

ARTIGOS

Submetido 13.02.2017. Aprovado 03.08.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico Convidado: Arnaldo Luiz Ryngeblum

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180205>

IDORT E DIFUSÃO DO MANAGEMENT NO BRASIL NA DÉCADA DE 1930

Idort and Management diffusion in 1930s Brazil

Idort y propagación del Management en Brasil en la década de 1930

RESUMO

O *Management* no Brasil tem sido considerado a partir de diferentes perspectivas teóricas e analíticas. Algumas delas buscam revelar sua especificidade em relação ao pensamento anglo-saxão, a perspectiva original de constituição desse corpo de conhecimento e prática organizacional. Nesse sentido, uma importante forma de abordagem do *Management* é pela perspectiva histórica, na qual este estudo foi realizado. Assim, buscamos revelar como a importação e difusão de doutrinas do *Management* a partir da criação do Idort são marcadas por um conturbado cenário de disputas políticas e ideológicas, que se revelou como o substrato para a consolidação de práticas que determinaram o próprio *locus* institucional do *Management* no País nas décadas seguintes.

PALAVRAS-CHAVE | *Management* no Brasil, pesquisa histórica em Administração, Idort, Instituto de *Management*, difusão do *Management*.

ABSTRACT

Management in Brazil has been considered from different theoretical and analytical perspectives. Some seek to reveal its relationship with Anglo-Saxon thought, which is the original constitution of this body of knowledge and organizational practice and highlights the importance of historical Management research. Therefore, this study examines how the importation of Management doctrines and its diffusion through the creation of Idort was marked by a turbulent scenario of political and ideological disputes, which became the substrate for the consolidation of practices that determined the institutional locus of Management in Brazil in the following decades.

KEYWORDS | *Management in Brazil, Management history research, Idort, Management institutes, Management diffusion.*

RESUMEN

La gestión en Brasil ha sido considerada desde diferentes perspectivas teóricas y analíticas. Algunas de estas tratan de revelar su especificidad en relación con el pensamiento anglosajón, que es la perspectiva original de la constitución de este conjunto de conocimientos y prácticas organizacionales. En este sentido, una forma importante de enfoque de la gestión es la investigación histórica. Así, en este estudio, hemos tratado de revelar cómo la importación y la difusión del Management, con la creación del Idort, están marcadas por un escenario problemático, de disputas políticas e ideológicas, que resultó en sustrato para la consolidación de prácticas que determinan la dirección del propio locus institucional en el país, en las décadas siguientes.

PALABRAS CLAVE | *Gestión en Brasil, investigación histórica de la gestión, Idort, Institutos de gestión, difusión de la gestión.*

FÁBIO VIZEU

fabio.vizeu@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2261-3142

Universidade Positivo,
Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração,
Curitiba, PR, Brasil

INTRODUÇÃO

No Brasil, pesquisadores locais se deparam com o desafio de entender a singularidade das práticas organizacionais do País, exercidas em um contexto significativamente diverso daquele onde se constituiu a grande maioria dos modelos de gestão aqui adotados. Diante dessa necessidade, uma das formas de se verificarem os aspectos peculiares da gestão e formas de organização brasileiras é pelo escrutínio da trajetória histórica do *Management* neste país, bem como pela análise das referências sociais, econômicas e políticas que condicionaram esse processo.

Nesse ponto em particular, observa-se que a forma como se estabeleceram os processos de modernização no Brasil foi significativamente diversa daquela que condicionou a emergência do *Management* nos Estados Unidos durante a virada do século 19 para o 20: lá, a emergência e a disseminação do *Management* ocorrem a partir de uma conjuntura econômica e social favorecida pelo rápido desenvolvimento capitalista e tecnológico característico na segunda metade do século 19 e que condicionou a fase mais avançada de industrialização (Chandler, 1977; Vizeu, 2011); no Brasil, a introdução do capitalismo industrial e dos primeiros esforços de sistematização da gestão profissional ocorre em um momento político conturbado, em que ainda persistiam na realidade brasileira elementos característicos das instituições tradicionais de um passado pré-industrial (Pinheiro, 1977).

Esse fato fez com que a introdução do *Management* em nosso país fosse marcada pelo anacronismo, criando condições muito específicas para a consolidação dessa instituição em nossa realidade (Vizeu, 2011). No caso brasileiro, o fato de a industrialização ter iniciado tardiamente em comparação às outras grandes nações gerou um sistema periférico e dependente, além de ter condicionado o ritmo do desenvolvimento tecnológico e a capacidade competitiva do País (Cardoso, 1972).

Isso posto, a compreensão da Administração moderna no Brasil passa necessariamente pelo entendimento do contexto histórico que circundou a introdução e as primeiras tentativas de difusão do *Management* neste país. Assim, o presente trabalho visa tratar desse processo, mais especificamente recuperando um dos primeiros esforços relacionados à institucionalização do *Management* no Brasil, o projeto de constituição de um instituto para a difusão dos princípios e técnicas tayloristas de racionalização do trabalho e da gerência sistemática. Esse esforço foi a fundação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), que ocorre em São Paulo no início da década de 1930, local e período de grande relevância para a consolidação da economia industrial no País.

Devemos reconhecer nesse instituto a manifestação no Brasil de um esforço de promoção do *Management* similar ao que ocorreu na Europa e nos Estados Unidos no período entre as grandes guerras, a partir da criação do International Management Institute e da Taylor Society, respectivamente. Em relação a esse último instituto, é importante considerar que seu estatuto serviu de base para a elaboração do estatuto do Idort, conforme verificamos nos documentos históricos investigados.

Sob o ponto de vista metodológico, o presente estudo configurou-se em uma pesquisa historiográfica. Nesse sentido, a linha organizadora de nossa análise histórica é aquela tratada por Burke (1992), que entende a história como uma narrativa, uma versão própria e particular sobre o passado, constituída de modo original pelo pesquisador. Assim, a análise dos documentos históricos foi orientada de maneira a indicar uma trajetória de construção e desenvolvimento do projeto de difusão do *Management* no País a partir da fundação do Idort, em que se procurou identificar fatores que retratassem os resultados, os problemas e mesmo as transformações do Idort em relação a esse intento.

