além de ser uma maneira de fazer com que os professores da FEA ficassem mais ligados a essas duas instituições e permanecessem mais tempo pesquisando na área de Administração através de consultorias, conforme o Prof. Adelino. A FIA contribui até hoje com a FEA provendo infraestrutura adequada para a faculdade, de acordo com o depoimento do Prof. Sérgio Assis. De maneira análoga, a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) surge para o repasse de recursos sem tanta burocracia para a faculdade, como recorda a Profa. Diva. O Prof. Adelino vai mais longe e chega a afirmar que o desenvolvimento da FIA proporcionou aos professores da FEA complementação salarial, enriquecimento das aulas com os exemplos estudados na Fundação e também recursos financeiros para a FEA: “A Fundação trouxe e traz até hoje uma grande contribuição porque ela continua contribuindo com 10% de todo faturamento [...] direto pra FEA”, colocação que foi reiterada pelo Prof. Fauze. Se as fundações não existissem, o percurso dos recursos seria muito mais longo e mais demorado, e provavelmente, muitas das coisas que ocorreram não só para a instituição do curso de graduação, mas também para a legitimação da Faculdade pela sociedade e pelo mercado de trabalho, não teriam acontecido.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verdadeiramente, a FEA e, até certo ponto até onde a pesquisa conseguiu levantar de dados sobre, a USP, encaixam-se nos conceitos de instituição (ZUCKER, 1977; MEYER; ROWAN, 1977; BERGER; LUCKMAN, 1967; GIDDENS, 1986; HOLM, 1995). Conforme Jackson (2010), a previsibilidade dos resultados nas instituições é muito difícil e os resultados em diversos momentos da faculdade poderiam ter sido outros que não aqueles verificados pelo estudo de sua história. A negociação durante a crise do meio da década de 1950, a “tipificação compartilhada” (BARLEY; TOLBERT, 1997), foi de que deveria ser instituído o curso de “post-graduação” em Administração de Empresas conforme escrito e colocado em prática depois por Leme (1960). Essas modificações do início da década de 1960, conforme o modelo de Barley e Tolbert (1997), deram forma a novas negociações entre os atores da faculdade e interações, sendo o pano de fundo o contexto institucional e histórico majorados nas resoluções dos atores a formar as instituições e o novo curso de graduação em Administração de Empresas no ano de 1964 dentro da USP.

Desse modo, nota-se que o processo de institucionalização do curso de graduação ocorreu conforme previsto pelo modelo de Barley e Tolbert (1997) e até mesmo o que Holm (1995) sugere, ou seja, as regras (decreto modificando e acrescentando novos cursos a serem ministrados na faculdade a partir de 1960) são resultantes da história acumulada de ação e interação entre atores sociais, podendo o conceito ser estendido para as instituições neste caso. Desta maneira, o curso, mesmo o de “post-graduação” inicial surge na FCEA por conta da história da própria instituição e das interações entre seus atores. Assim, com as modificações ocorridas a partir das crises da Faculdade, nota-se o que Holm (1995) chama de segundo estágio da institucionalização: as novas práticas institucionais são construídas sobre as antigas com restrições impostas pelas duas instituições (FCEA e USP) e de acordo com a sociedade e o tempo (JACKSON, 2010; ZUCKER, 1977). Estas mudanças acontecem para que as instituições possam se perpetuar e se adaptar de acordo com a demanda sobre elas.

A maior evidência de que há institucionalização tanto na faculdade quanto na universidade é que ambas as estruturas permitem impingir ações em suas estruturas. Para tanto, é necessário que os atores sociais dotados de capacidade de mudança ou, então, de cognição e reflexividade, precisem avaliar o *status quo* e verificar se o caminho das instituições que

participam deve ou não ser modificado (GIDDENS, 1979; 1986; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; BARLEY; TOLBERT, 1997). Portanto, as ações das pessoas que se mobilizaram dentro da USP a fim de fundar a FCEA em 1946 – e não só nesta ocasião, mas em todos os momentos em que se decidiu qual o caminho a ser seguido – foram de forma contraditória restritas pela Universidade e pela Faculdade, mas apenas possíveis por conta dessas mesmas instituições, que nada mais são que barreiras e produtos da ação humana. Aí está a imbricação entre atores e instituições: ao mesmo tempo em que as pessoas constroem socialmente as instituições e também são construídas da mesma maneira (BERGER; LUCKMAN, 1967), as instituições, assim como a USP e a FCEA são representadas e limitam as ações dos atores sociais por meio de decretos, leis, estatutos, entre outras formas, como inclusive de acordos tácitos. As mudanças devem seguir essas normas, sendo elas expressas ou não, para ocorrerem, seja na USP, na FEA ou em qualquer outra instituição.

Claramente, os atores não conseguem prever as consequências de seus atos no momento em que os mesmos são cometidos. Logo, muito provavelmente, na ocasião de criação do curso de graduação de Administração de Empresas não se sabia que teria dilatada procura verificada pela grande disputa no exame vestibular aplicado anualmente pela FUVEST. A questão de os atores não serem oniscientes sobre os resultados de suas atitudes advém da racionalidade limitada (MARCH; SIMON, 1958) e das próprias instituições limitarem-na por conta da imbricação entre atores e instituições.

As ações neste estudo de caso foram também, de certa maneira, “ditadas” pelo contexto econômico, político e social vivido, em outras palavras, pelo *Zeitgeist*. O espírito do tempo, conforme ressaltado na narrativa de Khurana (2007) que pode ser percebido na trajetória de criação do curso de graduação em Administração de Empresas. A história que surgiu durante a entrevista do Prof. Zaccarelli de que a Escola Politécnica foi inundada por um mar de pessoas interessadas em aprender Administração de Empresas e Engenharia de Produção na década de 1950 e que, nessa ocasião, foi impossível alocar todos em algum lugar no prédio ilustra exatamente isso. O mercado de trabalho necessitava de profissionais com essas competências, e as pessoas que ali estavam muito provavelmente sentiam essa cobrança no seu cotidiano.

Assim, as mudanças ocorridas na USP para tentar acomodar os anseios de uma sociedade brasileira em absoluta transformação, como as observadas desde sua fundação, em 1946, careciam de credibilidade (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Como consequência, e para tentar alcançar legitimidade, a universidade tentou modificar-se a fim de responder as pretensões de quem entrava em uma faculdade de ciências econômicas e administrativas, porém, encontrava um curso descolado da realidade brasileira e que não preparava o aluno para atuar em funções administrativas. O resultado foi que a USP e a FCEA de alguma maneira utilizaram-se do que DiMaggio e Powell (1983) chamam de “isomorfismo” como forma de se adaptarem e continuarem a oferecer cursos de graduação que fossem interessantes aos ingressantes e também à situação socioeconômica daquele momento.

Durante entrevista com o Prof. Vasconcellos, ele afirma que: “[...] entre os fatores críticos da criação, o fundamental foi uma necessidade muito importante do desenvolvimento da administração profissional no Brasil, como existia na Europa e existia nos Estados Unidos”, tangenciando o que seria a concepção dos autores sobre isomorfismo mimético, ou seja, uma resposta padronizada às incertezas vividas pela Faculdade na época e que já havia sido utilizada na Europa e nos Estados Unidos que eram os cursos de Administração de Empresas. O isomorfismo coercitivo pode ser encontrado na FCEA quando os alunos em 1946 resolvem fazer protestos, juntamente com praticamente toda a comunidade USP, sobre a nomeação do Prof. José Reis pelo interventor do estado de São Paulo na época. A pressão e os questionamentos sobre a legitimidade do professor tomaram grandes proporções e a crise foi dissipada apenas quando, por concurso público, foi colocado no cargo o Prof. Mário Wagner. Já o isomorfismo normativo na história da faculdade pode ser presumido quando as empresas, outrora familiares, se profissionalizam e, de alguma forma, pressionam as IEs pela profissionalização de pessoas, que por elas seriam posteriormente contratadas a fim de trabalhar em funções administrativas antigamente desempenhadas pelos próprios empresários (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Entretanto, DiMaggio e Powell (1983) e Caldas e Fachin (2005), ao analisarem o fenômeno, advogam que as organizações tornam-se cada vez mais semelhantes entre si. Esse tipo de conclusão não é possível em estudos de caso único (YIN, 2001), como foi a intenção deste trabalho, porém, pode-se dizer *a priori* que algumas singularidades são notadas no caso da FEA-USP quando comparado superficialmente com outras instituições. Uma delas é que embasou primeiramente o curso de graduação em Administração é a influência do IA, vindo

de instituições (DASP e DSP) ligadas ao governo preocupadas com a eficiência do serviço público. Até o momento em que o Prof. Mário Wagner ocupou o cargo de catedrático de Ciência da Administração e diretor do IA, muito de Administração Pública era feito pelo Instituto e oferecido aos alunos da FCEA nesta cadeira. Para o Prof. Kruglianskas, o IA, depois transformado em FIA foi primordial para auxílio também financeiro para a FEA de forma menos burocrática. Depois, com a entrada de professores formados pela Escola Politécnica, muito da Administração Industrial foi incorporado ao curso de graduação em Administração de Empresas. Deste modo, a singularidade do curso de graduação em Administração de Empresas da USP está em sua gênese e nas influências que sofreu das instituições e pessoas que auxiliaram em sua formação.

