

# GUERRA FRIA E ENSINO DO *MANAGEMENT* NO BRASIL: O CASO DA FGV-EAESP

**THE COLD WAR AND THE TEACHING OF MANAGEMENT IN BRAZIL: THE CASE OF FGV-EAESP**  
**GUERRA FRÍA Y ENSEÑANZA DEL MANAGEMENT EN BRASIL: EL CASO FGV-EAESP**

## RESUMO

A Guerra Fria durou do final da II Guerra Mundial até o colapso da URSS, em 1991. Trata-se de uma época importante no desenvolvimento e difusão da forma de pensar e ensinar o management. Este artigo analisa se a Guerra Fria exerceu alguma influência na importação do management para o Brasil. Para tanto, analisamos a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, instituição piloto na importação do management para

o Brasil. O artigo foca nas primeiras atas das reuniões da Congregação e do Conselho de Administração da Escola e contribui ao mostrar a influência dos EUA na criação da FGV-EAESP e como tal influência está imersa na lógica da Guerra Fria de levar o desenvolvimento às nações do Terceiro Mundo. O artigo abre possibilidades para investigar até que ponto houve uma americanização do ensino de administração no Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE** Management, Guerra Fria, historiografia, modernização, FGV-EAESP.

**Rafael Alcadipani** rafael.alcadipani@fgv.br

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

**Carlos Osmar Bertero** carlos.bertero@fgv.br

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

**Abstract** The Cold War lasted from the end of the 2nd World War to the collapse of the Soviet Union (USSR) in 1991. It covered an important era in the development and spreading of ways of thinking about teaching management. This article analyzes the question of whether the Cold War exerted an influence on the way ideas about management were imported into Brazil. To undertake this, we analyze the Business Administration School of Sao Paulo at the Getulio Vargas Foundation which was a pilot institution for introducing the new management to Brazil. The article focuses on the first records of the meetings of the Assembly and Council of the School Administration and seeks to show the influence of the USA on the setting up of FGV-EAESP and how this influence is steeped in the rationale of the Cold War which involved encouraging the development of Third World nations. The article provides an opportunity to investigate to what extent there was a form of Americanization in the teaching of business administration in Brazil.

**keywords** Management, Cold War, historiography, modernisation, FGV-EAESP.

**Resumen** La Guerra Fría duró desde el final de la II Guerra Mundial hasta el colapso de la URSS, en 1991. Se trata de una época importante en el desarrollo y difusión de la forma de pensar y enseñar el management. Este artículo analiza si la Guerra Fría ejerció alguna influencia en la importación del management a Brasil. Para ello, analizamos la creación de la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo de la Fundación Getulio Vargas, institución piloto en la importación del management a Brasil. El artículo enfoca las primeras actas de las reuniones de la Congregación y del Consejo de Administración de la Escuela y contribuye al mostrar la influencia de EEUU en la creación de la FGV-EAESP y cómo tal influencia está inmersa en la lógica de la Guerra Fría, de llevar el desarrollo a las naciones del Tercer Mundo. El artículo abre posibilidades para investigar hasta qué punto hubo una americanización de la enseñanza de administración en Brasil.

**Palabras clave** Management, Guerra Fría, historiografía, modernización, FGV-EAESP.

## INTRODUÇÃO

“The peoples of the Earth face the future with grave uncertainty, composed almost equally of great hopes and fears. In this time of doubt, they look to the United States as never before for good will, strength, and wise leadership”. Esse trecho do discurso de posse do Presidente Harry S. Truman, no dia 20 de janeiro de 1949, demonstra o cenário mundial do pós-II Guerra. Com a derrocada do nazifascismo, o mundo viu emergir duas superpotências: os Estados Unidos da América (EUA) e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), as quais, vencedoras da Grande Guerra, logo se encontraram em disputa pela hegemonia mundial. Contudo, essa disputa não ocorreu por meio de uma guerra aberta e declarada entre as duas potências, mas, sim, por hostilidades, ora sutis, ora explícitas, entre dois modos de viver. Um dos principais campos de batalha da Guerra Fria se deu no terreno ideológico. Nos países em que foi importante, a Guerra Fria afetou a maneira pela qual as pessoas entendem o mundo e julgam os seus próprios comportamentos. Esse conflito afetou, diretamente, uma boa parte das nações do globo (cf. KELLY, MILLS, COOKE, 2006).

A Guerra Fria durou desde o final da II Guerra Mundial até o colapso da URSS, em 1991, tendo sido uma época importante para o desenvolvimento e difusão do pensamento e ensino do *management*. Indubitavelmente, modos de organizar fazem parte de nossa civilização desde seus primórdios, porém é dentro de um contexto histórico e econômico específico que uma forma específica de administrar emerge. Esse tipo específico de administração, que surge nos EUA e preza eficácia, eficiência, maximização de resultados e se pretende politicamente neutro, chamamos de *management* (ALCADIPANI e ROSA, 2011). Apesar de sua importância para o mundo pós-guerra, foi apenas recentemente que o efeito da Guerra Fria começou a ser analisado na forma de se pensar e propagar o *management* (KELLY, MILLS, COOKE, 2006).

O ensino da administração de empresas começou a se difundir no Brasil, por intermédio da Fundação Getúlio Vargas, nos anos 1950, em uma época em que a Guerra Fria estava acontecendo de modo marcante. O objetivo deste artigo é analisar se a Guerra Fria desempenhou algum papel no desenvolvimento e consolidação do ensino de administração no Brasil. Para analisar essa influência, escolhemos focar a FGV-EAESP, pelo fato de ter sido a instituição que serviu de modelo

para outras escolas do Brasil e da América Latina. Este artigo se insere nos estudos relacionados à história da administração e das organizações (exs: VIZEU, 2008; CURADO, 2001). É crucial estudarmos a história da administração, pois o seu estudo pode nos ajudar a perceber, em vez de simplesmente descrever, como e por que entendemos a administração e as organizações como fazemos hoje. Uma abordagem histórica nos permite compreender que aquilo que consideramos como realidade atual não é natural e inevitável (cf. COOKE, MILLS, KELLEY, 2005), pois poderia ser diferente.

A FGV-EAESP foi criada nos anos 1950, momento em que o Brasil vivia um contexto histórico no qual se pensava o desenvolvimento nacional independente, como nos mostram os escritos dos pensadores do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), criado na mesma década. Fizeram parte do ISEB ilustres pensadores, como Helio Jaguaribe, Roland Corbisier e Alberto Guerreiro Ramos. As ideias desses acadêmicos afetaram o pensamento de administração no Brasil, como podemos perceber na obra de Guerreiro Ramos e no texto de João Ubaldo Ribeiro (RIBEIRO, 2006), o qual fez mestrado na área nos EUA e voltou ao Brasil, preocupado quanto ao modo de adequar os ensinamentos lá recebidos à realidade local. A relação entre o desenvolvimentismo e o ensino de administração foi analisada por Fischer (1984), que nos mostra como esse ideário foi crucial no desenvolvimento do ensino de gestão no País. Em certa medida, este artigo complementa os estudos de Fischer (1984), ao trazer para a análise o contexto internacional. Assim, este estudo contribui de dois modos: primeiro, ao mostrar a importância da Guerra Fria para se compreender a difusão do ensino do *management* no Brasil e, segundo, ao explicitar a influência da Guerra Fria no *management* em outras regiões do mundo, e não apenas na Europa e nos EUA.

## O SURGIMENTO DA GUERRA FRIA E O PONTO IV

Do ponto de vista ocidental e, mais particularmente, dos EUA, a disputa da Guerra Fria apoiava-se em ideologias radicalmente opostas. O Ocidente, capitaneado pelos EUA, era visto como o lado democrático, com instituições políticas racionais e representativas, onde todos desfrutavam de liberdade e de acesso às oportunidades, e, ainda, de uma economia de mercado que valorizava a criatividade individual e o empreendedorismo. O Bloco Soviético era visto como o lado

autocrático, cujas instituições favoreciam um mando oligárquico, consubstanciado no Partido Comunista, no qual apenas uma minoria exercia o poder, limitando as oportunidades.

A economia era centralmente planejada e as iniciativas individuais não só não eram incentivadas como eram até mesmo reprimidas, em nome da racionalidade do planejamento centralizado. Os EUA sempre se ativeram a essa ideologização, demonizando tudo aquilo que viesse do Bloco Soviético (SPECTOR, 2006). De Harry Truman a Ronald Reagan, o comunismo era malévolo, voltado à conquista do mundo e objetivando, ao fim e ao cabo, a própria destruição dos Estados Unidos e do “mundo livre.” Nas palavras de Truman, no discurso que proferiu ao tomar posse em 20 de janeiro de 1949, “People everywhere are coming to realize that what is involved is material well-being, human dignity, and the right to believe and worship God. [...] The communist philosophy are a threat to the efforts of free nations to bring about world recovery and lasting peace”. O mundo da Guerra Fria era um mundo dividido entre dois modelos e modos de vida configurados como opostos. Tanto os EUA quanto a URSS procuravam abarcar o máximo de países e povos dentro de seu poder e influência. Assim, fazer parte de um dos blocos significava seguir os preceitos defendidos por seus países líderes.