Operacionalmente, o procedimento utilizado no presente estudo foi a análise documental de material disponibilizado em arquivos históricos. A coleção de documentos históricos do Idort encontra-se no Arquivo Edgard Leuenroth (AEL) do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Estadual de Campinas. A descrição dos documentos e de sua natureza pode ser observada eletronicamente no *website* do arquivo, nas coleções “Idort” e “Roberto Mange”. Nestas, constam todos os exemplares da *Revista Idort* (de 1932 a 1961), as atas de reunião anual de diretoria (de 1931 a 1961) e outros documentos do Idort e de suas divisões (folhetos, relatórios e pareceres), totalizando mais de 250 documentos. Tivemos o auxílio técnico dos funcionários do AEL para o adequado manuseio dos documentos, e, além do AEL, nos servimos de alguns documentos das coleções “Getulio Vargas” e “Lourenço Filho”, disponibilizados eletronicamente no acervo do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da Fundação Getulio Vargas (FGV) para levantar informações sobre a contextualização de época e participação de sócios do Idort no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) e na FGV. Tais documentos foram consultados a partir de seus títulos e descritivos. Por fim, considerando que as coleções pesquisadas eram compostas por um número limitado de documentos e informações, nossa narrativa foi construída buscando dialogar com a literatura historiográfica brasileira, no sentido de contextualizar os eventos e outros aspectos identificados como relevantes para retratar a trajetória histórica do Idort. Entre os textos historiográficos mais consultados,

destacamos Dean (2001), Faoro (2001), Leopoldi (2000), Luz (1975), Martins (1974), Pinheiro (1977), Skidmore (1998), Marcovitch (2005), Cardoso (1972), Wahrlich (1983) e Codato (1997).

O período de abrangência escolhido para a análise documental foi o correspondente ao ano de fundação do Idort, seguindo até 20 anos depois (1931-1951). Esse corte histórico abrange o período em que ocorre no Brasil o primeiro ímpeto industrial significativo (Leopoldi, 2000; Luz, 1975; Pinheiro, 1977). Nesse sentido, entendemos ser esse o momento decisivo para o surgimento de organizações fabris de grande porte e, conseqüentemente, quando surge a necessidade do estabelecimento de um novo modelo voltado para a racionalização das práticas gerenciais.

CONTEXTO HISTÓRICO DE EMERGÊNCIA DO IDORT

A tentativa de introdução do *Management* no País pelo projeto idortiano da década de 1930 foi condicionada por um contexto institucional peculiar, marcado, especialmente, por elementos de uma orientação tradicional patrimonialista (Cardoso, 1972; Faoro, 2001; Vizeu, 2011). Nesse sentido, deve-se considerar que as instituições agrárias que se consolidaram no Brasil oitocentista tiveram papel decisivo no ritmo desse processo de modernização, que, a despeito de o interesse pela modernização política e econômica já se fazer presente no início daquele século, somente se concretizou na virada para o século 20 (Luz, 1975; Skidmore, 1998). Ou seja, a atividade empresarial brasileira foi condicionada pelas instituições originárias no período colonial, sendo que o papel que estas tiveram no processo de modernização do final do século 19 marcou decisivamente a própria configuração anacrônica do País. Especialmente em relação ao Estado republicano e à economia industrial, estabeleceu-se uma caricatura em grande parte ambígua, caracterizada pela convivência paradoxal entre elementos de um Brasil arcaico com premissas da modernidade.

Nesse sentido, o patrimonialismo foi a lógica que condicionou a industrialização no início do século 20 e de seus conseqüentes mecanismos de gestão empresarial. Assim, os elementos culturais vigentes na ordem política do Brasil colonial-imperial, tais como o clientelismo das relações entre os atores privados e os agentes públicos (base da manutenção do estamento burocrático), marcaram a prática empresarial do início da industrialização. Esse aspecto é observado por Leopoldi (2000), quando a autora trata sobre a formação das associações da classe industrial no início do século 20, caracterizadas pelo protecionismo às elites e pela articulação

de interesses particulares. Esse é o pano de fundo para a criação do primeiro instituto de *Management* no País.

PROJETO DE CRIAÇÃO DO IDORT

De acordo com as fontes documentais consultadas, o Idort foi fundado em 23 de junho de 1931 por um grupo de 92 associados, a maioria originária das classes sociais e categorias profissionais que manifestavam na época interesse explícito para os grandes projetos de modernização do País. Desses projetos, destacavam-se aqueles que diziam respeito às principais demandas para o desenvolvimento da industrialização – a questão da capacitação da mão de obra fabril, a racionalização da produção, o aprimoramento tecnológico da indústria nacional, e mesmo a modernização da máquina estatal no que tange ao suporte à atividade industrial.

No conjunto heterogêneo de simpatizantes da modernização brasileira, um grupo de intelectuais e profissionais destacava-se no cenário paulista durante a década de 1920 (Leopoldi, 2000). Foi a partir desse grupo que se começou a esboçar um projeto de criação de um instituto voltado às doutrinas do *Management* que, à época, se proliferavam rapidamente nos Estados Unidos e na Europa. Tendo sido esse movimento doutrinário denominado, no Brasil, Organização Racional do Trabalho, esse grupo iniciou projetos isolados de racionalização e sistematização da administração e do trabalho industrial, esforços que gradualmente se congregaram em um movimento unificado, aquilo que viria a se tornar, 10 anos mais tarde, o movimento que fundou o Idort (Amaral, 1961).

Ainda de acordo com os documentos consultados que retratam a constituição do instituto, vemos que foi a partir da década de 1920, sob a coordenação de Robert Mange – professor da futura Escola de Sociologia e Política de São Paulo e um dos fundadores do Idort – que surgiram estudos específicos sobre a racionalização da seleção profissional e estudos sobre os problemas fisiológicos de higiene do trabalho, sob a supervisão do médico higienista Paula Souza (Amaral, 1961). Os resultados dos trabalhos de Mange e Paula Souza motivaram a proposta de um instituto para o desenvolvimento desses esforços de racionalização do trabalho, primeiramente, pensado como uma sociedade de psicotécnica, onde se abordariam questões como a fisiologia e a psicologia industrial.

Com o fracasso dessa primeira iniciativa, a ideia foi recuperada pelo engenheiro e empresário da indústria Aldo Mario Azevedo. A proposta foi repensada como um amplo instituto de propagação da organização racional do trabalho, idealizado nos mesmos moldes do movimento americano de Administração Científica e denominado

Instituto Paulista de Eficiência. Para essa segunda iniciativa, além do grupo vinculado ao projeto do instituto de psicotécnica, foram recrutados administradores e empresários de diversas organizações paulistas. Somente poucos meses antes da fundação desse instituto foi que se decidiu utilizar a denominação Instituto de Organização Racional do Trabalho, abreviado sob a sigla Idort. Além disso, Aldo Azevedo e seus colaboradores decidiram que, para dar peso ao instituto, deveriam convidar o engenheiro Armando de Salles para presidi-lo (Amaral, 1961).