Ora, se pessoas são construídas socialmente como afirmam Berger e Luckman (1967) e se as instituições são formadas por pessoas, logo, as instituições assumem essa construção social, sendo também são influenciadas por esses atores sociais. Analogamente, a formação dessas pessoas e o tipo de socialização que experimentaram ditarão sobremaneira a cultura, os valores e a forma destas instituições. Não foi o intuito inicial deste trabalho discutir se há ou não homogeneidade ou heterogeneidade no campo organizacional formado pelas faculdades de Administração no Brasil ou em São Paulo. Todavia, seria um aspecto interessante para trabalhos futuros no sentido de estudar mais a fundo sobre como e se as instituições procuram legitimação e credibilidade perante a sociedade e entre si utilizando-se do arcabouço proclamado por DiMaggio e Powell (1983). É sabido ao menos, depois deste trabalho, que a legitimidade ocorre por compartilhamento e socialização, assim, o curso de graduação em Administração de Empresas na USP institucionalizou-se e legitimou-se perante a sociedade paulistana, paulista e brasileira através deste compartilhamento. Para o Prof. Guagliardi a questão do tempo e do renome internacional da USP são apontadas como itens que trazem legitimidade não só para a FEA, mas também para IEs como a FGV, que atuam no mesmo ramo de ensino. Internamente, pode-se dizer que a aceitação e legitimação em um cargo de direção da FEA-USP com alguém formado no curso de graduação em Administração de Empresas deu-se apenas quando o Prof. Jacques Marcovitch fora eleito unanimemente para desempenhar a função na década de 1980.

Para o Prof. Vasconcellos, a influência, a legitimação e aceitação da FEA-USP se dá à medida que as pessoas são formadas e vão para o mercado de trabalho atuar em empresas públicas e privadas e acabam multiplicando o conhecimento que ali obtiveram, galgando altos cargos

com seu desempenho. Hoje em dia muitos dos professores que lecionam na FEA foram formados na “casa”, sendo das primeiras turmas, conforme o Prof. Geraldo Toledo. Porém, muitos outros profissionais que foram diplomados no mestrado e no doutorado da instituição partiram para lecionar em outras instituições de ensino superior, disseminando ainda mais o conhecimento adquirido na FEA-USP. Conforme o Prof. Adelino e o Prof. Geraldo Toledo, a aceitação desses profissionais em outras IEs comprova a legitimidade e credibilidade do curso oferecido pela FEA-USP perante o mercado e a sociedade. Tratando-se do outro ponto que acabou surgindo durante a entrevista, a “endogenia”, foi explicada pelo Prof. Geraldo Toledo como sendo advinda de uma época que permitia que os recém-formados doutores fossem contratados como professores por tempo determinado e, depois, por meio de concursos públicos eram efetivados no cargo. Na opinião de Prof. Guagliardi o fato de muitos docentes terem se formado na própria FEA-USP pode se tornar um empecilho para fazer grandes mudanças, sendo dificultosa a introdução de novas ideias por conta da cultura não ser tão permeável em um processo lento de tentativa e erro. Entretanto, quando alguns professores foram estudar no exterior e conviveram com diferentes instituições, a permeabilidade a novas ideias tornou-se maior.

As mudanças ocorridas na FCEA foram, então, ao encontro do proposto por Deephouse e Suchman (2008): as modificações no curso aconteceram por pressões internas e externas quando os alunos, professores e a sociedade em geral perceberam que o conhecimento oferecido ali carecia de remodelação, ou seja, não era mais digno de ser reproduzido e não seria mais aceito. Fala-se, inclusive, de mercantilização vocacional (MELLO; NOVAIS, 1998) como forma de explicar o que se passou na sociedade brasileira, onde a procura pelos diplomas qualificam inicialmente as pessoas a entrar no mercado de trabalho e a busca pelas profissões não se dá mais pelo talento, vocação ou aspiração, mas pelo retorno financeiro que aquele certificado de formatura pode trazer quando avaliado como possibilidade futura de lucro pelas empresas contratantes. Para o Prof. Guagliardi e para o Prof. Ademir Ferreira, de forma semelhante à descrita, a procura do diploma é devida a legitimação e “licença” para atuar no mercado com um diferencial de que o aluno egresso da FEA-USP passou por um severo e concorrido processo seletivo antes de consegui-lo, porém, não é garantia absoluta de que por trás do certificado existe um bom profissional, sendo que apenas o desempenho do mesmo que atestará isso.

No que concerne às transformações sofridas pela faculdade durante o período estudado, os atores sociais que aí agiram verdadeiramente devem ter tido habilidade, poder e intencionalidade para tanto (GIDDENS, 1986). Sem a habilidade de negociação e de entender o contexto e sua influência sobre a instituição, a faculdade poderia ter ficado para trás com o passar dos anos ou mesmo não ter se consolidado. Se há habilidade, mas não existe a intenção de mudar ou mesmo o poder para tanto, o arcabouço apresentado por Giddens (1986), como visto na prática durante o estudo de caso, cai por terra.

O marco de que havia percepção de que algo deveria ser modificado foi o discurso de paraninfo proferido por Delfim Netto (O CANGURU, 1957) que com maestria expressa sua interpretação (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005) acerca do *status quo* e as mudanças que clamavam por serem feitas. A partir daí, os esforços da faculdade foram no sentido da transformação da realidade vivida pela instituição. Contudo, as mudanças só foram possíveis por conta da reunião em seus atores sociais desses atributos previstos por Giddens (1986).

O processo de recursividade pode ser encontrado nas decisões tomadas para que os problemas e as crises da faculdade fossem superados. A partir das experiências passadas vividas pelos docentes que enfrentaram esta conjuntura turbulenta da Faculdade, emergiram as ideias para formar o curso de Administração de Empresas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; JACKSON, 2010). Dessa forma, a viagem aos Estados Unidos custeada por órgãos dos governos brasileiro e americano, bem como a ida de professores com a finalidade de completar sua formação acadêmica naquele país, foram primordiais para que a bagagem de conhecimentos fosse dilatada. Utilizaram-se de certa maneira do isomorfismo mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983) ao chegar novamente ao Brasil para que pudessem modificar a faculdade e os cursos ali lecionados, sendo a mudança organizacional foco da Teoria Institucional (BARLEY; TOLBERT, 1997). Mais uma vez, evidências de que a instituição é interdependente do poder de agência dos atores que a compõem, modificando-se a partir das vontades deles.

Interessantemente, durante muitas entrevistas foram feitas referências especiais a alguns indivíduos que, como afirma Ferreira (1999), tornaram-se, por conta de sua capacidade de agência, atores sociais reconhecidamente importantes por seus pares dentro da faculdade. As ações e as pessoas, principalmente do Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli e Ruy Aguiar da Silva

Leme foram repetidamente lembradas como sujeitos detentores de cognição, habilidade e poder de realização, sendo responsáveis pelo desenvolvimento do curso de graduação e de pós-graduação em Administração de Empresas na USP, modificando a FCEA em um momento crucial de sua história. Esses dois professores, utilizaram-se da recursividade, mesmo que de forma inconsciente, para primeiramente através de experiências passadas guiar-se para decisões solucionadoras de problemas na faculdade, sendo Ruy Leme um dos primeiros a chegar em 1957 na FCEA, seguido de Zaccarelli em 1964.