A Guerra Fria foi fator decisivo na modelagem da segunda metade do século passado, tendo suas consequências chegado aos nossos dias (ROBERTS, 1999). Essa guerra foi travada no campo político, ideológico e, limitadamente, no econômico, uma vez que a URSS, embora militarmente ameaçadora, nunca logrou ser uma grande potência econômica (HOBSBAWM, 2008). Desse ponto de vista, o final da Guerra Fria, com o triunfo do Ocidente e do capitalismo, era previsível, uma vez que a União Soviética não se preocupou em desenvolver um sistema econômico capaz de sustentar suas ambições políticas e ideológicas. O historiador inglês J. M. Roberts (ROBERTS, 1999), ao apresentar um mapa mundial da Guerra Fria, excluiu a América Latina. No subcontinente, a Guerra Fria iniciou-se com a Revolução Cubana e seus desdobramentos. Até então, a região era vista como mantendo relações tensas, porém submissas aos EUA.

A despeito da propaganda ideológica de ser o líder do “mundo livre”, os EUA eram aliados tradicionais de governos conservadores e oligárquicos da região. Cuba passou a ser vista como uma ameaça, na medida em que adotou uma política de exportar a revolução cubana, criando focos de guerrilhas em outros países da

região. A reação norte-americana manifestou-se não só no terreno do isolamento diplomático e econômico de Cuba, que perdura até o momento, mas, também, procurando dar mais atenção à América Latina. A Aliança para o Progresso, lançada no governo Kennedy, manifestava a intenção dos Estados Unidos de auxiliarem no desenvolvimento econômico da região.

Certamente, a América Latina não esteve nunca no centro da Guerra Fria. Os pontos quentes da guerra foram a Europa e alguns outros, como a Turquia, a antiga Indochina francesa (Vietnã, Laos e Camboja) e as Coreias do Norte e do Sul. Contudo, não se pode ignorar que ela repercutiu na América Latina, pois muitos acontecimentos não teriam sido possíveis sem que ela tivesse existido. Durante as décadas de 1960 e 1970, a América Latina conheceu a instabilidade política, sob a forma de ditaduras militares, as quais se caracterizaram por soterrar as frágeis instituições democráticas dos países da região. Recordamos que a região conheceu ditaduras como as dos Somoza (Nicarágua), Trujillo (República Dominicana), Duvalier (Haiti), Manuel Odria (Peru), Pinochet (Chile) e, ainda, as ditaduras militares, com diversos generais à frente que governaram a Argentina e o Brasil por mais de 20 anos. Se os EUA não podiam orgulhar-se de tais aliados, pelo menos eram vistos como baluartes contra um avanço do comunismo.

A região também adotou a política enunciada pelo presidente H. Truman, de contenção (*containment*) do comunismo, sob a forma de legislação sobre Segurança Nacional, a qual passou a influenciar a ação dos governos da região. A interpretação dada à Segurança Nacional era muito fluida e serviu para apoiar movimentos repressivos.

Outro movimento de importância da política externa norte-americana e que antecedeu a Guerra Fria foi o empenho em moldar um mundo à semelhança do Ocidente. Um sistema econômico capitalista, instituições políticas como aquelas desenvolvidas na Europa Ocidental e, também, nos EUA, e a eliminação da pobreza. Aguçou-se a consciência de que razões econômicas estavam na raiz de muitas guerras e conflitos, e de que um mundo pacífico e justo deveria ser um mundo sem pobreza. Dessa forma, o desenvolvimento econômico passava a ocupar um lugar na política externa dos EUA e, também, nas agendas dos países desenvolvidos, e, durante a era Brehznev, também chegou a ser adotada pela URSS.

O comprometimento com o desenvolvimento econômico foi enunciado no discurso de posse do presidente Harry Truman, em janeiro de 1949. O presidente

enunciou quatro pontos que deveriam nortear a política externa dos Estados Unidos, a fim de “conter” o comunismo e estabelecer um “mundo livre”: o primeiro era o apoio às Nações Unidas e seus diversos órgãos, a fim de fortalecer a democracia no mundo; o segundo era a continuação dos programas de reconstrução econômica, já iniciados na Europa, então arrasada pela guerra; o terceiro era o fortalecimento das nações amantes da paz (*peace loving nations*) contra eventuais agressores e, finalmente, o quarto ponto:

[...] embarcaremos num programa novo e ousado a fim de tornar os benefícios de nosso avanço científico e progresso econômico disponíveis para o avanço e crescimento econômico das áreas subdesenvolvidas. Mais da metade da população mundial vive em condições próximas da miséria, alimentando-se inadequadamente e doente. Sua vida econômica é primitiva e estagnada. Sua pobreza é um obstáculo e uma ameaça a eles próprios e às áreas mais prósperas (TRUMAN, 1949).

Como se poder notar, o papel preponderante da ciência e da tecnologia, nesse sentido, está muito claro no discurso de Truman, que afirmou “greater production is the key to prosperity and peace. And the key to greater production is a wider and more vigorous application of modern and scientific technical knowledge”. Um dos pontos centrais do *management*, desde Frederick Taylor, é a aplicação de técnicas ditas científicas para aumentar a produção. Assim, é possível argumentar que, entre as áreas do conhecimento para aumentar a produção e incentivar a difusão do *management*, esse pode ser visto como uma política na lógica apresentada por Truman.

A ideia subjacente ao Ponto IV é que, ao trazer prosperidade e desenvolvimento para diversas regiões do mundo que seguiriam os preceitos defendidos pelos EUA, a ameaça comunista estaria afastada, automaticamente, nesses lugares (ver FRIEDMAN, 1958; LITTLE e CLIFFORD, 1965). O Ponto IV transformou-se em um programa oficial do governo, ligado ao Departamento de Estado, sendo a sua missão a de financiar projetos de assistência técnica dos EUA para países subdesenvolvidos. Esse programa pretendia propagar o sistema cultural e social dos EUA por meio da disseminação de conhecimento e técnicas que permitiram seu funcionamento. Os programas de capacitação técnica eram importantes para os EUA ao disseminar uma economia de mercado, visto que esses poderiam ser controlados,

pois os técnicos eram provenientes de universidades e centros de pesquisa dos EUA, não eram onerosos e, ainda, auxiliavam na prospecção de novos negócios para as empresas norte-americanas (SENARCLENS, 1997).

O Brasil, durante a breve presidência de Jânio Quadros, flertou com os não alinhados, porém permaneceu na esfera dos EUA e alinhado com o Ocidente. Mais do que nas tensões entre comunismo e capitalismo, o País estava interessado em desenvolver-se. E, naquela época, para o Brasil, desenvolvimento era sinônimo de industrialização (FURTADO, 2007, 2009). Era necessário deixar para trás o passado vindo da colônia, de ser um país agrícola e, por meio da indústria, posicionar-se na vanguarda da economia. Os EUA tinham todo o interesse em manter o Brasil no Bloco Ocidental, colaborando para o seu crescimento econômico por meio da industrialização. Afinal, Guerra Fria e Ponto IV aqui convergiam e, nessa confluência, o projeto de uma escola que ensinasse a administrar empresas, em uma economia capitalista de mercado, atraía brasileiros e norte-americanos, não necessariamente pelos mesmos motivos.

## **MANAGEMENT COMO FENÔMENO DA GUERRA FRIA?**

Uma das arenas fundamentais em que a Guerra Fria se desenrolou foi na busca da supremacia dos EUA e da URSS, no âmbito da ciência e desenvolvimento tecnológico. Na atmosfera da época, era central a ideia de que a pesquisa promovesse os interesses dos EUA (TADAJEWSKI, 2006). Na verdade, a Guerra Fria redefiniu os caminhos das ciências daquele país e seu aparato militar passou a influenciar, decididamente, as agendas de pesquisa e desenvolvimento, tanto das universidades quanto das empresas. Dessa forma, a Guerra Fria foi um catalisador importante para a criação de um complexo militar-industrial-acadêmico (ver LESLIE, 1993), o que pode ser exemplificado na “corrida espacial”, em que organizações como a Pan American Airways foram afetadas e, ativamente, ajudaram na construção do discurso da Guerra Fria (HATT e outros, 2009).

Além disso, o Plano Marshall, concebido para deter a ameaça comunista e as intenções soviéticas na Europa (SENARCLENS, 1997), foi fundamental no desenvolvimento econômico da região, tendo exercido papel crucial na reconstrução do parque industrial daquele continente, da mesma forma que os EUA ajudaram na

reconstrução do Japão (cf. DJELIC 1998), além de fornecerem auxílio para diversos países dentro do espírito do Ponto IV. A ajuda financeira sempre vinha atrelada à utilização de missões de assistência e capacitação técnica provenientes dos EUA. Como consequência, a Guerra Fria foi decisiva na propagação do modelo de produtividade dos EUA ao redor do mundo (cf. FRENKEL e SHENHAVY, 2003), ou seja, ela afetou o direcionamento estratégico e produtivo de inúmeras organizações, em diversos países.