Armando de Salles era um importante personagem da sociedade paulista, genro de Júlio Mesquita, um notório empresário e fundador do jornal *O Estado de S. Paulo* (Marcovitch, 2005). Na época do convite, Armando de Salles tinha acabado de assumir a presidência da sociedade anônima proprietária do jornal, fato fundamental para contribuir com a articulação da estratégia de divulgação do instituto à sociedade paulista, principalmente no intuito de angariar sócios.

É assim que o Idort se configura organicamente nos mesmos moldes da Taylor Society e de outras organizações europeias de disseminação da prática de organização racional do trabalho, especialmente o International Management Institute, com sede em Genebra, organização na qual o instituto brasileiro era membro e representante na América Latina (Revista Idort, v. 1, 1932).

Por outro lado, devemos também considerar que o Idort emergiu de um ousado projeto de associação das forças políticas que compunham a elite paulista em um período conturbado de importantes transformações no País. Nesse ponto, a fundação do Idort atendeu ao interesse de grupos intelectuais e de empresários pela articulação das instituições nacionais (Leopoldi, 2000). Assim, tendo por elemento central a necessidade pela racionalização dos agentes econômicos para o desenvolvimento nacional, o Idort não poderia prescindir da articulação do Estado e de outras instituições da esfera não econômica, atuando também em áreas tais como a educação, a saúde pública etc. É por isso que, além dos engenheiros e industriais, encontramos como idealizadores do Idort médicos sanitaristas, políticos, educadores e mesmo empresários do comércio e banqueiros.

Procurando isentar-se da disputa ideológica entre operário e industrial, entre a agricultura e a indústria (Leopoldi, 2000; Luz, 1975; Pinheiro, 1977), o grupo de fundadores do Idort articulou-se a partir de um elemento ideológico conciliador, não só na ideia de conciliação entre os diferentes nichos econômicos (indústria, agricultura e comércio), mas principalmente por meio da suposição taylorista de harmonia entre patrão e empregado gerada pela organização racional do trabalho.

Durante o tenso período entre grandes guerras e em função da conjuntura nacional e internacional, a parcela da sociedade paulista

que se aglutinou em torno do projeto do Idort via, na criação desse instituto, um terreno neutro, capaz de unir esforços, a despeito das divergências de interesse e diferenças políticas. Foi assim que, aos olhos dos fundadores do instituto, o período de crise mundial somente tornou mais aguda a necessidade por essa “integração nacional” em torno da eficiência e racionalização (Amaral, 1961).

Assim, aglutinando os esforços de racionalização iniciados por alguns médicos higienistas, pelos pedagogos preocupados com o sistema educacional e a formação profissional da massa de trabalhadores e, principalmente, pelos engenheiros e industriais interessados na sistematização do processo de trabalho e da atividade gerencial, o Idort surgiu na década de 1930 com a grande promessa de introduzir e disseminar os princípios do *Management* no centro industrial do País.

OBJETIVOS DO IDORT E EXPECTATIVAS INICIAIS DOS FUNDADORES

Como já foi dito, a questão da cooperação entre as diferentes classes produtoras do País permaneceu como questão central para essa organização no momento de fundação, transparecendo esse princípio em suas diretrizes estatutárias. O grupo de estudiosos e simpatizantes que articularam a criação do Idort justificava ser esse projeto uma saída para a crise que assolava o mundo no final da década de 1920, e acreditava ser a questão da eficiência um imperativo, tendo em conta o acirramento da competitividade. Sobre esse argumento para a criação do Idort, assim se expressou o sócio fundador Moacyr Alvaro:

Aqui, como alhures, foi o mal-estar geral, oriundo de uma debacle econômico-financeira, o elemento propiciador do advento de uma mentalidade nova e receptiva para as idéias esposadas já de há muito por alguns estudiosos das questões de organização científica do trabalho. E assim como Taylor e seus discípulos americanos só viram difundidas as suas idéias de racionalização da técnica do trabalho quando a crise resultante dos gastos imoderados decorrentes da guerra mundial obrigou a indústria a uma competição intensa, também entre nós a aceitação dos métodos de Taylor, a extensão desses princípios à administração, de acordo com as idéias de Fayol e Emerson, a aplicação dos ensinamentos da fisiologia e higiene do trabalho e da psicotécnica só foram possíveis quando, atingidos em cheio pela restrição de mercados fáceis para

nossos produtos, fomos obrigados a trabalhar melhor para poder competir com nossos concorrentes. (Alvaro como citado em Amaral, 1961, p. 8)

Conforme indica o estatuto do Idort no ato de sua fundação, esse instituto foi criado tendo como missão o estudo, a difusão e a aplicação dos métodos de organização científica do trabalho, para a promoção econômica e social da sociedade paulista e brasileira. Apesar de subentender nessas diretrizes um amplo espectro quanto ao tipo de organizações e ramos de atividade que o instituto deveria abraçar, a intenção inicial dos diretores foi a de que o Idort se voltasse principalmente para o setor privado. Isso transparece claramente ao se observar o tipo de público que foi abordado inicialmente para participar da sociedade, que, em sua maioria esmagadora, era formada por empresários, administradores e técnicos do setor privado. Além disso, os documentos referentes aos primeiros anos demonstram uma predileção às indústrias, aspecto que pode ser explicado pelo fato de ser esse o setor original da maioria dos sócios fundadores, especialmente os engenheiros.

O estatuto de fundação do Idort define a realização de suas atividades a partir da criação de uma revista e de duas divisões técnicas, referidas nos documentos como Primeira e Segunda Divisões Técnicas do Idort, mas que tinham por denominações estatutárias Divisão de Organização Administrativa e Divisão de Organização Técnica do Trabalho, respectivamente. O principal objetivo das divisões técnicas era o de realizar, junto às empresas de São Paulo e de outros estados brasileiros, trabalhos de reorganização da estrutura administrativa de empresas e repartições públicas. Desse modo, o Idort pretendia que suas divisões técnicas fossem o canal direto para o desenvolvimento empírico das técnicas e princípios de Taylor e dos outros autores do *Management*, por meio da prescrição nas empresas brasileiras de novos arranjos e sistemas centrados na otimização do trabalho e na sistematização da gerência como uma função tecnicamente orientada.