As narrativas contadas sobre Ruy, Zaccarelli e mesmo Delfim Netto, todos eles com título de Professor Emérito, legitimando o reconhecimento da própria Faculdade e Universidade sobre os trabalhos dos três, assemelham-se ao que Hardy e Maguire (2008) chamam de empreendedor institucional. Para o Prof. Guagliardi, a FEA formou e recebeu em seu quadro docente muitos agentes de mudança significativa no país. Portanto, por meio de ações intencionais discursivas e práticas (GIDDENS, 1986), essas pessoas em conjunto com os outros docentes, todos envolvidos pela Faculdade, procuraram modificar o *status quo*. Mesmo tendo perdido o pioneirismo, por não ter sido a primeira faculdade a oferecer o curso de Administração de Empresas em São Paulo, a FEA-USP só passou a ministrá-lo por conta de tensões presentes no contexto educacional daquela época, que ainda demonstrava-se não institucionalizado, em outras palavras, um campo emergente (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010) apto a receber mudanças.

Recapitulando, pode-se dizer, então, que os indivíduos são socializados a partir de instituições como família, escola, religião, faculdade, dentre diversas outras organizações frequentadas pelas pessoas ao longo de sua vida (BERGER; LUCKMAN, 1967). Essas instituições deixam “marcas” nos sujeitos que servirão como base para decisões futuras – recursividade – quando estes forem transformados em atores sociais e chamados a agir a fim de criar ou modificar instituições a partir de sua cognição, habilidade e poder (GIDDENS, 1986). Professores como os citados durante a narrativa da FEA-USP neste trabalho, e cada um a seu modo – Mário Wagner Vieira da Cunha, Sérgio Baptista Zaccarelli, Ruy Aguiar da Silva Leme, dentre muitos outros – imprimiram na FEA-USP sua “marca” também. Todavia, a FEA-USP deixou profundas “marcas” nessas pessoas – reciprocidade – ou dito de outra maneira, as instituições modificam os indivíduos, mas são mudadas por essas pessoas que as constituem em um processo interativo e iterativo. Portanto, as alterações institucionais foram desencadeadas por eventos externos e pelo contexto formado por diversas instituições. Entretanto, os resultados

foram moldados pelos processos internos da Faculdade e da Universidade juntamente com os atores que agiram (HOLM, 1995).

Como forma de ilustração desta questão de “marcas” trazidas pelos atores sociais e feitas pelas instituições que frequentaram, o exemplo trazido à baila em algumas entrevistas, como na da Profa. Diva Pinho, foi a formação acadêmica do corpo docente da antiga FCEA. Composto inicialmente e primordialmente por professores com formação em Ciências Sociais ou então de Direito, que estudaram a partir dos conhecimentos trazidos pela Missão Francesa, como a própria entrevistada, o Prof. Dorival Teixeira Vieira, Antonio Ferreira Cesarino Junior, Rubens Gomes de Souza, Theotônio Monteiro de Barros Filhos, dentre muitos outros que lecionaram quando ainda não existia formalmente o Departamento de Administração. Quando da crise vivida pela FCEA, na década de 1950, a influência da Escola Politécnica pôde ser sentida fortemente com a chegada de professores como Ruy Leme, Zaccarelli, Sérgio Assis, Israel Brunstein, Oswaldo Fadigas Torres, Samsão Woiler, dentre tantos outros. Conforme o Prof. Jacques Marcovitch, o processo para que na FCEA-USP pudesse ser instalado um curso de Administração apenas foi começado com a vinda de professores da Escola Politécnica e, surpreendentemente, o curso não se instalou antes na FCEA, segundo esse mesmo professor por conta de uma ala de professores à esquerda.

A explicação para que uma “colcha de retalhos” fosse feita quando da formação da FCEA-USP era de que não havia mais recursos disponíveis para recrutar pessoal no estrangeiro, conforme Profa. Diva, o Prof. Geraldo Luciano Toledo e Prof. Fischmann. O grande desafio era fazer com que este corpo docente com diversas formações conseguisse lecionar disciplinas em Economia, Contabilidade e Administração, além da criação de espaço e identidade própria para o curso de graduação em Administração de Empresas, descolada dos cursos já oferecidos pela faculdade. O Prof. Jacques Marcovitch julga que a influência das disciplinas de Introdução à Administração era advinda da Administração Pública, enquanto as matérias de Produção e Métodos Quantitativos foram influenciadas pela Escola Politécnica. A FEA e a Politécnica têm suas histórias umbilicalmente conectadas. Aí está a opinião do ex-reitor sobre as influências que o curso de graduação em Administração de Empresas sofreu:

[...] o curso de Administração [...] vai nascer de três grandes unidades: primeiro a própria FEA, com o pessoal de Administração Pública que estava aqui; da Filosofia, pessoal que veio das ciências humanas; o pessoal do

Direito e o pessoal da Engenharia. É isso que vai constituir o corpo docente desse novo curso de Administração.

Os professores Ruy Leme e Sérgio Zaccarelli, antes de lecionarem na FEA-USP, faziam as vezes de consultores de empresas na Escola Politécnica. Isso era devido, como lembra o Prof. Jacques Marcovitch, às empresas antigamente se responsabilizarem pela educação da mão de obra, já que não havia instituições para tanto. Situação comum verificada pelo ex-reitor quando pesquisou sobre empreendedorismo no Brasil e constatou que empresas como a Cerâmica São Caetano de Roberto Simonsen foram transformadas por seu fundador em uma grande escola de engenharia. Sobre o conhecimento destes engenheiros quanto à Administração de Empresas, Jacques afirma: “[...] estou deduzindo, que eles deviam ter uma grande sensibilidade pelos problemas das empresas, eles tinham esse convívio com as empresas.”, lembrando que era comum que empresas como Indústrias Reunidas F. Matarazzo, o grupo Votorantim, entre outras pedissem consultoria à Escola Politécnica. Assim, estes professores, com formação em engenharia e que foram chamados a trabalhar na FEA-USP, tinham ao menos visão da relação empresarial e sabiam da necessidade de se criar um curso em Administração de Empresas.

Administração era vista como algo mais próximo ao poder estabelecido no Brasil, que era uma modernização muito mais racional – você não vai esquecer que era o papel que os empresários desempenhavam na Revolução de 1964, eles foram muito a favor dessa revolução. Portanto, um curso de Administração era um curso que trazia uma resposta a essa comunidade também.

Interessante notar que os atores sociais na FEA-USP que tiveram mais dilatada capacidade de ação, como o Prof. Antonio Delfim Netto e mesmo o Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme, possuíam relacionamentos estreitos com o mundo da política brasileira. Delfim Netto durante um grande tempo exerceu o papel de Ministro durante o Governo Militar, além de ser Embaixador do Brasil na França. Já Ruy Leme trabalhou no Banespa e também presidiu o Banco Central do Brasil (MARCONDES; PIMENTEL, 1968). Essas atribuições destes dois importantes atores na história da FEA-USP começaram depois do período compreendido neste trabalho, porém, ao que tudo indica as conexões feitas não só pelos dois professores citados, mas também de outros docentes foram imprescindíveis para que o desenvolvimento da instituição se completasse com o passar dos anos. Também foram decisivos para a

formação dos professores em conjunto com instituições no exterior com as bolsas de estudo conseguidas principalmente pelo Departamento de Economia.

Ruy era figura forte e “tinha chapéu de economista”, conforme afirma o Prof. Geraldo Toledo, e enfrentou uma das maiores crises dentro da instituição construindo laços com os outros professores da casa, como por exemplo, com Zaccarelli com quem montou a área de Economia das Organizações. Agindo desta forma, Ruy foi o grande condutor, o “culpado” por ter trazido à FEA o curso de Administração de Empresas. Mário Wagner, o professor que inspirou o curso de Administração Pública, perdeu forças depois de sua aposentadoria, conforme entrevista com o Prof. Geraldo Toledo. Semelhante ao que o Prof. Geraldo Toledo afirmou, o Prof. Canton conta que a visão necessária para o empreendimento de uma faculdade de Administração dentro da FCEA foi trazida por Ruy Leme e Zaccarelli com forte tendência para a área industrial e estruturas de gestão. Mesmo com formações distintas, os professores conseguiram formar um currículo que estava sendo exigido pelo mercado de trabalho como formação dos egressos, um caso citado nas entrevistas foi o da Profa. Lenita, outra pioneira na institucionalização do curso de Administração. Com ela, os cursos e a área de Finanças tornaram-se fortes dentro da FEA. Assim, o estudo sobre as redes sociais dos atores que compuseram a instituição e como elas alteraram a faculdade poderia ainda ser considerado também como tópico de uma futura pesquisa.