A Guerra Fria aconteceu entre os anos de 1946 e 1989, um período crucial no desenvolvimento e consolidação do pensamento do *management*, quando matrizes teóricas importantes de tal pensamento se estabeleceram, como a Teoria das Relações Humanas, Teoria dos Sistemas, Teoria Sociotécnica, apenas para citar algumas (KELLY, MILLS, COOKE, 2006). Existem evidências claras de que a Guerra Fria afetou desenvolvimentos teóricos importantes no campo. Por exemplo, Cooke, Mills e Kelly (2005) argumentam que parte do trabalho de formação de H. Igor Ansoff, importante teórico da estratégia, ocorreu na The Rand Corporation, um *think-tank* da Guerra Fria criado pela Força Aérea dos EUA. Ainda, a explicação mais detalhada de Edward Schein sobre o modelo de Lewin dos três estágios da mudança planejada (descongela/movimenta/congela novamente) foi fundamentada na análise de atitude de prisioneiros dos EUA que sofreram lavagem cerebral na Coreia; e o conceito de *groupthink* foi elaborado utilizando-se da Guerra das Coreias e da crise dos mísseis em Cuba.

A influência da Guerra Fria foi sentida no *management* não apenas no que diz respeito a aspectos objetivos da criação de perspectivas que afetam a gestão, como acabamos de destacar. Ela forneceu uma grande narrativa dentro da qual o campo se situou durante a maior parte de seu desenvolvimento. Isso significa que, em larga medida, a cultura então criada concebeu os limites de possibilidades a respeito daquilo que o *management* podia tratar, bem como a forma e o tipo de gestão que esse campo deveria preconizar (cf. COOKE, MILLS, KELLY, 2005; KELLY, MILLS, COOKE, 2006; LANDAU, 2006).

Para Cooke, Mills e Kelly (2005), essa cultura caracterizava-se por alguns elementos centrais, sendo um dos principais uma idealização do americanismo e a consequente demonização do não americanismo (ou antiamericanismo). O antiamericanismo estava associado a um número importante de práticas e organizações consideradas contrárias aos valores preconizados pelos EUA, como a recusa em assinar juramentos de lealdade ao país e de prestar informações a respeito de

amigos e conhecidos que praticassem atos considerados como antiamericanos, a associação a organizações tidas como subversivas, demonstrações de sexualidade que não fossem de natureza heterossexual e a falta de comprometimento religioso.

Atividades suspeitas incluíam apoiar movimentos de paz, participar de campanhas contra o racismo e liberdades civis e apoiar sindicatos. Apoiar o comunismo ou aspectos relacionados à sua ideologia era fatal. O McCarthyismo foi uma expressão dessa época. A cultura da Guerra Fria incluía, ainda, um etnocentrismo reforçado por uma defesa do *American Way of Life* e uma suspeita crescente contra os estrangeiros. Ainda, essa cultura enfatizava os contrastes com o comunismo, em termos de defesa da democracia e da fé em Deus, e, simultaneamente, defendia aspectos centrais de uma cultura de capitalismo de massa, envolvendo o individualismo, o consumo, o progresso material, o produtivismo e uma visão econômica liberal (ver COOKE, MILLS, KELLY, 2005).

Dentro dessa grande narrativa, esperava-se que os acadêmicos promovessem a agenda dos EUA e do capitalismo como forma de questionar o comunismo (TADAJEWSKI, 2006). Assim, a cultura política da Guerra Fria e a luta gerencial por hegemonia auxiliaram no ressurgimento da sistematização racionalista como uma maneira de se pensar e praticar o *management* (LANDAU, 2006). Essa cultura também influenciou, diretamente, o desenvolvimento e a aceitação do trabalho de Maslow (COOKE, MILLS, KELLY, 2005; COOKE e MILLS, 2008), contribuindo para que a pesquisa-ação assumisse um caráter gerencialista, deixando de lado uma versão mais engajada com questões sociais, o que era típico dessa abordagem, em sua origem (COOKE, 2006). Além disso, o fato de as teorias do *management* auxiliarem, em larga medida, o desenvolvimento do projeto de supremacia masculina está relacionado ao discurso da Guerra Fria em defesa da família e do trabalho (RUNTE e MILLS, 2006). É inquestionável que essa cultura excluía ideias tidas como “de esquerda” em relação às perspectivas da área (COOKE, 1999). Dessa forma, a cultura da Guerra Fria influenciou a formação do *management* como um campo de conhecimento pragmático, o qual se orienta por uma lógica empiricista (cf. TADAJEWSKI, 2006), tecnocrática e supostamente neutra em termos políticos (cf. COOKE, 1999).

Como uma grande narrativa de uma época, a Guerra Fria influenciou, decisivamente, publicações na área de gestão. A *Harvard Business Review*, ativamente, aceitou e promoveu a ideologia dessa guerra em suas

publicações (SPECTOR, 2006). Na mesma época, na mídia de negócios da Finlândia, parecia haver uma disputa entre os jornalistas que defendiam uma posição pró-soviética e aqueles que assumiam uma postura pró-EUA. Essa disputa, com o passar do tempo, convergiu para uma promoção da ideologia neoliberal. Livros-texto e a própria *Academy of Management* aliaram-se com temas recorrentes da Guerra Fria (exs: uma visão liberal de mercado, anticomunismo, objetivismo, elitismo, etnocentrismo e valores masculinos), que se traduziram em uma filosofia do *management*, influenciando, sobremaneira, o caráter de organizações, por décadas (GRANT e MILLS, 2006).

Durante a Guerra Fria, as escolas de administração de negócios desenvolveram-se e consolidaram-se nos Estados Unidos, na Europa e em vários outros países, incluindo-se o Brasil. A tônica na criação e desenvolvimento dessas instituições de ensino foi seguir o modelo das escolas de *management*, as quais ganhavam proeminência e destaque na América do Norte. Por meio de missões de professores dos EUA, do envio de acadêmicos de diversos países para fazer cursos de pós-graduação naquele país e da importação de programas e tradução de livros-texto, as escolas de administração seguiram o modelo *management*, mesmo em países cujas instituições existiam antes da II Guerra (LEAVITT, 1957; SRINIVAS, 2009). Vale frisar que as fundações dos EUA, como a Fundação Ford, tiveram importância central nesse processo (GEMELLI, 1996), bem como no apoio da cultura da Guerra Fria (PARMAR, 2006).

Assim, o *management* consolidou-se dentro de um complexo comercial-militar-político dos EUA (WESTWOOD e JACK, 2008), sendo afetado e forjado dentro da grande narrativa da Guerra Fria (COOKE, MILLS, KELLY, 2005; COOKE e MILLS, 2008). Nesse sentido, ele pode ser compreendido como um fenômeno que foi catalisado pela Guerra Fria (cf. KELLY, MILLS, COOKE, 2006), se espalhando pelo mundo (ALCADIPANI e ROSA, 2011), com o intuito de proteger o “mundo livre” da ameaça comunista. Dentro dessa lógica, analisaremos a criação e o desenvolvimento da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, visando identificar a influência da Guerra Fria nesse processo.

## METODOLOGIA

A metodologia historiográfica, a qual utilizamos neste artigo, tem apresentado um crescente interesse por

parte do campo de teoria das organizações e da administração (CLARK e ROWLINSON, 2004; BOOTH e ROWLINSON, 2006), ao mesmo tempo em que se chama a atenção para que se considere uma abordagem histórica nos estudos organizacionais. Especificamente, a historiografia filia-se ao método emergente da História da Administração e das Organizações (BOOTH e ROWLINSON, 2006; COOKE, 2006), o qual se diferencia da História dos Negócios (*Business History*), por tratar as ideias, práticas e discursos da administração como fenômenos históricos, sociais e geopolíticos. Essa perspectiva advoga que estudos históricos dizem respeito ao presente e ao passado, concomitantemente (COOKE, 2003), considerando que, na maneira pela qual a história é escrita, as escolhas são feitas selecionando-se e ignorando-se eventos passados, sendo ela moldada pelo presente, incluindo-se aí as relações de poder e as ideologias vigentes. Por maior que seja o esforço em se falar do passado objetivamente, um dado inarredável é que o passado passou e, conseqüentemente, qualquer afirmação sobre o passado está vinculada, epistemologicamente, a uma perspectiva interpretativa.

A historiografia nos permite mostrar que o presente não é algo natural, mas, sim, o resultado de ações e práticas específicas que poderiam ser diferentes (JACQUES, 2006). Neste artigo, fundamentamos nossa análise nas atas das reuniões da Congregação (entre 1959-1966) e do Conselho de Administração (entre 1956-1966) da FGV-EAESP, os quais eram os seus principais órgãos deliberativos e de gestão. Esses documentos, que se encontram em formato digital, estavam disponíveis no arquivo da organização, a qual concedeu o acesso a eles. A FGV-EAESP foi escolhida como objeto de análise por se tratar de uma escola situada entre as principais e mais proeminentes do País. Apesar de não ser a primeira, essa escola consolidou-se como líder e modelo para as demais instituições de ensino em administração no Brasil.