As atribuições das divisões técnicas caracterizavam-se por um distinto foco de atuação. O regime de trabalho estipulado para a Primeira Divisão técnica era *ad hoc*, onde comissões especiais seriam constituídas para cada projeto contratado. De acordo com o estatuto de fundação do Idort, além da instrução sobre os parâmetros de uma administração geral moderna, essa divisão cuidaria da simplificação, padronização e eficiência dos métodos e processos dos setores de Administração, Produção, Estatística, Contabilidade e Legislação das empresas solicitantes.

Quanto à Segunda Divisão técnica do Idort, o foco de atuação era o nível operacional e de execução do trabalho, seguindo a linha doutrinária do taylorismo. Essa divisão congregou especialmente aqueles técnicos interessados nessa doutrina e

na psicologia industrial. Exatamente por esse motivo, a Segunda Divisão foi dirigida, durante muito tempo, pelo professor da Escola Politécnica de São Paulo, o engenheiro suíço Robert Mange, o principal disseminador da psicotécnica no Brasil naquele período.

Além das duas divisões técnicas, outro importante núcleo de trabalho do Idort foi a revista do instituto. Criada especialmente para ser um importante canal de disseminação das ideias sobre racionalização da administração e do trabalho industrial, essa revista também foi pensada para servir como importante veículo de promoção do Idort e de seus trabalhos na sociedade paulista, tornando-se um canal de comunicação e integração de uma verdadeira comunidade tecnicista de racionalização.

Seu editorial constava de artigos de sócios e especialistas sobre as ideias dos importantes pensadores estrangeiros dessa área, resumos dos relatórios sobre os trabalhos das divisões técnicas do instituto, relatos das experiências de gestão e organização científica de empresas nacionais e estrangeiras. Nesse sentido, o Idort mantinha intercâmbio com as organizações similares na Europa e nos Estados Unidos para a publicação, em sua revista, dos estudos e artigos estrangeiros sobre os assuntos de interesse do instituto. Foi assim que, em conformidade com essa linha editorial, foram publicadas na *Revista Idort* várias traduções de artigos tirados de publicações americanas e europeias que eram adquiridas pelo instituto.

Outro indício revela que a criação da *Revista Idort* visava principalmente a disseminação do movimento do *Management* no País. Mesmo existindo a expectativa de que a revista se tornasse uma das principais fontes de recursos financeiros para o instituto, também se adotou, desde a primeira edição, a política de ampla distribuição gratuita de exemplares. Ao se analisarem as decisões do instituto sobre essa medida, percebemos que essa ação foi pensada como um mecanismo orientado de difusão da ideologia da racionalização. A estratégia inicial era a distribuição de exemplares em importantes associações de classe e outras organizações julgadas como núcleos sociais propícios para a prática da racionalização da gestão e do trabalho. Ou seja, essa medida configurava-se como uma ação direta para angariar novos adeptos à causa do instituto, mas também para a captação de novos sócios. Nos relatórios e documentos do instituto, os diretores referem-se à distribuição gratuita de exemplares da revista como um esforço consciente de sedimentação da chamada “mentalidade racional” na sociedade brasileira.

Finalmente, uma importante meta pontualmente definida pelos diretores do Idort no ato da fundação do instituto foi a de se atingir rapidamente o número de 500 associados. Esse número representava a certeza dos sócios fundadores de que a criação de um instituto de racionalização seria algo de fácil concretização em

São Paulo, tendo em conta ser esse o grande centro industrial do País, como sugere a seguinte afirmação do relatório de diretoria do primeiro ano: “Um instituto com as finalidades de Idort deve ter n’um meio culto e adeantado como São Paulo, no mínimo 500 socios. Não se compreende que não os consiga” (Relatório Anual da Diretoria do Idort 1932, p. 8). Além disso, atingir o número de 500 sócios indicava uma quantidade estimada pelos fundadores como necessária para o equilíbrio financeiro do instituto, já que se esperava que a revista e as divisões técnicas se autofinanciassem, cabendo à receita advinda das contribuições de sócios a manutenção das despesas ordinárias com instalações, obrigações fiscais e secretaria. Veremos a seguir que, de fato, o número de sócios foi uma questão central e configurou um dos principais problemas enfrentados pelo Idort nos primeiros anos, comprometendo significativamente a sobrevivência do instituto. Também veremos que essa questão foi fundamental para o redirecionamento do foco de atuação do Idort.

PRIMEIROS ANOS DO INSTITUTO: TEMPOS DIFÍCEIS

A partir do esforço inicial dos idealizadores do instituto, tudo indicava que a criação do Idort seria um intento de fácil realização. Em parte, isso se deve ao espírito otimista que envolveu esse grupo, tendo em vista a intensa mobilização da comissão para difundir o projeto e angariar sócios na sociedade paulista. Desse esforço inicial, a comissão de criação do Idort conseguiu reunir 92 sócios para a fundação do instituto em junho de 1931.

Entretanto, o que se observa nos documentos que revelam as ações do instituto nos seus primeiros anos é justamente o contrário: dificuldades financeiras, divisões técnicas sem funcionamento por falta de projetos e dificuldade quanto ao crescimento no número de sócios foram os principais problemas que mostravam aos diretores do Idort o desafio que seria a disseminação do *Management* nas empresas paulistas (Revista Idort, n. 1, 1932).

Também no primeiro Relatório Anual da Diretoria, identificamos a decepção dos diretores diante da frustrante indiferença da sociedade paulista sobre o Idort. De fato, os números atingidos nos primeiros anos estão abaixo da meta dos 500 associados (423 sócios no quinto ano), e isso foi algo constantemente lembrado com pesar nos Relatórios Anuais de Diretoria dos quatro primeiros anos após a fundação. E a baixa adesão ao instituto possivelmente não se devia à omissão dos diretores, tendo em conta que, desde antes da fundação, já estavam empenhados na árdua tarefa de recrutar adeptos do Idort.