Hélio Nogueira da Cruz durante entrevista define: “Na época, o Prof. Delfim Netto era uma figura importante no país e era da FEA, o que dava à Faculdade uma condição especial” (MOTOYAMA, 2006, p.366) fazendo alusão à atuação governamental dele durante o regime militar e também às realizações deste professor do Departamento de Economia na FEA como um todo, quando o vice-reitor estudou na faculdade. Desta maneira, pode-se também considerá-lo como um empreendedor institucional (HARDY; MAGUIRE, 2008; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010) por ter conseguido avanços dentro da instituição como bolsas para que os docentes estudassem no exterior. Conseguiu também que algumas dessas bolsas fossem usadas pelos professores do Departamento de Administração. Contribuiu, ainda, para o Departamento de Administração lecionando algumas disciplinas – Ciência da Administração e Psicologia Aplicada à Economia e à Administração, entre outras – de 1963 a 1966, conforme as Atas da Congregação. Outra pessoa que faz alusão à Delfim é a Profa. Diva, chegando a afirmar que foi uma das figuras mais importantes para a projeção da faculdade. Ela atribui a facilidade de Delfim com economia devido ao caminho acadêmico

por ele feito, vindo do curso de ensino médio em contábeis. Foi diretor do CAVC durante a faculdade de Ciências Econômicas e incitou greve por lutar para um curso mais pragmático, menos teórico, mais prático e condizente com a realidade brasileira.

Muitos professores se envolveram com a política também, formando grupos informais de acordo com suas crenças nesta área, principalmente na Faculdade de Economia, o que parece ter trazido mais visibilidade à FEA, conforme dito pela Profa. Diva. Delfim conseguiu junto com o Prof. Miguel Colasuonno canalizar recursos para a FIPE e fazer convênios para receber bolsas de estudo dos EUA, como aquele da Ford Foundation, de acordo com as Atas da Congregação. Importante ressaltar que os auxílios financeiros chegavam pelo Departamento de Economia e o que não era utilizado era, então, repassado aos professores de Administração. Para tanto, a FEA recebeu o auxílio de diversas pessoas como Werner Baer, um economista brasileiro que auxiliou na distribuição de bolsas na FEA por meio da USAID. Interessante é que os economistas que voltavam dos intercâmbios eram chamados de “centuriões” internamente, conforme lembra a Profa. Diva por conta de sua importância quando de seu retorno. Segue abaixo excerto da entrevista da Profa. Diva sobre Delfim e sobre o que ocorreu quando os professores voltaram dos intercâmbios:

A nossa faculdade teve uma visibilidade muito grande, mas foi principalmente no tempo do Delfim, quando os economistas passaram a ser assessores governamentais. O Delfim foi chamado para o governo, o Governo Federal, e ao mesmo tempo, vários governos estaduais e municipais começaram a recrutar pessoal na faculdade. O que me deixava muito preocupada como chefe de departamento, que nós perdíamos muitos professores. Eles eram levados sem vencimento, mas mantinham os cargos ocupados; não podia contratar, só substituto.

Já o Prof. Geraldo Toledo exprime a atuação de Delfim Netto da seguinte maneira:

[...] logo em 1965, o Delfim foi convidado, ele, quando eu falo, é a equipe, tem todo um pessoal de muito gabarito, o Pastore, o Ikeda, o Rocca, eram professores da casa [...] e uma série de outros, [...] o José Mendonça de Barros, que são pessoas que acabaram indo constituir o grupo do Delfim, aqui em São Paulo primeiro, se não me engano na Secretaria da Fazenda e de lá ele foi depois pra Brasília e ficou um tempo muito grande. Então, quando se falava Delfim, falava-se Universidade de São Paulo. Então, a Universidade deve um tributo muito forte, professor emérito ao Delfim, [...] depois vieram os outros, o Pastore foi presidente do Banco Central [...], o Rocca foi secretário da Fazenda do Estado e [...] o Denisard, da minha turma, foi secretário do Covas na prefeitura.

Logo, a institucionalização da FEA-USP perante a população deveu-se a atuação de atores sociais centrais como Delfim Netto, Ruy Leme, dentre outros tanto dentro da Faculdade quanto fora dela. Somado a isso a Profa. Diva lembra-se durante sua entrevista quão importante foi o contexto da época para o surgimento do curso de graduação em Administração de Empresas, com o eixo econômico e cultural saindo da Europa e deslocando-se para os Estados Unidos. Os primeiros docentes tinham o francês como segunda língua, porém, com o contato com a literatura preferencialmente americana da área, o inglês institucionalizou-se quase soberanamente como língua franca da Administração de Empresas. Ainda, segundo Diva, os convênios com faculdades no estrangeiro foram primordiais para isso e extinguiram-se na medida em que foram surgindo cursos de pós-graduação no país, com a FEA contribuindo com produção acadêmica e também com a formação de mestres e doutores. Os cursos de pós-graduação na FEA surgiram na década de 1970, portanto, antes de seu início, os conhecimentos que deveriam ser oferecidos no mestrado e no doutorado eram repassados aos alunos de graduação.

Segundo o Prof. Geraldo Toledo, um dos fatores críticos para surgimento do curso de Administração foi a vinda dos professores depois de passarem algum tempo nos Estados Unidos durante a década de 1950, depois de uma das maiores crises ocorridas na faculdade. A profissão de administrador de empresas era também vista à época como uma alternativa à carreira de economista. Os cursos de Economia e de Administração eram correlatos nos primeiros anos por conta da formação inicial de economistas e administradores ser conjunta até o penúltimo ano na Faculdade e apenas o fim das graduações continha especializações de cada profissão. De acordo com o Prof. Geraldo Toledo, muitas pessoas que se formaram em Administração de Empresas também possuíam outra graduação, considerada “mais prestigiosa” naquele contexto.

De acordo com o Prof. Guagliardi, a estruturação da USP foi feita de forma bem diferente daquela apresentada pelas universidades americanas e as missões de professores estrangeiros em seu início selaram o surgimento um pouco mais tardio do curso de Administração, com marcada influência europeia, em sua maior parte francesa. Conforme o Prof. Adelino sobre a formação da FEA-USP: “Aqui sempre se defendia o seguinte: que todo o indivíduo tinha que ter todo o conhecimento da teoria, da base conceitual, da fundamentação para ele poder

raciocinar em cima disso e ser um crítico”, em referência feita à Educação mais “europeizada” que inicialmente permeou as salas e o conhecimento passado aos alunos da instituição. Conforme os dois relatos, a origem da USP acabou ditando o caminho de outra instituição, a FCEA: inicialmente a Faculdade oferecia cursos ministrados por professores que tiveram sua formação primordialmente composta por docentes europeus, em um contexto econômico e político em que essa hegemonia pertencia aos Estados Unidos, que, ao contrário do Velho Continente, não estava dizimado por uma Guerra Mundial. O clamor estudantil não tardou nem uma década para chegar à FCEA e exigir que as graduações fossem mais “pragmáticas”, mas ao mesmo tempo mais voltadas para a realidade brasileira. A influência desempenhada por essas mudanças mundiais pôde ser observada em muitos outros aspectos daquela época, e não só no Brasil. Conseqüentemente, não demorou muito tempo para que as transformações ocorressem na Faculdade, para que os professores da FCEA buscassem complementação acadêmica e os cursos fossem definitivamente alterados.

Por outro lado, o Prof. Fauze atribui a institucionalização do curso de graduação em Administração na FEA à conjuntura nacional. À época em que foi iniciado, estava por vir o milagre econômico e a indústria automobilística instalava-se no país, assim um curso como este era necessário para suprir a falta de mão de obra e formar profissionais em áreas que anteriormente não eram requeridas. Um dos relatos que exprime a situação nacional é o do Prof. Canton, graduado em matemática, que acabou vindo para a Faculdade por conta da carência de pessoal para interpretar dados de pesquisa de Marketing. Desta maneira, acabou trabalhando na FIA e na FIPE também. A autarquia da USP influenciou neste processo, certamente causando certa dificuldade e demora em modificar o *status quo* da instituição em muitas situações citadas pelo entrevistado, porém, a FEA cumpriu o seu papel de formadora de docentes e de pessoal para trabalhar nas novas empresas e mesmo nas antigas que cresceram e precisavam de especialistas nas diversas áreas de Administração: Recursos Humanos, Marketing, Finanças, entre outras.