Analisamos as atas de acordo com a técnica de codificação aberta (COFFEY e ATKINSON, 1996). Para a utilização dessa técnica, fizemos a leitura das atas da Congregação e do Conselho Administrativo, buscando encontrar temas recorrentes, os quais se constituíram em códigos. Depois de uma primeira leitura, esses temas foram relacionados com os documentos e, em seguida, foram revisados de modo a confirmar a sua adequação. O processo de ajuste entre os códigos e o conteúdo dos documentos foi repetido por três vezes, o que resultou em 16 códigos. Para este texto, utilizamos apenas os dados dentro do código Guerra

Fria. Elaboramos, posteriormente, uma linha do tempo com os principais eventos. Optamos por dirigir nosso foco, neste artigo, apenas para os dados relativos aos documentos referidos, dada a sua importância para a história da instituição.

Existem limitações inerentes às pesquisas que se fundamentam em arquivos. Em primeiro lugar, não podemos estar certos de que os arquivos contêm todas as informações geradas pela organização a respeito do tema pesquisado, e, tampouco, podemos assumir que os eventos ocorridos foram devidamente arquivados. Além disso, quando estamos lidando com documentos, fatos e aspectos que parecem muito importantes ao serem lidos, poderiam ser meras formalidades na época em que foram produzidas. Apesar disso, arquivos são importantes fontes de informação, constituindo-se em um dos principais dados para a realização de pesquisas de cunho historiográfico.

## FGV-EAESP: A ESTRELA DO PONTO IV NA AMÉRICA LATINA

A criação de uma Escola de Administração de Empresas, em São Paulo, foi um compromisso assumido pela Fundação Getúlio Vargas, em 1953, por meio de protocolo assinado com a Coordenação do Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES). A decisão foi precedida de entendimentos entre a Fundação Getúlio Vargas, o governo brasileiro e autoridades norte-americanas, que forneceram parte crucial do apoio técnico e financeiro para a criação da escola. As razões para essa decisão foram, de um lado, a política externa dos Estados Unidos que, por meio do Ponto IV, se propunha a auxiliar as áreas subdesenvolvidas, o que foi reforçado pelo clima da Guerra Fria, que passou a ser um catalisador das relações internacionais, a partir da década de 1950; e, de outro lado, o interesse brasileiro em levar adiante o projeto de desenvolvimento nacional, tendo como pano de fundo o nacional desenvolvimentismo (ver FISCHER, 1984). Nesta sessão do artigo, detalhamos a importância que o Ponto IV exerceu nos primeiros passos da EAESP.

### A Bocconi Brasileira?

Na realidade, o compromisso assumido pela fundação para a criação de uma escola de administração de empresas, em 1953, veio ao encontro da realiza-

ção de um desejo antigo da FGV, que, desde a sua origem, intencionava ter uma escola dessa natureza. O então presidente da fundação, Luiz Simões Lopes, relata, em uma reunião do Conselho Administrativo da FGV-EAESP (1º SE ATA CA 20.03.1962<sup>1</sup>), entendimentos prévios entre a fundação e o Conde Francisco Matarazzo, já em 1944, uma vez que o empresário tinha o interesse em criar uma escola similar. Todavia, Simões Lopes pondera que o projeto do conde era um pouco indefinido, tendo em vista o seu nome genérico de “altos estudos de economia e ciências aziendais”. Pelo acordo, o conde construiria o prédio, o qual seria doado à FGV, e daria uma contribuição mensal para a manutenção da escola.

O programa e orientação didática ficariam a cargo da FGV. Porém, Simões Lopes comenta que o Conde Matarazzo “insistia em fazer uma escola que não tinha acolhida na legislação brasileira. Ele mesmo não sabia bem qual seria o currículo da escola que imaginava, nem o seu nome, queria dar o nome de universidade, porque a lei proibia que fosse ciências aziendais, pois essa é uma palavra que ninguém sabe o que é”. A FGV recusou o nome e também não queria uma escola cujo foco fosse em economia, pois acabara de criar uma escola com esse propósito.

A proposta da FGV era para a criação de uma escola dedicada exclusivamente à administração de empresas. As negociações prolongaram-se, mas não houve acordo. A construção do prédio, onde atualmente está situada a sede do Governo do Estado de São Paulo, iniciou-se em 1955, tendo arrastado-se por vários anos. Dr. Simões termina seu relato colocando que “O tempo se encarregou de resolver o problema por si só. A Fundação Getúlio Vargas fez a sua Escola, sem o Conde e, modéstia à parte, com grande êxito. E o Conde não conseguiu até hoje fazer a sua, a não ser a parte mais fácil, que é a construção do prédio”.

A raiz da desavença entre a FGV e o Conde Matarazzo pode estar relacionada ao modelo de ensino de administração que se iria adotar na nova escola. Em um livro com depoimentos das principais figuras que criaram a FGV e as suas diferentes unidades, Maria Cecília D’Araújo (D’ARAÚJO, 1999) entrevista Geraldo Lins, que esteve envolvido nos primórdios do projeto FGV-EAESP. Lins conta ter se reunido com o conde, em conjunto com Simões Lopes e um diretor executivo da FGV, mas não chegaram a um acordo a respeito do modelo a ser seguido. O conde não queria que a orientação acadêmica fosse entregue à missão norte-americana, mas, sim, que fosse dada ao Instituto Bocconi.

ni di Milano, que, na sua opinião, era a melhor escola de negócios do mundo. Para Lins, o modelo europeu de ensino de administração era “uma coisa um pouco mais atrasada, muito voltada para a parte financeira, contábil. No fundo, era uma escola de contabilidade. A parte de eficiência e Marketing a que os americanos davam tanta importância não tinha desenvolvimento muito grande” (D’ARAUJO, 1999, p. 140). É interessante notar que o *management* surge no discurso como mais moderno do que a alternativa europeia.

O caso sugere o interesse da FGV em uma escola de administração de empresas que seguisse o modelo apregoado pelos norte-americanos, ao mesmo tempo que o modelo daquele país não era o único disponível para ser utilizado, porém era considerado o mais moderno disponível no momento, pelos membros da FGV. Vale frisar que a modernização de países como forma de combater o comunismo é um dos elementos centrais da posição dos EUA na Guerra Fria e, além disso, tal discurso posiciona os EUA como o mais moderno, o modelo a ser seguido (cf. COOKE, MILLS e KELLY, 2005). A falta de acordo com um potencial investidor, o Conde Matarazzo, fez com que a FGV buscasse encontrar outros financiadores para seu projeto. Então, tiveram início as tratativas com o governo dos EUA, principal financiador mundial de projetos de modernização, devido ao contexto da Guerra Fria.

### Financiamento made in USA

Geraldo Lins era um oficial da Marinha Brasileira, e a sua entrada no projeto EAESP deu-se quase por acaso. Após o mestrado em engenharia naval no MIT, Lins fez um curso de administração industrial com o intuito de adquirir conhecimentos para melhorar a eficiência do arsenal da Marinha. Devido a questões particulares, voltou ao Brasil e, como havia tido contato com os ensinamentos do *management*, visitou diversas instituições nacionais que lidavam com administração. Em uma dessas visitas, na FGV, foi convidado para participar de uma reunião da comissão que estudava a implementação de uma escola de administração de empresas em São Paulo.

Na reunião, havia um representante do governo dos Estados Unidos, responsável por projetos do Ponto IV no Brasil. Ao iniciar-se a reunião, foi distribuído um currículo da escola. Lins diz ter achado o curso muito acadêmico e teórico, “pois falava em ‘ciências da administração’, ‘filosofia da administração’” (D’ARAUJO, 1999, p. 138). Ao ser chamado a opinar, Lins disse que,

nos EUA, estudava matérias como finanças, contabilidade, produção e *marketing*, tornando clara a diferença entre uma orientação mais filosófica e uma orientação mais pragmática. No restante do seu depoimento, Lins é enfático: “Enquanto dizia isso, o americano, que estava quase dormindo, acordou: ‘Dr. Mattos, se os senhores apresentarem um currículo com as disciplinas que o comandante Lins mencionou, poderemos fornecer professores americanos, treinar professores brasileiros em nossas escolas, oferecer material de aula. Agora, com esse currículo que estou vendo aqui, eu sugeriria até que os senhores entrassem em contato com a Sorbonne’” (D’ARAUJO, 1999, p. 138). A fala de Lins estreitou as relações entre a FGV e o Ponto IV e a agência Norte-América se dispôs a discutir o convênio para a criação da EAESP.