Por outro lado, não se pode considerar da mesma forma o envolvimento do sócio comum nesse esforço por angariar novos

sócios, considerando a fraca resposta aos apelos dos diretores para esse intento, como pode ser observado no trecho abaixo, referente ao primeiro Relatório Anual de Diretoria:

Em 15 de Fevereiro de 1932 enviamos aos sócios fundadores uma circular concitando-os, como uma questão premente para a vida do Instituto, a fazer propaganda do mesmo e obter a adesão de novos socios entre seus amigos. O resultado d’essa circular, porem, foi tão pequeno, que quasi passou despercebido. (Relatório Anual da Diretoria do Idort, 1932, p. 3)

Se a pouca adesão aos apelos dos diretores se explica pelas dificuldades do sócio ordinário em angariar novos membros ou se esse problema foi causado pela indiferença dos sócios às preocupações da diretoria, é algo que os documentos disponíveis sobre esse evento não são capazes de esclarecer. Contudo, em qualquer uma das duas possibilidades, houve certamente a dificuldade de reconhecimento da importância do instituto e de sua causa. Nesse sentido, a associação tardia de algumas importantes indústrias de São Paulo também demonstra uma certa indiferença com que a proposta do Idort foi recebida pelos grandes industriais. Empresas como a Companhia Antártica Paulista, Fábrica Votorantim S/A, Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo e Pirelli S/A somente se associaram ao Idort no ano de 1935 (Relatório Anual da Diretoria do IDORT, 1935, p. 1), logo após a ascensão do presidente do instituto ao cargo de interventor do Estado de São Paulo do Governo Vargas, o que pode indicar que a afiliação se deu mais por interesse político do que pelo interesse nas doutrinas de *Management*. Voltaremos a essa questão na seção seguinte.

GUINADA DO INSTITUTO

Considerando que uma das expectativas dos sócios fundadores era que a atuação prioritária do Idort fosse no setor privado, as frustradas iniciativas para ampliar o quadro de sócios e na execução de serviços de consultoria das divisões técnicas nos primeiros anos foram determinantes para o questionamento dessa perspectiva. Assim, a partir do ano de 1935, a direção do instituto passou a adotar um novo rumo que, em grande parte, foi estabelecido devido aos problemas financeiros que comprometeram a sobrevivência do instituto (Relatórios Anuais de Diretoria do Idort, 1933, 1934, 1935), mas, principalmente, em razão das oportunidades que surgiram com a nomeação do presidente do Idort ao cargo de interventor federal no governo do

Estado de São Paulo. Essa nomeação política foi determinante para a guinada do Idort.

Dois principais indicadores demonstram ter sido esse um período em que ocorreu uma importante reviravolta em relação à trajetória inicial do Idort. São eles: i) a superação da crise financeira; e ii) o aumento significativo no número de sócios, eventos que ocorreram especificamente a partir de 1935.

Em relação ao crescimento dos sócios, o Relatório Anual de Diretoria de 1936 indica que, de 1935 para 1936, houve um expressivo salto no número de associados (de 423 para 791 sócios). Em relação a esse evento, a diretoria do Idort considerou as seguintes causas:

O notável surto de progresso realizado no último ano pode ser atribuído em grande parte aos trabalhos de reorganização administrativa do governo do Estado de São Paulo executados pelo I.D.O.R.T., que tiveram grande repercussão não só entre os estadistas e funcionários que puderam apreciar de visu os excelentes resultados conseguidos, como pelo público em geral que deles teve conhecimento por intermédio da imprensa. (Relatório Anual da Diretoria do IDORT, 1936, p. 3)

De acordo com os próprios diretores do Idort, o salto no número de associados, mais os recursos advindos da contratação de um trabalho executado pelas divisões técnicas do Idort, foi suficiente para a recuperação financeira do instituto. Esse trabalho de consultoria executado pelo Idort correspondeu a um amplo processo de reorganização do quadro administrativo do poder executivo estadual, centrado nos princípios de racionalização do *Management*, e foi denominado Reorganização Administrativa do Governo do Estado (RAGE). Não por mera coincidência, ele foi contratado na gestão do recém-nomeado Governador do Estado de São Paulo, Armando de Salles de Oliveira, primeiro presidente do Idort.

Apoio do Governador do Estado de São Paulo

Com a nomeação do presidente do Idort para o cargo de interventor federal no Estado de São Paulo em agosto de 1933 (o equivalente a governador do Estado, na época do governo provisório de Vargas), surgiu uma oportunidade única para que o instituto superasse a má fase dos primeiros anos. Assim, a chegada de Armando de Salles de Oliveira ao cargo mais alto do poder executivo estadual fez com que os idortianos percebessem que a luta pela disseminação da ideologia da organização racional na sociedade paulista ganhara um forte aliado – o Estado – um ator que, naquele conturbado contexto político e

econômico, talvez fosse mais capaz de sensibilizar os grandes industriais, bem como articular melhor uma ação mais efetiva junto às massas, algo que nem mesmo o jornal patrocinador do Idort foi capaz de realizar até aquele momento.

Assim, em um mesmo decreto que reconheceu o Idort como instituição de utilidade pública, Armando de Salles de Oliveira autorizou a realização do RAGE no dia 25 de janeiro de 1934, apenas cinco meses depois de tomar posse no governo paulista (Relatório Anual de Diretoria do Idort, 1934, p. 2). O contrato desse programa de reorganização administrativa determinava o pagamento de 75 contos ao Idort, correspondente à execução de um trabalho que foi estimado para ser realizado em cinco ou seis meses. Tendo em conta os demonstrativos financeiros do instituto, esse dinheiro era suficiente para garantir definitivamente a saída da crise financeira, e ainda possibilitaria a ampliação das atividades do Idort em novas frentes de trabalho.

O RAGE foi realizado inicialmente pela Primeira Divisão – que analisou e propôs mudanças no primeiro escalão da administração de São Paulo, abrangendo o gabinete do interventor e as secretarias de Estado. Em um segundo momento, o governo do Estado de São Paulo requisitou os serviços da Segunda Divisão, para empreender a análise da execução de processos de natureza operacional, tais como procedimentos de secretaria, arquivo e atendimento ao público interno e externo. Além disso, a Segunda Divisão ficou responsável por efetuar estudos e propor novos procedimentos para a seleção e o treinamento de servidores públicos.

Após um longo período de análise da estrutura administrativa e operacional da administração do Estado, o programa do RAGE propôs uma nova estrutura para o governo de São Paulo, centrada na divisão entre os serviços administrativos e os serviços técnicos. Além da criação de um departamento de controle e fluxo de informações gerenciais, o RAGE promoveu a racionalização das pastas do governo do Estado, reduzindo o número de secretarias e uniformizando as funções meramente administrativas desses departamentos, tais como a contabilidade, o protocolo e o controle de pessoal. Como já mencionamos, o RAGE contou também com os serviços da Segunda Divisão, os quais corresponderam ao estudo de tempos e movimentos dos serviços de protocolo e do tipo de mobiliário e materiais utilizados nessa função. Além disso, a Segunda Divisão realizou no RAGE o primeiro processo racional de seleção de pessoal para um órgão público no País.