Quando perguntado sobre a necessidade da estruturação de um curso de graduação em Administração de Empresas, o Prof. Keyler contesta da seguinte maneira: “Hoje a Administração exige uma rede de informações e de conhecimentos técnicos que o empresário antigo não tem, então realmente começou a criar essa necessidade, que uma empresa para crescer precisava ter administradores profissionais contratados”, condizente com o que foi verificado durante outras entrevistas e com o trabalho de Curado (2001).

Já para o Prof. Jacques, o empresário antigo administrava na base do bom-senso, reconhece que havia um modelo francês de administração, mas o americano prevaleceu por conta, sobretudo do pragmatismo. Houve, porém, muitas modificações no curso que hoje é oferecido como de Administração, algo mais brasileiro foi buscado. Para ele, a institucionalização, quando vista de forma geral no Brasil, pode encontrar algumas semelhanças na portuguesa, com muito formalismo e legalismo, portanto, explica-se desta forma, para ele, a corrida com a finalidade de “legalizar” no meio da década de 1960 a profissão de administrador de empresas com a própria História Brasileira. O constante aumento da procura pelos cursos da Faculdade é uma mensuração da aceitação, institucionalização e sucesso da FEA, sendo o objetivo inicial de formar pessoas para atuar no mercado público e privado para sustentar o crescimento brasileiro alcançado plenamente, a partir de seu ponto-de-vista.

Conforme o Prof. Fischmann, durante a institucionalização do curso em Administração de Empresas, muitas mudanças ocorreram, mas foram de forma gradual. A primeira implantada foi a dos cursos de “post-graduação” e, conforme a evolução do processo, a formação dos profissionais foi ficando cada vez mais específica até o ponto que, antes do vestibular, o aluno já deveria saber qual carreira seguir. Ainda durante a entrevista com este professor, ele recorda que o *status* do profissional de administração mudou dentro da faculdade. No início do curso na Faculdade, eram chamados de “capatazes” pelos economistas, vistos como “segundo escalão do time” formado na FCEA. Os contadores pertenciam ao “terceiro”. Para o Prof. Jacques, os contadores, por outro lado, no mercado de trabalho possuíam uma importância maior do que até mesmo os economistas, uma vez que cuidavam da gestão das empresas. A percepção de que os administradores não eram de segundo escalão dava-se quando os economistas iam para o mercado de trabalho e se deparavam com muitos colegas administradores formados pela própria FCEA. Abaixo segue parte da entrevista com o Prof. Fischmann:

[...] Escola Superior de Administração e Negócios, que é aquela do padre Sabóia [...] Ela foi fundada ainda antes da EAESP, que é se não me engano de 1954. E, com essas duas escolas com [...] maior notoriedade, maior reputação, justamente houve essa percepção de que a Universidade de São Paulo, na Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas deveria de ter também um curso de Administração [...] Então isso começou em 1960, aí foram [...] progressivamente desenvolvendo as suas disciplinas. Naquela época ainda as disciplinas eram geridas por catedráticos. Esse sistema foi até

1968 se não me engano, as cátedras. E com a reforma da universidade foi extinta a cátedra e criou-se o departamento que é a menor unidade administrativa da estrutura universitária da USP.

Portanto, o que foi dito pelo professor beira o isomorfismo mimético de DiMaggio e Porwell (1983) ao dizer que, no campo, existiam organizações que ofereciam o curso de Administração de Empresas e, desta forma, foi percebida a necessidade de apresentar um curso na mesma área de conhecimento. Ainda segundo o Prof. Fischmann, outras razões explicam o surgimento do curso como: demanda e necessidade do mercado, pela percepção da sociedade de que era preciso formar gestores no país depois da Segunda Guerra Mundial por conta do modelo econômico adotado no Brasil de substituição de importação, sendo que o país carecia de “bons executivos, ótimos gerentes e excelentes administradores”. Assim nasceu a brincadeira entre economistas de que os administradores eram “capatazes”, já que nessa época eram profissionais que efetivamente “colocavam a mão na massa” para que os investimentos em empresas se efetivassem e com conhecimentos e técnicas em administração ainda rudimentares.

Outro ponto que contribui para a institucionalização do curso segundo o Prof. Fischmann foram os estudantes e jovens professores que partiram para os Estados Unidos e voltaram com nível de inovação, conhecimento e de tecnologia surpreendentes para os catedráticos, porém, a estrutura e poder estavam com estes últimos e até mesmo a passagem de conhecimento dependia do relacionamento respeitoso entre professores assistentes e catedráticos. O papel desempenhado pelos que voltavam do intercâmbio era: “o [...] de irradiar ou de contagiar os cursos com as inovações. [...] os cursos foram muito enriquecidos com esse conhecimento norte-americano, que era sem dúvida no mundo uma coisa de liderança, de ponta.”, conforme conta o Prof. Fischmann. Então, por conta da inspiração vinda pelo conhecimento estrangeiro e pela verificação de que nem todo o conhecimento trazido de fora poderia ser aplicado nos casos brasileiros, livros começaram a ser feitos no Brasil por aqueles que tinham ido estudar no exterior. A constatação do Prof. Fischmann de que os cursos oferecidos em Administração de Empresas foram devidamente legitimados e aceitos é expressa pela seguinte afirmação: “seguramente, egressos da EAESP, egressos aqui da FEA, são egressos que são muito valorizados pelos contratantes, então [o curso] é uma contribuição muito significativa”, constatando também que a FEA-USP atingiu seus objetivos iniciais de formar profissionais qualificados.

De forma contrária, o Prof. Jacques acredita que os convênios firmados com instituições americanas não tiveram tanta influência como a necessidade de aculturar o conhecimento estrangeiro para a realidade brasileira, principalmente por meio do trabalho do Prof. Eduardo Vasconcellos e James Wright. A pressão do próprio mercado de trabalho com a fundação de organizações como a Metal Leve, a Embrapa, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, entre outras foram o combustível para que uma produção de conhecimento brasileiro sobre o assunto fosse elaborada.

A partir do ponto de vista do Prof. Ademir Ferreira, todas as pessoas precisam de um curso de Administração por conta da ascensão nas carreiras nas empresas. Ao galgar cargos mais altos, passa-se a ter a responsabilidade de supervisionar muitos subordinados. Em sua opinião, ao optar por um curso de graduação em Administração, o modelo eleito pela FEA torna-se mais semelhante ao europeu, ou seja, contrário ao curso inicial proposto por Ruy Leme - que seria de especialização, como aqueles oferecidos nos Estados Unidos. Para o Prof. Ademir Ferreira, a institucionalização do Departamento de Administração só se deu depois da Reforma Universitária devido a grande parte das disciplinas serem, antes deste acontecimento, de economia, mesclando conhecimentos entre as duas graduações. Ainda de acordo com o Prof. Ademir Ferreira, as mudanças levadas a cabo por Ruy Leme e Zaccarelli na FEA-USP no sentido de institucionalização do curso só foram possíveis porque ambos eram respeitados na Faculdade pelo conhecimento que tinham e pela carreira que tiveram. Por isso tinham o poder para tanto, finalizando com a seguinte observação: “As pessoas são o fator de sucesso em qualquer tipo de empreendimento. Em uma área pública, então, eu acho que isso é ainda mais sensível”.

Uma crítica do Prof. Ademir Ferreira ao curso de Administração na década de 1960 é feita no sentido de que teoria em excesso era oferecida aos alunos e muitos professores possuíam experiência apenas em órgãos públicos. Havia muita burocratização para a mudança curricular da Faculdade, sendo que todas as mudanças curriculares deveriam obrigatoriamente passar ao menos pela Congregação. Como Administração é um curso multidisciplinar, isto dificultou o início da graduação, que começou a ser oferecido tardiamente. O Prof. Ademir Ferreira também compartilha as ideias da Profa. Diva de que os professores partiam para estudar no exterior porque o tipo de conhecimento lá oferecido não era acessível no Brasil.

Depois de 1970, da criação da pós-graduação com cursos efetivos de mestrado e doutorado, ficou mais difícil ir para fora estudar.

Um fato que apareceu em quase todas as entrevistas e que foi marcante para os professores entrevistados e, *a priori*, não colocado como de suma importância para a institucionalização do curso de graduação em Administração de Empresas foi a Reforma Universitária de 1969. Para o Prof. Geraldo Toledo, o “início efetivo” do curso de Administração ocorreu apenas depois de 1970, com o marco da instituição e formalização do Departamento de Administração. Este mesmo professor defende que os cursos ministrados na ESAN, na FGV entre outras IEs auxiliaram na disseminação da ideia da necessidade de administradores e do curso em si. Mesmo assim, o processo para estruturar o curso de Administração de Empresas foi pouco organizado e diversas vezes durante as entrevistas foi lembrado do uso de apostilas escritas a partir da experiência dos professores e sobreposição de assuntos durante o curso. Outro empecilho foi a falta de espaço na rua Doutor Vila Nova e, quando da mudança para o *campus* do Butantã, havia uma estrutura precária. Ao que pareceu esta mudança serviu apenas para dissipar ideias revolucionárias e deixar o espírito universitário adormecido.