Na sequência, Lins foi chamado para ficar a cargo do projeto e elaborar um currículo nos moldes que ele comentara na reunião, o que garantiria o apoio técnico e financeiro do governo dos EUA. Aqui fica evidente a existência de modelos alternativos ao *management* para o ensino de administração, porém os norte-americanos, naturalmente, apenas investiam e davam apoio a projetos que seguissem a sua forma peculiar de fazer e pensar a administração. Os EUA eram o país que oferecia maior ajuda financeira para países do chamado Terceiro Mundo, dentro do espírito do Ponto IV, e, por conta disso, tinha a possibilidade de ditar os moldes e em quais circunstâncias e condições a modernização desses países deveria acontecer.

Pode ser mera coincidência, mas é digno de nota o fato de que a pessoa a cargo de realizar o currículo a ser desenvolvido de acordo com as expectativas dos norte-americanos, na EAESP, era um oficial da Marinha que entrara em contato com o *management* por querer gerar mais eficiência naquela arma. Observamos, na sessão anterior, que havia uma relação íntima entre os militares e a pesquisa durante a Guerra Fria. À época em que o projeto de uma escola de administração de empresas foi discutido, as opções para o ensino superior no País eram reduzidas, pois havia apenas as três profissões mais tradicionais (engenharia, medicina e direito) e os recém-criados cursos de economia.

A criação da EAESP foi precedida de um painel, em 1952, que reuniu empresários, representantes do Instituto de Organização Racional do Trabalho - (Idort) e a Fundação Getúlio Vargas. O painel foi liderado por Luis Simões Lopes, então presidente da fundação. A reação à proposta de se criar uma escola que formasse administradores empresariais encontrou resistência



generalizada. Engenheiros, advogados, economistas e contadores achavam que as necessidades de formação de administradores já eram atendidas pelos cursos superiores então existentes. E, curiosamente, os líderes empresariais recordavam que, sendo as empresas brasileiras familiarmente controladas, as posições administrativas de cúpula, as quais a projetada escola pretendia formar, seriam natural e inevitavelmente ocupadas por pessoas das famílias controladoras (TAYLOR, 1969).

Contudo, a FGV superou as resistências e continuou com os esforços para criar a escola, pois já contava com o apoio do governo dos EUA. A comissão coordenada por Lins também entrou em contato com a CAPES, que, a princípio, se mostrou cética, mas, depois, encampou o projeto, fundamentalmente, porque o presidente da agência na época e sua família, que tinham uma empresa, não encontravam gerentes que assumissem a sua gestão. Assim, o presidente via com bons olhos uma escola que formasse gestores para as empresas privadas. A CAPES forneceu a contrapartida do governo brasileiro ao investimento dos EUA. O apoio do governo dos EUA veio por meio do *Foreign Operation Administration*, o qual fazia parte do Ponto IV. O programa foi o principal patrocinador da parceria entre a FGV e a Michigan State University (D'ARAUJO, 1999). O acordo firmado entre a FGV, o governo dos EUA e o governo brasileiro, por intermédio da CAPES, forneceu as bases para que o projeto da EAESP se materializasse. Uma missão universitária norte-americana, com professores da Michigan State University, foi responsável por auxiliar a FGV na criação da EAESP.

O acordo estabelecia a criação de um Conselho de Administração (CA) para a escola. O objetivo de tal conselho era assumir a definição das políticas e estratégias da escola, a política de financiamento da instituição, a sua programação anual das atividades e, também, o cronograma dos futuros desenvolvimentos. Tratava-se do órgão máximo de decisão da instituição. O conselho era composto por três membros indicados pelos EUA e aprovados pela FGV, três membros indicados pela FGV e aprovados pelo governo dos EUA, o diretor da EAESP, o chefe da missão dos professores norte-americanos e um representante dos ex-alunos (1ª SO Ata CA 04.06.1956). Fica claro que os EUA não ofereciam apenas apoio técnico e recursos. O Ponto IV tinha papel chave na decisão das estratégias e políticas da escola, sinalizando como ela deveria prosperar. Pelo que se coloca aqui, é possível cogitar que a escola, pelo menos nos seus primórdios, era um projeto compartilhado entre o governo dos EUA e a FGV. Vale

frisar que as primeiras atas do conselho foram redigidas em inglês e as discussões parecem, também, ter sido desenvolvidas no mesmo idioma.

Na primeira reunião do CA (1ª SO Ata CA 04.06.1956), o então chefe da missão dos professores norte-americanos no Brasil, Leonard Hall, ofereceu um relato dos movimentos feitos para a criação da escola. Segundo ele, em 1953, a FGV candidatou-se para receber auxílio do Ponto IV para ajudar na criação da educação em administração de empresas no País. Contatada pelo Ponto IV, a Michigan State University respondeu positivamente, e seu reitor visitou a FGV para acertar os detalhes. Devido a inúmeras regras e formalidades, apenas no dia 01 de abril de 1954, dois professores da Michigan vieram ao Brasil para explorar as possibilidades de “setting up a business administration school at the university level”. Mais dois professores chegaram, em julho de 1954, e, com “o pessoal da fundação” (termo utilizado por Hall), começaram a trabalhar para realizar um programa definitivo. O interessante aqui é que, no documento, os norte-americanos são tratados como “professores”, e os brasileiros, apenas como “o pessoal”.

## Os cursos

De acordo com Hall (1ª SO Ata CA 04.06.1956), a primeira proposta era criar um curso intensivo de 12 semanas e uma semana de visitas a plantas industriais para executivos. O curso, chamado Curso Intensivo em Administração (CIA), deveria acontecer três vezes por ano, no mínimo. Os alunos eram gestores seniores de empresas, e o curso foi um sucesso. As matérias administração, organização e relações humanas, *marketing* e vendas, técnicas de produção, finanças e contabilidade eram ministradas pelos professores da missão norte-americana; impostos e fiscalização tributária no Brasil e leis trabalhistas e previdência social eram matérias ensinadas por professores do Brasil.

No contexto brasileiro, seria problemático que uma escola de nível superior se consolidasse e posicionasse sem que tivesse um curso de graduação. Afinal, no País, a graduação é o diploma que fornece as credenciais para o exercício profissional. Criou-se, então, um curso de graduação cujo *design* era inovador no Brasil da época. Nos dois primeiros anos, os alunos não estudavam matérias ligadas à administração de negócios. O que foi inovador foi o predomínio das ciências sociais, sociologia, psicologia, ciência política e legislação comercial, fiscal e tributária e, ainda, legislação trabalhista, que era uma peculiaridade brasileira. Além disso, havia

disciplinas consideradas propedêuticas, ou instrumentais à administração, como contabilidade, matemática e estatística.

Apenas nos dois anos finais do curso, já que era um programa de graduação para ser cumprido em quatro anos, havia disciplinas específicas de administração, seguindo, basicamente, as áreas funcionais tradicionais da administração, ou seja, contabilidade gerencial (*managerial accounting*), finanças, *marketing*, recursos humanos, produção e estratégia, que atendia pela designação de política de negócios. Portanto, tratava-se de um programa calcado nos cursos de graduação norte-americanos da época e, possivelmente, no da própria Michigan State University.

O professor Hall diz, em sua exposição, que “[...] this is a regular university course in the United States, and while it is not exactly the same here, the problems of Brazilian business are very similar so that American methods can be used” (1ª SO Ata CA 04.06.1956). Chama a atenção o fato de que, à época, o capitalismo nos dois países apresentava diferenças que não foram necessariamente levadas em conta pelo chefe da missão. Assim, a EAESP iniciou seu curso de graduação, em 1959 e, em 1964, já havia 164 bacharéis em administração (TAYLOR, 1969, p. 109).

Durante muito tempo, o material didático utilizado nos cursos da escola era inteiramente norte-americano. Para um dos conselheiros da EAESP, “inegavelmente, 99%, até 100%, seria americano” (50ª SO Ata CA 05.01.1962). Ao mesmo tempo, o conselheiro destacou a necessidade de produzir material didático brasileiro, o que acabou sendo o objetivo de um projeto da Ford Foundation para a EAESP. O curso de graduação da EAESP afetou, decisivamente, outros cursos de graduação no País. De fato, a escola e o Ponto IV influenciaram o currículo mínimo estabelecido no Brasil para a área de administração. Em 1962, o então diretor da escola informou ao CA que recebera um pedido do escritório do Ponto IV, no Rio de Janeiro, para que fosse informado em que consistiria o currículo mínimo de administração de empresas no Brasil, o que poderia, do seu ponto de vista, representar a adoção do modelo de currículo gestado na escola para todo o País. O currículo solicitado foi enviado para o escritório brasileiro do Ponto IV (54ª SO Ata CA 25.05.1962).

### Escola-modelo

Para um dos conselheiros, a nova escola era “yardstick to many others that will be organized in the coun-

try for the education of people for the future”. Outro membro do CA assinalou que “people responsible for Point IV have made a very good program”, destacando que o Brasil crescia muito economicamente, não tinha tido tempo para se organizar, e a escola tinha uma missão fundamental de mostrar para o País o que era administração, já que “brazilians do not realize what it means and, in good faith, resist changes” (1ª SO Ata CA 04.06.1956). Na realidade, o Ponto IV usou a EAESP como base para fornecer apoio para a criação de escolas de administração (dar assistência técnica) no Nordeste (UFBA) e Sul do Brasil (UFRGS). Houve tentativas em Minas Gerais, porém a UFMG rejeitou o contrato. O Ponto IV financiou seminários a respeito de administração em Belo Horizonte (1954), na Federação das Indústrias de Minas Gerais. A universidade do Pará solicitou professor para um seminário e a Universidade Federal do Ceará foi visitada para ser incluída no programa.