Novo apoio de outros padrinhos políticos

Após a contratação do RAGE em 1934, outros membros do Idort empreenderam ações semelhantes a esse feito do interventor

federal e ex-presidente desse instituto. A via escolhida por esses novos “padrinhos políticos” foi a mesma adotada na contratação do RAGE: por decreto ou decisão do responsável maior de específico órgão público e que era alguém que tinha algum vínculo formal com o instituto. Assim, o Idort era contratado para a realização de serviços de grande vulto, que sempre representavam a entrada de recursos financeiros em momentos de crise, fosse para manutenção das atividades das divisões técnicas ou da própria revista.

Nesse sentido, alguns exemplos devem ser destacados. No que se refere à contratação do RAGE do estado de Goiás (o segundo maior programa de reorganização administrativa efetuado na época pela Primeira Divisão), esta ocorre exatamente após a posse do interventor desse estado, outro político que havia sido sócio fundador do Idort. A contratação de serviços do Idort também se processou dentro dos ministérios e nas secretarias de estado. Três importantes exemplos foram a nomeação de Aldo Azevedo para o Departamento de Serviço Público (criado pelo RAGE na gestão de Armando de Salles) – um dos órgãos públicos que mais demandaram serviços das divisões técnicas do Idort –, a nomeação de Abelardo Vergueiro Cesar para a Secretaria de Justiça de São Paulo e Clóvis Ribeiro para a Secretaria da Fazenda daquele estado, todos sócios fundadores do Idort.

Outro caso interessante diz respeito ao aumento da receita proveniente das assinaturas da *Revista Idort*. Antes de 1936, a receita da revista nunca foi suficiente para cobrir suas próprias despesas, sendo necessária a cobertura por outras fontes. Contudo, em 1935, houve um aumento de quase 250% no número de assinaturas, fato que significou a capacidade de autossuficiência da revista. O que é preciso destacar é que isso somente ocorreu devido à contratação de 250 assinaturas por parte do Departamento de Administração Municipal do Estado de São Paulo, sob o comando do Secretário de Estado Domício Pacheco e Silva, sócio de Primeira Categoria do Idort. De acordo com o Relatório Anual da Diretoria do Idort de 1935, essas assinaturas serviram para suprir com um exemplar da revista cada uma das prefeituras do Estado. Mesmo tendo sido contratadas a um preço reduzido, no ano seguinte – ano que Pacheco e Silva deixou o governo – as assinaturas não foram renovadas pelo Departamento de Municipalidades. Foi facultada a cada prefeitura a renovação individual de sua respectiva assinatura, mas esse apelo surtiu muito pouco efeito.

Além disso, o Ministério do Exterior havia contribuído com a compra de 99 exemplares da *Revista Idort* para serem distribuídos nas embaixadas e consulados brasileiros nos países estrangeiros. Todavia, o mais importante a considerar nessa atitude favorável ao Idort é o fato de que o cargo máximo desse

importante ministério do governo de Vargas foi J. C. de Macedo Soares, sócio fundador do Idort. Aliado aos outros casos, esse evento demonstra que, mesmo se considerando um grupo de vanguarda, os diretores do Idort não se constrangiam em adotar a política clientelista característica do Brasil arcaico.

Por fim, o tom político na contratação dos serviços oferecidos pelo Idort aos órgãos da administração pública pode ser atestado pela interrupção desses serviços no momento em que os “padrinhos políticos” deixavam seus cargos. Essa orientação parece ter sido clara no já mencionado caso de interrupção das assinaturas da revista pelas prefeituras do Estado de São Paulo quando o superintendente do Departamento das Municipalidades, Domicio Pacheco e Silva, deixou o cargo e as prefeituras se viram desobrigadas de renovar as assinaturas. Entretanto, o mais significativo exemplo foi a interrupção do RAGE com a saída de Armando de Salles do governo.

DISCUSSÃO: INSUCESSO DO IDORT ENTRE EMPRESÁRIOS E PIONEIRISMO DO IDORT NA RACIONALIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

A criação do Idort representa um movimento muito similar aos esforços que, na época, se articulavam para a disseminação do *Management* nos Estados Unidos e na Europa. Esboçado primeiramente para ser um instituto de psicotécnica do trabalho voltado para o estudo de médicos higienistas e professores da politécnica de São Paulo, o Idort somente se viabilizou como projeto com o engajamento de certos membros da nascente classe gerencial industrial, composta especialmente de engenheiros que atuavam como diretores e responsáveis técnicos das indústrias do País que, na época, sentiam agudamente o peso da ineficiência em suas organizações e que, por isso, desejavam comungar soluções práticas para os seus problemas gerenciais.

É nesse sentido que observamos ter o projeto do Idort surgido com a intenção de ser um veículo para interlocução e aglutinação de ideias práticas da classe técnica das indústrias paulistas, em um processo semelhante àquele ocorrido com as associações de classe e jornais especializados dos Estados Unidos, que, na virada do século 19, foram o berço para o *Scientific Management* de Taylor (Jenks, 1960).

Todavia, sua história é marcada por aspectos muito distintos dos institutos congêneres dos Estados Unidos e Europa. De certo modo, essa trajetória peculiar do instituto brasileiro pode ser compreendida a partir da própria identidade histórica

de nosso país, marcada pela relação privatista entre as elites econômicas e o poder público, comumente apontada na literatura sobre as raízes históricas das instituições nacionais (por exemplo, Codato [1997]; Faoro [2001]; Leopoldi [2000]; Skidmore [1998]; Vizeu [2011]). Nesse sentido, apresentamos a seguir algumas possíveis explicações sobre as peculiaridades da história do Idort que nos levam a reconhecer como a fundação e trajetória inicial desse instituto pode ajudar a compreender o processo de formação da mentalidade gerencial brasileira. Por se tratar de um estudo historiográfico com fontes limitadas e muitas lacunas – como ocorre em qualquer estudo historiográfico do contexto organizacional brasileiro (Vizeu, 2010) – não podemos considerar os pontos a seguir como evidências contundentes e explicações definitivas sobre a história do *Management* no Brasil. Na verdade, conforme salientado por Burke (1992), o papel da escrita da história é constituir uma interpretação do passado, uma explicação possível, fugindo da presunção de verdade absoluta comum ao pensamento positivista hegemônico no campo acadêmico das ciências sociais. É nesse sentido de interpretação possível que colocamos nossas considerações sobre o papel do Idort como movimento capaz de explicar a história do *Management* no Brasil.