Embora para o Prof. Guagliardi, Ruy Leme seja uma pessoa absolutamente importante para a criação do curso de graduação em Administração de Empresas na USP, o professor politécnico chega à FEA em um momento tal que a Administração já havia se institucionalizado fora da Universidade. A implantação do curso foi, assim, apenas um reflexo do que a sociedade da época e principalmente o mercado de trabalho necessitavam. A influência americana na FEA através das bolsas oferecidas foi importante para começar a desenvolver uma massa crítica dos assuntos em voga. Ruy, além de ser Professor Emérito da FEA-USP, dá nome ao Prêmio de Desempenho Acadêmico do Departamento de Administração conferido todos os anos pela Faculdade para o melhor trabalho de conclusão do curso de graduação, ou seja, sua importância interna à faculdade foi verdadeiramente reconhecida.

Sobre a experiência e cursos oferecidos pela FEA o Prof. Guagliardi afirma que: “a ênfase aqui foi pelo trabalho e pela necessidade que o país sentiu de desenvolver essa área econômica e empresarial” citando logo depois que a tecnologia corroborou como outro facilitador para que a Administração crescesse no Brasil com as facilidades computacionais. A questão tecnológica também é enfatizada pelo Prof. Fauze e Zaccarelli, sendo que até

mesmo para o desenvolvimento da faculdade a tecnologia desempenhou papel importante por oferecer maiores facilidades aos alunos quando procuravam a biblioteca ou iam até o Centro de Computação Eletrônica da Universidade, por exemplo. Mesmo assim, alguns complicadores foram citados pelo Prof. Canton e Kruglianskas, como o empecilho imposto pela Secretaria de Informática, órgão do Governo Federal, ao tentar importar itens de tecnologia, exigindo que estes fossem feitos no Brasil. Todavia, com a abertura econômica do Governo Collor, houve mais facilidade para realizar as importações e maior necessidade de administradores para tentar gerir durante o caos econômico. Assim, nesta época, segundo o Prof. Kruglianskas, a profissão de administrador foi, de uma vez por todas, legitimada para não mais ser contestada.

Não por acaso surgiu no IA/FUNAD o Programa de Administração em Ciência e Tecnologia (PACTo) – que foi a porta de entrada para o Prof. Isak, que era engenheiro aeronáutico – capitaneado pelo Prof. Jacques e pelo Prof. Vasconcellos que foram para a Vanderbilt University. O ponto forte era gestão de ciência e tecnologia e também o Programa de Gestão da Inovação e Projetos Tecnológicos (PGT). Segundo o Prof. Fauze, estes dois programas receberam auxílio internacional de agências como a USAID e do Governo do Estado de São Paulo, além de terem recebido professores estrangeiros que “trouxeram ideias novas, a maneira, a pedagogia, a maneira de... criaram cursos novos, disciplinas novas.”, conforme o Prof. Isak. Desta vinda de alguns professores americanos para o Brasil, surgiram algumas parcerias para escrever livros, como foi o caso do Prof. Hemsley e o Prof. Eduardo Vasconcellos. Um dos objetivos destes programas era prestar consultorias e fazer projetos para instituições como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Instituto Agrônomo de Campinas, entre outros, além de permitir que os professores que prestavam estes serviços conseguissem passar para os alunos da Faculdade as tecnologias de gestão.

Quando provocado durante a entrevista para falar sobre as mudanças e inovações na trajetória da FEA-USP, o Prof. Jacques Marcovitch afirma que as crises são as grandes desencadeadoras de transformações não só na Faculdade, mas na sociedade como um todo, e que as instituições devem responder às demandas da sociedade e a USP, assim como a FEA não devem fugir disso. O catalisador disso e interventor da FEA no sentido da criação de um curso de Administração de Empresas foi Ruy Leme, que em sua narração assemelha-se ao que é dito por Hardy e Maguire (2008) como sendo um empreendedor institucional. Portanto, a dimensão da universidade aparece na FEA conforme as identidades de professores

impregnadas do conhecimento das diferentes faculdades da USP que frequentaram passam a lecionar na Faculdade com seus diferentes pontos de vista. Aqueles que ocuparam e ocupam cargos dentro e fora da universidade, e mesmo seus egressos, são muito importantes como Delfim, Ruy, Sayad, Mercadante, Guido Mantega, Zaccarelli para a institucionalização não só do curso de Administração, mas da Faculdade como instituição digna de credibilidade. Este processo é visto por Jacques como ainda não terminado, como apontado no modelo de Barley e Tolbert (1997).

Concluindo, a FEA-USP passa de simples organização a arena social quando vislumbrada como parte integrante de um sistema de relações, com atividades que refletem as normas e regras sociais de cada época vivida pela instituição (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). A institucionalização e estruturação de um curso de graduação em Administração de Empresas ocorreu conforme preconizam Hardy e Maguire (2008): por pessoas que com suas atividades mobilizaram recursos para transformar as organizações existentes, mas sem esquecer que como Taylor (1968) recorda, também no caso da FEA-USP houve o trabalho da coletividade, sem o qual não seria possível ter iniciado o curso. Não só na narrativa de Taylor (1968) o papel do contexto foi reforçado, mas também nas diversas entrevistas colhidas, ele é primordial para o surgimento do curso.

Interessante notar que durante os depoimentos de alguns professores surgiram alguns componentes propostos por Esman e Blaise (1966) e que caracterizam a institucionalização para estes dois autores, como: o curso de Administração surgiu para propagar o conhecimento de técnicas (padrões de ação) que estes profissionais deveriam ter no mercado, as funções desempenhadas pelos formados em Administração eram valorizadas pelo ambiente e pela sociedade (embora algumas pesquisas demonstrassem o contrário) e o surgimento do curso logo incorporou novas tecnologias, como computação.

Seguindo o modelo de Barley e Tolbert (1997) e a opinião dos professores da Faculdade, o processo de institucionalização não terminou ainda na FEA-USP. O período de 1946 a 1965 foi escolhido nesta pesquisa por motivos meramente acadêmicos, porém, defendidos por teorias que o embasaram (MEYER; ROWAN, 1977; CALDAS; FACHIN, 2005). Em 1946, a FCEA-USP passou a existir formal e legalmente pelo decreto e, em 1965, a legislação concernente à profissão foi aprovada. As instituições constantemente se transformam e sua institucionalização não cessa porque elas estão inseridas em um contexto socioeconômico,

político, cultural etc. que não é estanque. Juntam-se a isso, também, as mudanças dos atores sociais que as constituem, trazendo um pouco de sua subjetividade, conforme visto na repaginação dos cursos, principalmente depois de 1960 com a chegada dos professores da Escola Politécnica a fim de que a graduação fosse constituída e enxergada como de excelência (BARLEY; TOLBERT, 1997; MEYER; ROWAN. 1977).

Até a aceitação do curso de Administração de Empresas pela sociedade, um longo caminho foi percorrido pela Faculdade sendo percebida apenas mais recentemente pela grande competitividade vista nos exames da FUVEST por este curso. Logo, um dos fatores para a aceitação e credibilidade da graduação foi o histórico “emprestado” pela USP ao novo curso. No modelo adotado neste trabalho um dos maiores desafios durante a pesquisa foi a confluência, sendo difícil dissociar muitas vezes as ações impingidas por atores como o Prof. Ruy Leme da Faculdade, confundindo-se ação e instituição. (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Finalizando, o modelo de Barley e Tolbert (1997) pode ser aplicado no estudo de caso da criação do curso de Administração de Empresas na USP porque a graduação surge de uma instituição que já possuía história acumulada, com a FCEA e a própria Universidade. As ações, então, foram impingidas em uma estrutura prévia modificando-a, também conforme Holm (1995) advoga. Neste contexto entre Universidade e Faculdade existiam séries de restrições impostas, como os estatutos, decretos, leis, entre outras que foram gradativamente e lentamente modificadas pelas ações de atores sociais que enxergavam que para continuar a sobreviver, tais transformações deveriam ocorrer na instituição sancionando a profissão de administrador de empresas ao final do período estudado. Então, ao saírem para o mercado de trabalho, os egressos do novo curso continuaram com o processo de institucionalização da novel profissão no cotidiano de seu exercício. A profissão foi prontamente legalizada em 1965, depois da formatura da primeira turma “híbrida” na FEA-USP. A replicação tanto do conhecimento passado para os alunos na FEA-USP como da profissão pode ser constatada no campo de uma maneira geral com a abertura de muitos cursos de Administração de Empresas na sequência, e, também, por aqueles alunos que se decidiram por continuar em carreira docente em outras IES. Assim, até hoje modificações podem ser comprovadas por aqueles que se aventurarem a estudar profundamente o período posterior a 1965, como a chegada de novas tecnologias e até mesmo modismos educacionais em Administração de Empresas são fartos.