O Ponto IV e a missão norte-americana queriam transformar a escola em um centro nacional de treinamento, algo que parcialmente aconteceu. O acordo entre a FGV e o Ponto IV durou de 1954 até 1965, tendo sido firmado em etapas (1954-1956, 1956-1958, 1958-1960, 1960-1962 e 1962-1964). Leonard Hall deixa claro que o objetivo era que os professores brasileiros assumissem o comando da escola com o passar do tempo, “to this end assistants receive practical training in Brazil during 18 months, working with the American professors in and out of classes, and attending seminars; after that they are sent to North-American Universities for an 18-month graduate training in advanced business administration” (1ª SO Ata CA 04.06.1956). No início, os professores norte-americanos eram responsáveis por cursos. Depois, esses professores passaram a orientar grupos de professores brasileiros e, ainda, ajudaram a estruturar os departamentos da escola, dirigindo-os até 1958, quando os professores brasileiros assumiram a linha de frente.

Em 1960, os professores da missão passaram a ter papel importante no fomento à pesquisa entre os colegas brasileiros e, para esse fim, procurou-se o apoio da Fundação Ford (41ª SO Ata CA 20.03.1961). Os professores da missão não apenas lecionavam e forneciam treinamento para os brasileiros, mas, também, atuavam nos direcionamentos gerais e no planejamento dos cursos (16ª SO Ata CA 25.07.1957).

Os documentos analisados mostram que o Ponto IV não financiou apenas a vinda de professores dos EUA para o País e o envio de professores brasileiros

para serem treinados nos EUA. O programa forneceu materiais, como projetor de filmes, máquinas de escrever, quadros-negros, filmes de 16 milímetros, *slides* e arquivos metálicos, apenas para citar alguns. Ainda, o programa forneceu livros e auxiliou na criação e expansão da biblioteca da EAESP, nos anos 1950 e 1960 (15ª SO Ata CA 25.05.1957). Além disso, o prédio onde ainda hoje está situada a EAESP contou com o apoio decisivo do Ponto IV. Para a finalização da construção, foi criado um *consortium*, com o qual a Fundação Ford se comprometeu com 500 mil dólares e o Ponto IV, com 1 bilhão de cruzeiros da época, se consubstanciando no direito de consumir o montante em materiais e serviços, os quais deveriam ser aprovados pelo escritório do Ponto IV, mediante a apresentação de concorrências (74ª SO Ata CA 20.08.1964).

### Escola independente

O governo dos EUA pretendia criar uma escola de negócios no Brasil que se sustentasse sem o auxílio dos EUA. Diante disso, já em 1957, o Ponto IV mostrava interesse em deixar a EAESP, pois acreditava que os professores brasileiros seriam capazes de assumir o comando da instituição. Nessa ocasião, o coordenador do Ponto IV afirmava que estava tão impressionado com o sucesso da escola que acreditava ser desnecessária a continuidade do contrato. Além disso, como o Ponto IV passava por processo de redução de custos, a continuidade do contrato com a FGV faria com que houvesse a necessidade de cortar custos em outros projetos no Brasil (20ª SO Ata CA 13.12.1957). A tentativa de deixar de apoiar o projeto da EAESP repetiu-se todas as vezes em que houve a necessidade de renovar o acordo.

Os membros do CA da FGV afirmavam, repetidamente, que o corte de apoio nos diferentes momentos nos quais ele se anunciava comprometeria o sucesso do projeto já iniciado, já que os professores brasileiros não estariam ainda preparados o suficiente para assumir os cursos sem prejudicar fortemente os objetivos da escola estabelecidos pelo Ponto IV. Ainda, apontaram, em diversas oportunidades, que um dos principais atrativos dos cursos da escola era a presença dos professores norte-americanos em seus quadros, sugerindo que a presença dos professores da missão desempenhava um papel importante na legitimação da escola perante os brasileiros. Em 1957, foi mencionado que abandonar a EAESP seria “like placing a young plant in the ground without giving it any care or treatment and expecting it to grow”.

Para outro membro do CA, os EUA tinham uma obrigação moral, amistosa e estratégica com a continuação do auxílio do Ponto IV para a EAESP. Foi argumentado que o impacto de deixar a EAESP seria devastador na opinião pública brasileira e mancharia a marca de parceria e entendimento mútuo entre Brasil e EUA, tendo, possivelmente, impactos na visão favorável a respeito dos EUA no Brasil, “caso houvesse um novo conflito internacional” (20ª SO Ata CA 13.12.1957). Houve um momento em que foi sugerido que se informasse ao embaixador dos EUA, no Brasil, e ao coordenador do Ponto IV que a não renovação do contrato causaria uma reação desfavorável da opinião pública brasileira, “em um momento em que todos os amigos dos EUA estavam tentando conseguir o contrário por razões que não precisam ser explicadas” (23ª So Ata CA 07.07.1958).

Essas falas deixam evidente a importância da narrativa da Guerra Fria na argumentação relacionada com a manutenção do acordo entre a FGV e o Ponto IV e, ainda, evidenciam que o auxílio do Ponto IV à criação e desenvolvimento da EAESP estava relacionado com a criação de uma imagem favorável dos EUA dentro do País. Pelos idos dos anos 1960, a EAESP transformou-se em um centro de referência para o ensino de administração na América Latina. Por exemplo, em 1962, a EAESP recebeu 110 executivos de países da América Latina que realizaram o CIA. Dessa forma, a continuação da missão dos EUA estava atrelada, em 1965, à consolidação da escola como um centro de capacitação latino-americano em *management*. Para o então presidente da FGV, Simões Lopes:

[...] nós precisamos estar continuamente em contato com novas técnicas, as mais modernas do mundo, dos países mais adiantados, especialmente dos EE.UU. da América do Norte, país líder no campo de ensino de Administração Pública e de Empresas e, pioneiro que é, para, de nosso lado, poderemos transmitir essas experiências devidamente adequadas ao meio latino-americano. Nós poderemos também ser um centro de comunhão em que as ideias mais avançadas, trazidas pelos nossos colaboradores e amigos norte-americanos, são devidamente adaptadas para uma transplantação adequada ao meio latino-americano. [...] Aham eles, por exemplo, que depois de tantos anos de assistência a escola já pode voar sozinha. Isto é apenas uma meia verdade. A verdade integral, principalmente com estas novas responsabilidades é diferente. Nós poderemos voar, sim, mas voaremos muito mais alto e melhor

se continuarmos contando com a cooperação técnica norte-americana, com o que poderíamos servir, também, de certa maneira, aos objetivos e aos ideais da Aliança para o Progresso, ajudando os EE.UU. da América do Norte a transmitir aos demais países latino-americanos essas ideias básicas que estão na raiz do progresso econômico e social, porque sem boa administração pública e privada não há progresso social (78ª SO Ata CA 08.05.1965).

A fala de Simões Lopes deixa clara a intenção de posicionar a EAESP como um centro propagador do “moderno” conhecimento do *management* para os demais países do subcontinente e, também, de combater a ameaça comunista, um dos objetivos da Aliança para o Progresso. Fica, ainda, evidente a colocação do *management* como um conhecimento de gestão superior que gera progresso social. Em diversas reuniões do CA, foi destacada a importância da EAESP para o Brasil e para o seu ensino superior, bem como seu papel de servir às indústrias brasileiras, levando-as ao desenvolvimento.

Houve momentos em que conselheiros afirmaram ser o objetivo da escola “formar uma mentalidade de negócios e social no Brasil, e possivelmente em outros países deste continente, que conduza à paz mundial e progresso geral” (10ª SO Ata CA 10.12.1956). Para o coordenador do Ponto IV no Brasil, a escola entrava nos planos do governo dos EUA de fortalecimento econômico das Américas (9ª SO Ata 26.11.1956). Dentro desse espírito, destacou-se que “A EAESP nasceu de uma planificação orientada no sentido de produzir um tipo de profissional que tivesse atuação direta no processo de desenvolvimento econômico” (Atas da Congregação A4 – 1964). Os diferentes exemplos mostram o alinhamento da EAESP com a ideia de progresso e desenvolvimento que estava relacionado, ao menos para os EUA, com uma forma de combater o comunismo. Nesse sentido, os relatos evidenciam que o acordo para auxiliar a criação da EAESP aparece como um instrumento a favor de uma imagem positiva dos EUA dentro do Brasil.