A despeito da expectativa inicial do Idort de que seu programa teria uma ampla e rápida aceitação no meio empresarial (especialmente nas empresas industriais, conforme indicado pelos documentos investigados e apontado nas seções anteriores), as dificuldades em angariar novos sócios, em realizar projetos de consultoria das divisões técnicas do instituto e os problemas financeiros daí advindos nos primeiros anos de existência indicavam que os seus idealizadores estavam errados. A meta dos 500 sócios somente foi atingida no momento em que ocorre uma guinada no direcionamento inicial dado ao Idort: a preocupação original em contar com a ampla participação do setor privado – tal qual fez a maioria das associações europeias e norte-americanas equivalentes – dá lugar para a maior ênfase nas ações no setor público, em razão da oportunidade que surge com a nomeação do presidente do Idort para o cargo máximo do governo paulista.

Uma possível explicação para o desencanto dos industriais brasileiros da época para se filiar ao Idort diz respeito à matriz social da maioria desses empresários. Como foi observado nas pesquisas de Pereira (1974) e Cardoso (1972) sobre as origens étnicas e sociais do empresariado paulista, bem como no estudo de Dean (2001) sobre as referências sociais do industrial do início do século passado, a relação entre o empreendedor e o administrador profissional no Brasil não se deu da mesma forma que nos países mais industrializados da Europa e nos Estados

Unidos. Se, nos países industriais desenvolvidos, imperava a lógica da eficiência como determinante da competitividade, no Brasil, o crescimento do negócios era pensado pelos industriais por meio de seus relacionamentos com a classe política, não pelo incremento de suas práticas de gestão. Essa tese já foi levantada por nós em outra oportunidade (Vizeu, 2011), em que apontamos que essa orientação se refere à sedimentação de uma mentalidade patrimonialista entre os primeiros industriais brasileiros.

Outro ponto importante de se observar sobre a história do *Management* no Brasil a partir da trajetória inicial do Idort diz respeito ao início da racionalização administrativa no setor público. Na literatura sobre a história da administração pública no Brasil, o DASP é comumente lembrado como o primeiro esforço de racionalização na administração estatal no país (Wahrlich, 1983). Contudo, vimos neste trabalho que o programa RAGE do Idort foi uma iniciativa anterior e que, diferentemente do que se costuma tratar na literatura, esse programa deve ser considerado o primeiro esforço de reestruturação da administração pública centrado nos princípios do *Management*. Tendo em conta que essa ideia passou despercebida em importantes estudos sobre a história da administração pública do País, resta-nos inferir as possíveis razões dessa omissão.

Uma possível explicação é que o Idort e seus feitos parecem ter sido intencionalmente excluídos do noticiário e dos documentos oficiais de outras organizações da época. Nos editoriais da *Revista Idort*, verificamos algumas lamentações dos diretores quanto à omissão do nome do Idort nas manchetes, especificamente sobre as iniciativas em que esse instituto teve participação direta, tais como a criação do CFESP, do DASP e da FGV. Essa postura da imprensa em relação ao Idort talvez possa ser explicada pelas acirradas divergências políticas dentro do conturbado cenário da época, onde se verificava uma aguda polarização dentro do Estado de São Paulo (Codato, 1997). Além disso, devemos considerar as tensões entre os paulistas e o governo federal, fato que pode ter incentivado o menosprezo da participação do Idort nas iniciativas de racionalização impetradas no governo de Getúlio Vargas.

Todavia, nosso estudo revela fortes indícios sobre a participação do Idort e de seus membros em tais iniciativas de racionalização gerencial da administração pública no Governo Vargas. Por exemplo, os documentos do Idort (especialmente os editoriais da *Revista Idort* nos números publicados entre os anos de 1937 e 1941, bem como os relatórios de diretoria do mesmo período) revelam que o instituto provavelmente teve uma importante papel na criação do DASP e da FGV, a despeito de o Idort não ser mencionado pela literatura como partícipe na

criação desses dois órgãos. Da mesma forma, outros institutos e organizações paraestatais estiveram associados ao Idort, tendo em conta a participação de seus diretores e fundadores, tais como a Associação Brasileira de Normas Técnicas, o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção de Pessoal, o Instituto de Psicologia, a Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes, a Escola Livre de Sociologia e a própria Universidade de São Paulo.

CONCLUSÕES

Consideramos que o estudo sobre a fundação do Idort na década de 30 do século passado é importante, pois revela um momento decisivo para a configuração do *Management* em nosso país e aponta para um novo entendimento sobre a identidade gerencial brasileira, hoje investigado principalmente pela pesquisa sobre a cultura organizacional e gerencial atual.

A forma pela qual o Idort decidiu lidar com as dificuldades em atingir seu objetivo de difusão das doutrinas do *Management* – problemas esses causados pela pouca adesão dos empresários e industriais paulistas ao instituto – também é reveladora de um possível padrão de comportamento da classe empresarial brasileira. Na verdade, a saída buscada pelos diretores do Idort para os seus problemas financeiros e as poucas afiliações ao instituto foi a adoção de uma prática comum nas relações entre a elite agrária oitocentista e o estamento, ou seja, a busca de privilégios obtidos por meio da boa relação da classe econômica com as autoridades do poder público, as vantagens conseguidas pelo apadrinhamento de homens fortes no quadro estatal, tal qual ocorria correntemente nos tempos do Brasil colonial e monárquico (Faoro, 2001). Ironicamente, essa prática somente foi adotada pelo Idort devido às dificuldades que essa organização teve em relação à adesão ao instituto, o que poderia sugerir uma certa indiferença sobre a importância dada pela classe empresarial ao seu programa de racionalização da gestão. De certo modo, a prática de se obter a adesão da classe empresarial pela influência política reflete um comportamento característico das relações patrimonialistas, algo já sinalizado por Vizeu (2011). Foi assim que uma organização fundada sob a égide da vanguarda, porque defendia um dos mais importantes valores modernidade – a racionalidade –, se viu presa às mesmas referências da ordem institucional que tentava renovar.