Complementando, as ações, como as vistas neste estudo de caso, são largamente organizadas por instituições. Estas mesmas ações têm, ao mesmo tempo, o poder de criar, manter ou modificar as organizações, reconciliando a Teoria Institucional com a dinâmica e heterogeneidade conseguida pela da subjetividade e experiência individual dos atores (BARLEY; TOLBERT, 1997; GIDDENS, 1979; 1986). Ainda fazem-se necessários estudos comparados sobre a legitimação nos campos organizacionais: se estes ocorrem pela homogeneidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983; CALDAS; FACHIN, 2005) ou pela heterogeneidade trazida pela individualidade e subjetividade do processo de institucionalização conforme defendem Barley e Tolbert (1997) e Giddens (1979; 1986).

Assim como Khurana (2007), a fundação e o desenvolvimento de uma instituição de ensino que oferece curso de Administração de Empresas é um estudo fascinante do processo de institucionalização devido a seus atores ou empreendedores institucionais. Congruentemente com este autor, pode-se afirmar que os participantes de tal processo eram, em quase sua maioria, conscientes dos papéis que deviam desempenhar a fim de manter a ordem social (mesmo com mudanças institucionais) e pertencentes a uma elite social. De forma análoga àquela vista nos Estados Unidos, a educação voltada para administração e negócios foi aceita pelo esforço de empreendedores institucionais e vista como necessária com a finalidade de criar uma classe gerencial apta a administrar corporações privadas e públicas e servir aos interesses da sociedade, de maneira geral. Para atingir o objetivo de legitimação e institucionalização, a nova profissão de administrador foi colocada como uma profissão emergente, ao lado daquelas já tradicionais como Medicina, Direito e Engenharia (KHURANA, 2007).

8. REFERÊNCIAS

ALVES, Denisard Cnéio de Oliveira. *III. A Faculdade de Economia e Administração a Partir da Reforma de 1969. 2. A Reforma Estatutária da Universidade de São Paulo*. In: CANABRAVA, Alice Piffer (Coord. e Org.); GUAGLIARDI, José Augusto (Ed.), *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição*. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 113-124.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. *História da Educação*. São Paulo: Moderna, 1996.

BARATTER, Marystela Assis; FERREIRA, Jane Mendes; COSTA, Mayla Cristina. *Empreendedorismo Institucional: Características da Ação Intencional*. *Perspectivas Contemporâneas*, p. 237-266, Outubro 2010.

BARLEY, Stephen R.; KUNDA, Gideon. *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 363-399, September 1992.

BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. *Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution*. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 93-117, January 1997.

BARRROS, José Roberto Mendonça de. *Dos Fins da Universidade*. *Cairu Jornal*, ano I, n. 2, p. 3, Dezembro 1962.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1990.

BERTERO, Carlos O. *Ensino e Pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BERTERO, Carlos O.; CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. *Produção Científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, p. 147-178, Jan./Abr. 1999.

BERTERO, Carlos O.; KEINERT, Tania M. M. *A Evolução da Análise Organizacional no Brasil (1961-93)*. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 81-90, Mai./Jun.1994.

BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball Sampling: *Problems and Techniques of Chain Referral Sampling*. Sociological Methods & Research, v. 10, n. 2, p. 141-163, November 1981.

BONINI, Edmundo Éboli; Martins, Eliseu. *II. A Consolidação: o Corpo Docente, os Departamentos e a Estrutura Curricular, 1946/69. 2. O Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais*. In: Canabrava, Alice Piffer (Coord. e Org.); GUAGLIARDI, José Augusto (Ed.). História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 61-66.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph L.; STASCH, Stanley F. *Marketing Research: Text and Cases*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.

CAIRU JORNAL: *Órgão do Centro Acadêmico "Visconde de Cairu"*. São Paulo: Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo, 1962.

CANABRAVA, Alice Piffer. *I. A Fundação da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (atual faculdade de Economia e Administração) da Universidade de São Paulo. 1. As Condições Sociais, Econômicas e Políticas da Fundação*. In: _____ (Coord. e Org.); GUAGLIARDI, José Augusto (Ed.). História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 7-36.

CANABRAVA, Alice Piffer (Org.). *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 2. Personália*. São Paulo: A Faculdade, 1984.

CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto. *Paradigma Funcionalista: Desenvolvimento de Teorias e Institucionalismo nos Anos 1980 e 1990*. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 45, n.2, p. 46-51, Abr./Jun.2005.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. *Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração*. Revista de Administração, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho/setembro 1991.

CAPES, COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. *Resultados – AVALIAÇÃO TRIENAL 2010*. [S.I.]: C2010 Disponível em <<http://trienal.capes.gov.br/wp-content/uploads/2010/09/Resultados-por-UF.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI. *História*. [S.I.]: c2010 Disponível em <<http://www.fei.edu.br/pt-BR/fei/historia/Paginas/historia.aspx>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

CURADO, Isabela Baleeiro. *O Desenvolvimento dos saberes administrativos em São Paulo: uma abordagem histórica*. 2001. 191 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

DEEPHOUSE, David L.; SUCHMAN, Mark. *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. In: GREENWOOD, Royston et al. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE Publications Ltd., 2008, cap. 1, p. 49-77.

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Prof. Carlos Alberto Vanzolini – PRO – Departamento de Engenharia de Produção. [S.I.]: c2011. Disponível em <<http://www.pro.poli.usp.br/graduacao/trabalho-de-formatura/prof-carlos-alberto-vanzolini>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. *História* – PRO – Departamento de Engenharia de Produção. [S.I.]: c2011. Disponível em <<http://www.pro.poli.usp.br/departamento/historia>>. Acesso em: 23 out. 2011.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, April 1983.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

ENGWALL, Lars. *The Americanization of Nordic Management Education*. *Journal of Management Inquiry*, v. 13, n. 2, p. 109-117, June 2004.

ESMAN, M. J.; BLAISE, H. C. *Institution building: the guiding concepts*. Pittsburgh: Inter-University Research Program in Institution Building, 1966.

ESTADO DE SÃO PAULO. Decreto-Lei nº 15.601, de 26 de janeiro de 1946. Dispõe sobre a instalação da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo.

FACULDADE DE DIREITO. Faculdade de Direito – Universidade de São Paulo. [S.I.]: c2011 Disponível em < http://www.direito.usp.br/faculdade/index_faculdade_historia_01.php >. Acesso em: 2 nov. 2011.

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. História | FEA-USP. [S.I.]: c2008 Disponível em < <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=4> >. Acesso em: 24 out. 2010.

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Pioneiros | FEA-USP. [S.I.]: c2008 Disponível em < <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=29> >. Acesso em: 28 nov. 2010.

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sobre a Biblioteca | FEA-USP. [S.I.]: c2008 Disponível em < <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=432> >. Acesso em: 9 set. 2011.

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Centro Acadêmico - CAVC | FEA-USP. [S.I.]: c2008 Disponível em < <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=35> >. Acesso em: 29 nov. 2011.

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. FEA X FEA – Medalha FEAUSP homenageia professor Werner Baer | FEA-USP. [S.I.]: c2010 Disponível em <<http://www.fea.usp.br/noticias.php?i=566>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. São Paulo: EDUSP, 1995.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo: Atlas, 1950.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FONSECA, Valéria S. da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. *Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição*. Organizações & Sociedade – O&S, v. 9, n. 25, p. 93-109, Setembro/Dezembro 2002.

FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA O VESTIBULAR. FUVEST 2010: Estatísticas – Distribuição dos Inscritos por Opção de Curso. [S.I.]: c2010 Disponível em <<http://www.fuvest.br/scr/inscur.asp?fase=1&anofuv=2010&car=213>>. Acesso em: 22 out. 2010.

FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA O VESTIBULAR. FUVEST 2011: Estatísticas – Distribuição dos Inscritos por Opção de Curso. [S.I.]: c2010 Disponível em <<http://www.fuvest.br/scr/inscur.asp?anofuv=2011>>. Acesso em: 27 nov. 2010.

FRENKEL, Michal. *The Americanization of the Antimanagementist Alternative in Israel*. Int. Studies of Mgt. & Org., v. 38, n. 4, p. 17-37, Winter 2008-9.

GANTMAN, Ernesto R.; RODRÍGUEZ, Carlos J. F. *Notas sobre la evolución del conocimiento administrativo em la República Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007)*. Cadernos EBAPE. BR, v. 6, n. 4, p. 1-22, Dez. 2008.

GIDDENS, Anthony. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California, 1986.

GIDDENS, Anthony. *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. London: MacMillan, 1979.

HARDY, Cynthia; MAGUIRE, Steve. *Institutional Entrepreneurship*. In: GREENWOOD, Royston et al. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications Ltd., 2008.

HOLM, Petter. *The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries*. Administrative Science Quarterly, v. 40, n. 3, p. 398-422, Sep. 1995.

INEP. *Censo da Educação Superior – INEP*. [S.I.]: c2011. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

ITELVINO, Lucimar da S. *Reflexões sobre a ética e a sua presença nos cursos de Administração de Empresas*. Cadernos de Pós-Graduação – educação, v. 5, n. 1, p. 173-184, 2006.

JACKSON, Gregory. *Actors and Institutions*. In: MORGAN, Glenn et al. *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford Handbooks Online, May 2010, cap. 3.

KHURANA, Rakesh. *From higher aims to hired hands: the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton: Princeton University Press, 2007.

KIESER, Alfred. *The Americanization of Academic Management Education in Germany*. *Journal of Management Inquiry*, v. 13, n. 2, p. 90-97, June 2004.

KIPPING, Matthias; ÜSDIKEN, Behlül; PUIG, Núria. *Imitation, Tension and Hybridization: Multiple "Americanizations" of Management Education in Mediterranean Europe*. *Journal of Management Inquiry*, v. 13, n. 2, p. 98-108, June 2004.

KIPPING, Matthias; ÜSDIKEN, Behlül. *Business History and Management Studies*. In: JONES, Geoffrey; ZEITLIN, Jonathan. *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford Handbooks Online, September 2009, cap. 5.

LEME, Ruy Aguiar da Silva. *Reestruturação Didática da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da U. S.P. Boletim nº 15*. São Paulo: FCEA, 1960.

LOVISON, Orivaldo Aparecido. *Política Educacional Paulista de 1937 a 1945. 2010. 203 f.* Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. *Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1ª Edição Especial, p. 9-39, 2005.

MAHONEY, James. *Path Dependence in Historical Sociology*. *Theory and Society*, v. 29, n. 4, p. 507-548, August 2000.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Organizations*. New York: John Wiley, 1958.

MARCONDES, J. V. Freitas; PIMENTEL, Osmar. *São Paulo: Espírito, Povo, Instituições*. Organizadores: J. V. Marcondes; Osmar Pimentel. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1968, 467 p.

MARCOVITCH, Jacques. *IV. Os Institutos e as Fundações. 3. O Instituto de Administração – IA (2ª fase), o Fundo de Pesquisas do Instituto de Administração (FUNAD) e a Fundação Instituto de Administração (FIA)*. In: CANABRAVA, Alice Piffer (Coord. e Org.); GUAGLIARDI, José Augusto (Ed.). *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição*. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 285-296.

MEC. Ministério da Educação. [S.I.]: c2011. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

MELLO, João Manuel C. de; NOVAIS, Fernando A. *Capitalismo tardio e sociabilidade moderna*. In *História da vida privada no Brasil: contrastes da intimidade contemporânea*. Coordenador-geral da coleção: Fernando A. Novais. Organizadora do volume: Lilia Moritz Schwarcz. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *The American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sep. 1977.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). [S.I.]: c2011. Disponível em <http://www.servidor.gov.br/institucional/historico_DASP.htm>. Acesso em: 23 nov. 2011.

MOTOYAMA, Shozo et al. *USP 70 Anos: Imagens de uma História Vivida*. Organizador: Shozo Motoyama. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006, 704 p.

NOGUEIRA, Oracy. *IV. Os Institutos e as Fundações. 1. O Instituto de Administração – IA (1ª fase)*. In: CANABRAVA, Alice Piffer (Coord. e Org.); GUAGLIARDI, José Augusto (Ed.). *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição*. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 213-226.

O CANGURU: Órgão do Centro Acadêmico “Visconde de Cairu”. São Paulo: Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo, 1957.

OKIHIRO, Gary Y. *Oral History and the Writing of Ethnic History: A Reconnaissance into Method and Theory*. *The Oral History Review*, v. 9, p. 27-46, 1981.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. *Cinco décadas de Marketing*. *GV executivo*, v. 3, n. 3, p. 37-43, Ago./Out., 2004.

PINHEIRO FILHO, Fernando Antonio; MICELI, Sergio. *Entrevista com Mário Wagner Vieira da Cunha*. Tempo social, São Paulo, v. 20, n. 2, Nov. 2008.

PINHO, Diva Benevides. *A FEA-USP no Tempo: contribuição à memória de seus 60 anos*. São Paulo: FEA/USP, 2006. 61 p.

PINHO, Diva Benevides. *II. A Consolidação: o Corpo Docente, os Departamentos e a Estrutura Curricular, 1946/69. 1. O Departamento de Ciências Econômicas*. In: Canabrava, Alice Piffer (Coord. e Org.); Guagliardi, José Augusto (Ed.). *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição*. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 37-60.

RODRIGUES, Suzana B.; CARRIERI, Alexandre de P. *A Tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros*. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 81-102, 2001.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. *História da Educação no Brasil*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1995.

SACCOL, Amarolinda Zanela. *Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração*. Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai./ago. 2009.

SAMARA, Eni de Mesquita. *30 anos de Fuvest, A história do vestibular da Universidade de São Paulo: 1976-2006*. São Paulo: EDUSP, 2007. 182 p.

SHOPES, Linda. *What Is Oral History?* [S.I.]: c2004 Disponível em <<http://blackcolumbus.osu.edu/files/blackcolumbus/Readings/shopes.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

TAYLOR, Donald A. *Institution Building in Business Administration: The Brazilian Experience*. East Lansing: MSU International Business and Economic Studies, 1968. 205 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

TIRATSOO, Nick. *The "Americanization" of Management Education in Britain*. Journal of Management Inquiry, v. 13, n. 2, p. 118-126, June 2004.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. *A Institucionalização da Teoria Institucional*. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. *Handbook de Estudos Organizacionais – Volume 1*. São Paulo: Editora Atlas, 1999, cap. 6, p. 196-219.

TOLEDO, Geraldo Luciano de; TREVISAN, Glória Della Mônica. *II. A Consolidação: o Corpo Docente, os Departamentos e a Estrutura Curricular, 1946/69. 3. O Departamento de Administração*. In: CANABRAVA, Alice Piffer (Coord. e Org.); GUAGLIARDI, José Augusto (Ed.). *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição*. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 67-78.

TRAGTENBERG, Maurício. *A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia?* *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 4, p. 7-21, out./dez. 1971.

ÜSDIKEN, Behlül; WASTI, S. Arzu. *Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey, 1970-1999*. *Organization Studies*, v. 30, n. 10, p. 1063-1082, Sep 21, 2009.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim; TOLEDO, Geraldo Luciano de; TREVISAN, Glória Della Mônica. *III. A Faculdade de Economia e Administração a partir de 1969. 5. O Departamento de Administração*. In: Canabrava, Alice Piffer (Coord. e Org.); GUAGLIARDI, José Augusto (Ed.). *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo 1946/1981: Vol. 1. A Instituição*. São Paulo: A Faculdade, 1984, p. 153-174.

WALSHAM, G. *Interpretative case studies in IS research: nature and method*. *European Journal of Information Systems*, v. 4 n. 2, p. 74-81, 1995.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBER, Tammar B. *Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel*. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 234-254, Feb. 2002.

ZUCKER, Lynne G. *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. *American Sociological Review*, v. 42, n. 5, p. 726-743, Oct. 1977.