Além disso, estava associada ao desenvolvimento e modernização de nações do Terceiro Mundo pela adoção de práticas gestadas no país considerado como o mais moderno na época. Essas ideias, claramente, integravam a grande narrativa da Guerra Fria, predominante naquela época. Perto do final do acordo com o governo dos EUA, o governo brasileiro aceitou uma condição imposta para a renovação do contrato, que era financiar dois professores norte-americanos para

continuar nos quadros da EAESP, o que significaria que o Ponto IV poderia deixar de auxiliar a EAESP. Na realidade, desde o início, o governo dos EUA pretendia criar uma escola de negócios que se sustentasse sem o auxílio dos norte-americanos.

O pano de fundo das discussões para se renovar o contrato que garantiria a continuação da ajuda dos EUA para a EAESP é o fato de esta não ter conseguido levantar fundos das empresas paulistas, conforme previam os norte-americanos. A comunidade de negócios não tinha o hábito de fazer doações a universidades e escolas e não parecia disposta a dar dinheiro para uma escola de administração. Um conselheiro explicitou o problema em uma reunião do CA em 1962:

[...] as empresas brasileiras estão contribuindo muito menos do que se esperava; o resultado até aquela oportunidade era absolutamente desapontador. Lamentavelmente não está havendo a compreensão exata por parte das organizações, do grande papel que a EAESP representa [...] firmas que se esperava que dessem contribuições substanciais, estavam dando quantias irrisórias (58a SO Ata CA 06.12.1962).

Em outra reunião a esse respeito, um conselheiro sugeriu que as empresas americanas dessem dinheiro para a escola, pois essa atitude serviria de exemplo para os brasileiros, já que a escola era de grande interesse para as firmas dos EUA operando no Brasil (26ª SO Ata CA 27.01.1960), o que sugere que a EAESP atendia, também, aos interesses dos EUA no Brasil.

A equalização dos gastos da EAESP e a falta de recursos foram questões centrais presentes nos documentos analisados. Tanto é que a verba dos norte-americanos foi fundamental para se construir o prédio que até hoje sedia a escola. Em 22.06.1965, a participação do Ponto IV no CA foi encerrada. Como podemos ver, o Ponto IV teve papel fundamental e decisivo na possibilidade de a EAESP existir. Para o próprio diretor da escola, na década de 1960:

Esta Escola de Administração de Empresas é um exemplo vívido e soberbo dos resultados maravilhosos da cooperação Brasil-Estados Unidos [...] A Michigan State University, sob inspirada liderança, expandiu as fronteiras culturais dos Estados Unidos para pontos distantes do globo se não fosse pela cooperação e auxílio do Governo Americano através da Ponto IV, este projeto não teria sido possível (27ª SO Ata CA 24.02.1960).

Na sua fala ao CA, em 1960, o Ministro Howad Cottan, então chefe da missão diplomática dos EUA no Brasil, comenta que o projeto da EAESP era “uma das estrelas de todos os projetos do Ponto IV, não somente no Brasil, mas em toda a América Latina” (32ª SO Ata CA 08.08.1960). Em outra ocasião, um representante do governo dos EUA destacou que a escola “é um dos projetos que mais sucesso alcançou e que tinha se tornado orgulho da representação americana” (66ª SO Ata CA 20.09.1963).

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A Guerra Fria balizou as relações entre os países do globo no pós-II Guerra. O choque indireto entre as duas superpotências criou ações e programas que acabaram dividindo o mundo em dois. Para os EUA, era crucial manter a influência comunista o mais longe possível do seu território e, assim, evitar, ao máximo, que países deixassem de fazer parte de seu eixo de influência ideológica, social e econômica. Uma das estratégias fundamentais dos EUA para esse fim, principalmente focada nos países do dito Terceiro Mundo, foi a de promover estratégias e ações que gerassem desenvolvimento e modernização dentro dos modelos, parâmetros e ditames norte-americanos. Foi dentro desse espírito que o Ponto IV foi concebido e suas ações foram implementadas.

Embora o Nacional Desenvolvimentismo brasileiro tenha gênese independente da Guerra Fria, ele não entrou em choque com os objetivos dos Estados Unidos, levado adiante por meio de programas de cooperação técnica como o Ponto IV. Pontos centrais do Nacional Desenvolvimentismo eram o de um projeto nacional de modernização que se consubstanciaria na industrialização do País, já que a manufatura era, à época, a vanguarda econômica, o que implicava o abandono de uma economia predominantemente agrária, que remontava ao nosso passado colonial. O pano de fundo era o permanente sonho brasileiro de que deveríamos caminhar rumo a ser uma grande potência. O papel reservado ao Estado era hegemônico, na medida em que esse deveria ser o propulsor do desenvolvimento, traçando a política econômica, regulamentando, legislando e atuando como empresário pela criação de empresas estatais. O capital estrangeiro e o capital privado nacional eram bem-recebidos, desde que se enquadrassem ao esforço e se integrassem em uma política econômica traçada pelo Estado.

O *management*, por sua vez, possui suas origens no pré-guerra, com o desenvolvimento e consolidação da sociedade anônima. O taylorismo e o fordismo, métodos importantes do *management*, são iniciativas pré-Guerra Fria. Porém, com o contexto da Guerra Fria e o interesse dos EUA em gerar desenvolvimento em outros países, para afugentar a ameaça comunista, o *management*, por supostamente gerar eficiência e eficácia, era um instrumento importante a ser exportado para os diferentes países do globo. Não por menos, inúmeros países passaram a adotar seus preceitos e a ter instituições nas quais ele era ensinado, constituindo-se as escolas de negócios norte-americanas em modelo e inspiração (DJELIC, 1998; ENGWALL, 2004; FRENKEL e SHENHAVY, 2003; KIESER, 2004; LEAVITT, 1957; MILLS e COOKE, 2006; NEAL e FINLEY, 2008; SRINIVAS, 2009).

Assim, a Guerra Fria afetou os desenvolvimentos do *management* nos EUA e, conseqüentemente, em outros países, na medida em que, da mesma maneira com a qual foi gestado nos EUA, foi exportado para várias regiões do mundo, por meio do envio de missões de assistência técnica usando recursos financeiros fornecidos pelo governo dos EUA. A literatura mostra a influência da Guerra Fria na concepção de teorias, práticas de gestão e desenvolvimentos do *management* nos EUA.

Vimos, neste artigo, que o Ponto IV desempenhou papel fundamental na concepção, criação e desenvolvimento da EAESP. Ele forneceu auxílio financeiro crucial para o projeto de uma escola de administração de empresas da FGV, em um contexto em que o empresariado brasileiro parecia não ver a importância de se investir em uma escola desse tipo. O Ponto IV tornou o projeto da escola de administração de empresas da FGV viável, e a EAESP, possível, na medida em que financiou a vinda de professores norte-americanos para que aqui lecionassem, enviou professores brasileiros para treinamento nos EUA e contribuiu com materiais. Ainda, consolidou uma biblioteca e auxiliou na construção do edifício que abrigou a escola.

O Ponto IV, adicionalmente, teve papel preponderante na direção da escola e nas decisões estratégicas, nos primeiros 10 anos de sua existência, porque dividia equitativamente o poder com a FGV no Conselho de Administração. Ao que tudo indica, o interesse dos EUA era criar uma escola de administração capaz de caminhar com suas próprias pernas, porém adotando o modelo norte-americano, e, ainda, que ela formasse profissionais que pensassem o desenvolvimento e a modernização com base em uma visão norte-americana.

O interessante é que o modelo italiano de educação foi disponibilizado para a FGV, porém, mesmo assim, a fundação optou claramente por adotar o modelo norte-americano. Com isso, seria pueril afirmar que houve uma imposição do *management* como o modelo a ser seguido. O que houve foi uma escolha da FGV em seguir o modelo apregoado por seus vizinhos do Norte e de insistir na continuidade dessa influência, mesmo quando o Ponto IV queria deixar de financiar e apoiar a escola.

Quanto a esse aspecto, destacamos a utilização, por parte de conselheiros da EAESP e do próprio presidente da fundação, do discurso típico da Guerra Fria (ex: manter uma boa imagem no Brasil dos EUA necessária em caso de um novo conflito internacional, ajudar na modernização e no desenvolvimento do País, auxiliar na Aliança para o Progresso), com o intuito de manter a influência dos EUA sobre a escola de administração. O que podemos perceber é que os EUA colocaram-se como possuidores da forma mais natural, mais “fácil” e mais “moderna” de se ensinar administração. Trata-se de configurar-se como a melhor opção disponível, de agir no campo das possibilidades, e não da imposição.

Na realidade, a criação da EAESP atendia aos anseios brasileiros de treinamento de administradores profissionais, o que contrariava as oligarquias empresariais existentes, mas era compatível com as propostas de política econômica brasileira, fundadas no conjunto de ideias que recebeu o nome de Nacional Desenvolvimentismo, modelo surgido na década de 1930, estendendo-se até o governo militar. Implicava um processo de modernização do País em que a industrialização e a criação da profissão de administrador de empresas encontrava o seu lugar. Era como se a FGV e os norte-americanos fossem parceiros para o desenvolvimento (FISCHER, 1984).