Outro ponto importante de ser considerado é o pioneirismo do Idort. Como foi fundado em 1931, a criação desse instituto deve ser considerada um projeto de vanguarda, já que foi contemporânea à introdução do *Management* nos principais países industrializados da época. Apesar disso, esse esforço

é comumente esquecido na literatura que aborda direta ou indiretamente a história do *Management* no Brasil. Durante a elaboração de nossa pesquisa, nos indagamos sobre o porquê dessa lacuna, sem ter uma certeza sobre essa desconsideração. O fato é que o Idort deve ser reconhecido como uma organização pioneira na promoção do *Management* no Brasil, e o intento de nosso trabalho, entre outros aspectos, é o de recuperar esse fato na memória de nosso país.

Assim, da mesma forma que o pioneirismo da ESAN no ensino da Administração de Empresas no País é obscurecido pelo grande impacto das escolas de Administração da FGV-SP e da USP na institucionalização do ensino do *Management* (Bertero, 2006), ou mesmo o papel dos cursos de Administração da FACE/UFMG (Barros, 2014), os primeiros esforços do Idort também foram relegados ao esquecimento. É por isso que, apesar dessa primeira tentativa do Idort em introduzir e estabelecer as práticas do *Management* no País naquela época, somente por volta da década de 1950 é que podemos considerar que essa instituição foi decisivamente incorporada à realidade empresarial brasileira, especialmente tendo em conta a maior presença nos quadros administrativos das empresas dos profissionais formados nas grandes escolas de gestão (Bertero, 2006), mas também devido à maior presença das indústrias estrangeiras no País, as quais, obrigadas a atuar diretamente na produção de bens industrializados por conta da rigorosa aplicação da lei de similares, contribuíram para que a mentalidade gerencial profissional fosse amplamente disseminada no País (Pereira, 1974; Pinheiro, 1977).

Nesse sentido, a história do Idort incita a realização de estudos futuros sobre história comparada. Como nos detivemos na investigação específica dos eventos e dados referentes ao caso brasileiro, não sabemos até que ponto as especificidades de nosso país são exclusivas ou correspondem a traços comuns a outros países com trajetória semelhante na introdução do *Management*. Nesse sentido, o entendimento do processo de constituição do *Management* em países fora do *mainstream* seria interessante para a compreensão de como se deu a influência dos países industrializados da Europa e os Estados Unidos nesse processo de importação e difusão de doutrinas gerenciais.

O fato de os aspectos revelados em nosso estudo sobre o papel do Idort na introdução do *Management* em nosso país terem passado praticamente despercebidos pela literatura especializada demonstra que, em se tratando de um país tão complexo quanto o Brasil – e com uma realidade empresarial ainda tão precariamente investigada – a história da Administração brasileira não é matéria tão óbvia quanto parece. Nesse sentido, é importante destacar estudos recentes que buscam elucidar essa

complexa realidade, como a série de trabalhos históricos feitos por Amon e seus colaboradores sobre o ensino da Administração no Brasil (Barros, 2014, 2017; Barros & Carrieri, 2013), ou os trabalhos de Alcadipani e Bertero (2012, 2014) e Wanderlei (2016). Nosso trabalho procura contribuir para esses esforços, revelando matizes importantes da história do *Management* no Brasil. Entender a gestão brasileira por completo significa entender o Brasil em sua totalidade social, cultural, econômica e política, tarefa essa somente possível por meio do olhar histórico mais amplo.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R., & Bertero, C. O. (2012). Guerra fria e ensino do management no Brasil: O caso da FGV-EAESP. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 52(3), 284-299. doi:10.1590/S0034-75902012000300002
- Alcadipani, R., & Bertero, C. O. (2014). Uma escola norte-americana no Ultramar? Uma historiografia da EAESP. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(2), 154-169. doi:10.1590/S0034-759020140204
- Amaral, P. F. (1961). Trinta anos de atividades no campo da organização científica. *Revista de Organização Científica do IDORT*, 30(353/354), 5-26.
- Barros, A. (2014). Uma narrativa sobre os cursos superiores em administração da Face/UFMG: Dos primeiros anos à sua unificação em 1968. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(1), 7-25.
- Barros, A. (2017). Antecedentes dos cursos superiores em administração brasileiros: As escolas de comércio e o curso superior em administração e finanças. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 88-100.
- Barros, A. N., & Carrieri, A. P. (2013). Ensino superior em administração entre os anos 1940 e 1950: Uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(2), 256-273
- Bertero, C. O. (2006). *Ensino e pesquisa de administração*. São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Burke, P. (1992). *A escrita da história*. São Paulo, SP: Editora Unesp.
- Cardoso, F. H. (1972). *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil* (2ª ed.). São Paulo, SP: Difusão Europeia do Livro.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Codato, A. (1997). O departamento administrativo do estado de São Paulo na engenharia do Estado Novo. *Revista de Sociologia e Política*, 9, 115-127.
- Dean, W. (2001). *A industrialização de São Paulo: 1880-1945* (4ª ed.). São Paulo, SP: Bertrand Brasil.
- Faoro, R. (2001). *Os donos do poder* (3ª ed.). São Paulo, SP: Globo.
- Jenks, L. (1960). *Early phases of the management movement*. *Administrative Science Quarterly*, 5(3), 421-447. doi:10.2307/2390664
- Leopoldi, M. A. (2000). *Política e interesses na industrialização brasileira*. São Paulo, SP: Paz e Terra.
- Luz, N. V. (1975). *A luta pela industrialização no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ: Alfa-Ômega.
- Marcovitch, J. (2005). *Pioneiros e empreendedores: A saga do desenvolvimento no Brasil* (2 vols.). São Paulo, SP: Edusp/Saraiva.
- Martins, C. E. (1974). *Tecnocracia e capitalismo: A política dos técnicos no Brasil*. São Paulo, SP: Brasiliense.
- Pereira, L. C. B. (1974). *Empresários e administradores no Brasil*. São Paulo, SP: Brasiliense.
- Pinheiro, P. (1977). *Política e trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra.
- Skidmore, T. (1998). *Uma história do Brasil*. São Paulo, SP: Paz e Terra.
- Vizeu, F. (2010). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 37-47. doi:10.1590/S0034-75902010000100004
- Vizeu, F. (2011). *Rural heritage of early Brazilian industrialists: Its impact on managerial orientation*. *Brazilian Administration Review*, 8(1), 68-85. doi:10.1590/S1807-76922011000100006
- Wahrlich, B. M. (1983). *A reforma administrativa da era de Vargas*. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas.
- Wanderley, S. (2016). Iseb, uma escola de governo: Desenvolvimentismo e a formação de técnicos e dirigentes. *Revista de Administração Pública*, 50(6), 913-936. doi:10.1590/0034-7612150061