Contudo, o aspecto não abordado pela literatura é a perspectiva norte-americana do interesse dos EUA na criação, do desenvolvimento e da propagação do ensino do *management* no Brasil. Aqui a Guerra Fria é fundamental. O fato de o Ponto IV ser um programa gestado dentro de uma necessidade estratégica dos EUA na Guerra Fria e, ainda, de ele ter tido uma influência crucial na concepção, criação e desenvolvimento da EAESP mostra que o contexto da Guerra Fria afetou, sobremaneira, a criação daquele que foi o grande centro irradiador de *management* para o Brasil e para toda a América Latina durante o final dos anos 1950 e meados dos anos 1960.

A Guerra Fria funcionou, certamente, como um importante catalisador, na medida em que o desenvolvimento econômico brasileiro, ao longo das linhas de uma economia capitalista de mercado e com amplo espaço para subsidiárias de multinacionais norte-americanas, atendia aos interesses dos EUA, como enunciado no discurso de posse do presidente Harry Truman. O envio ao Brasil de uma missão universitária, com professores que tiveram autoridade acadêmica para estabelecer um programa de estudos e implementá-lo, também atendia aos objetivos de difundir o conhecimento e a tecnologia que os EUA desenvolveram. A EAESP deve ser entendida no conjunto de movimentos para disseminação da perspectiva norte-americana de gestão de negócios, que se coaduna com os interesses de parte do estamento do poder brasileiro da época. Em grande medida, a *Management Education* foi gestada nos EUA e conheceu rápido processo de difusão pelo mundo, em tempo muito breve (ALCADIPANI e ROSA, 2011).

Conforme destacamos anteriormente, a Guerra Fria não afetou o Brasil e a América Latina com a mesma intensidade e profundidade encontradas na Europa e nos próprios EUA. Perseguição a comunistas (antes do Golpe de 1964) e outros aspectos ligados à cultura da Guerra Fria, tais como a religiosidade e mostrar-se fiel à pátria, não eram tão centrais no Brasil dos anos 1950 e início dos anos 1960 como eram nos EUA.

Além disso, é importante destacar que a EAESP sempre teve um departamento de ciências sociais e jurídicas, no qual havia professores marxistas e/ou com uma visão bastante diferente do liberalismo conservador reinante nos EUA. Tanto é que um importante senador de um dos principais partidos de esquerda do País e ex-membro do Partido Comunista fazia e faz parte do quadro de professores da escola. Na verdade, a EAESP teve um ex-comunista como um de seus primeiros professores e diretores.

A própria UNE, organização estudantil com claros traços de esquerda, a qual confrontou a ditadura, teve sua sede na EAESP no final da década de 1960. Isso tudo sugere que, embora haja uma influência clara e decisiva do *management* e da cultura na Guerra Fria na concepção, criação e desenvolvimento da EAESP, há também pluralidade, heterogeneidade e complexidade nesse processo. Nesse sentido, a EAESP não se constituiu como uma mera cópia ou uma mera reprodutora de conhecimentos gestados e transplantados para o Brasil no período da Guerra Fria, pelos norte-americanos que aqui vieram para se impor e domesticar os brasileiros.

Essa é uma questão bem mais complexa, e textos como este auxiliam no entendimento do que é a nossa área.

#### NOTA DE AGRADECIMENTO

Os autores deste artigo gostariam de agradecer o apoio da CNPq e do GV Pesquisa no financiamento da pesquisa que gerou este artigo. Também gostaria de agradecer a Profa. Cintia R. O. Medeiros pela revisão do texto.

#### NOTA DA REDAÇÃO

As citações referem-se às atas do Conselho de Administração e da Congregação da EAESP nas respectivas datas.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R; ROSA, A. R. From Global Management to Glocal Management: Latin American Perspectives as a Counter-Dominant Management Epistemology. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v. 28, n.4, p. 453-466, 2011.
- BOOTH, C; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.
- CLARK, P; ROWLINSON, M. Time and narrative history: chattering historical narratives. *Academy of Management Meeting*, Organization and Management History Division, Denver, August, 2004.
- COFFEY, A; ATKINSON, P. *Making sense of qualitative data*. London: Sage, 1996.
- COOKE, B. The Cold War origin of action research as managerialist cooptation. *Human Relations*, v. 59, n. 5, p. 665-693, 2006.
- COOKE, B. The denial of slavery in Management Studies. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 8, p. 1895-1918, 2003.
- COOKE, B. Writing the left out of Management theory: the historiography of the management of change. *Organization*, v. 6, n. 1, p. 81-105, 1999.
- COOKE, B; MILLS, A. The right to be human and human rights: Maslow, McCarthyism and the death of humanist theories of management. *Management & Organizational History*, v. 3, n. 1, p. 27-47, 2008.
- COOKE, B; MILLS, A; KELLY, E. Situating Maslow in Cold War America: a recontextualization of management theory. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 2, p. 129-157, 2005.
- CURADO, I. B. Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.
- D'ARAÚJO, M. *Fundação Getúlio Vargas: concretização de um ideal*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- DJELIC, M. *Exporting the American model: the Post War transformation of European business*. New York: Oxford University, 1998.
- ENGWALL, L. The americanization of Nordic management education. *Journal of Management Inquiry*, v. 13, n. 2, p. 109-117, 2004.
- FISCHER, T. *O ensino de administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade*. 1984. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 1984.
- FRENKEL, T; SHENHAVY, Y. From americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited. *Organization Studies*, v. 24, n. 9, p. 1537-1561, 2003.
- FRIEDMAN, M. Foreign economic aid: means and objectives. In: BHAGWATI, J; RICHARD, E. (Eds). 1970, Foreign Aid. Harmondsworth: Penguin, 1958.
- FURTADO, C. *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. São Paulo: Contraponto, 2009.
- FURTADO, C. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- HARTT, C; MILLS, A; MILLS, A; DUREPOS, G. Guiding the Space Age from the ground up: Pan Am, Cold War and guided missiles. *Management & Organizational History*, v. 4, n. 3, p. 229-245, 2009.

- JACQUES, R. History, historiography and organization studies: the challenge and the potencial. *Management & Organizational History*, v. 1, n. 1, p. 31-49, 2006.
- KELLY, E; MILLS, A; COOKE, B. Management as a Cold War phenomenon? *Human Relations*, v. 59, n. 5, p. 603-610, 2006.
- KIESER, A. The americanization of academic management education in Germany. *Journal of Management Inquiry*, v. 13, n. 2, p. 90-97, 2004.
- LANDAU, O. Cold War political culture and the return of system rationality. *Human Relations*, v. 59, n. 5, p. 637-663, 2006.
- LEAVITT, H. On the export of American management education. *The Journal of Business*, v. 30, n. 3, p. 153-161, 1957.
- LESLIE, S. *The Cold War and the American science*. New York: Columbia University, 1993.
- LITTLE, I. M. D; CLIFFORD, J. M. *International aid*. Londres: George Allen and Unwin, 1965.
- MILLS, A; COOKE, B. Management as a Cold War phenomenon? *Human Relations*, v. 59, n. 5, p. 603-610, 2006.
- NEAL, M; FINLEY, J. American hegemony in business education in the Arab world. *Journal of Management Education*, v. 32, n. 1, p. 38-83, 2008.
- PARMAR, I. Challenging Elite Anti-Americanism and Sponsoring Americanism in the Cold War: US Foundations. *Henry Kissinger's Harvard International Seminar*. Traverse, 2006.
- RIBEIRO, J. U. Política e administração. *Organização & Sociedade*, v. 13, n. 37, p. 164-193, 2006.
- ROBERTS, J. M. *Twentieth century: the history of the world 1900 to 2000*. New York: Penguin Group, 1999.
- RUNTE, M; MILLS, A. Cold War, chilly climate: exploring the roots of gendered discourse in organization and management theory. *Human Relations*, v. 59, n. 5, p. 695-720, 2006.
- SENARCLES, P. How the United Nations Promotes Development through Technical Assistance. in: Rahnema, M. with Bawtree, V. (eds) *The Post-Development Reader*. Zed: London, 1997.
- SPECTOR, B. The Harvard Business Review goes to War. *Management & Organizational History*, v. 1, n. 3, p. 273-295, 2006.
- SRINIVAS, I. Mimicry and Revival: The transfer and transformation of management knowledge in India- 1959-1990. *Studies of Management & Organization*, v. 38, n. 4, p. 38-58, 2009.
- TADAJEWSKI, M. The ordering of marketing theory: the influence of McCarthyism and the Cold War. *Marketing Theory*, v. 6, n. 2, p. 163-199, 2006.
- TAYLOR, D. A. *Institution building in business administration: the Brazilian experience*. Michigan: East Lansing/ Michigan, MSU International Business and Economic Research, 1969.
- TRUMAN, H. *Inaugural address*, Janeiro 20, 1949.
- VIZEU, F. *Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do Idort nas décadas de 1930 e 1940*. 2008. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2008.
- WESTWOOD, R; JACK, G. The US commercial-military-political complex and the emergence of international business and management studies. *Critical Perspectives on International Business*, v. 4, n. 4, p. 367-388, 2008.