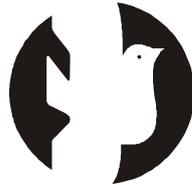


Simone Cristina Spiandorello



UNIVERSIDADE  
**SÃO FRANCISCO**

**FRAGMENTOS DA CONSTITUIÇÃO DA PROFISSÃO DE  
ADMINISTRADOR (1931-1966)**

Itatiba

2008

Simone Cristina Spiandorello



## **FRAGMENTOS DA CONSTITUIÇÃO DA PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR (1931-1966)**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação strictu sensu em educação da Universidade São Francisco, para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Maria Angela Borges Salvadori

Itatiba

2008

## **APROVAÇÃO**

## DEDICATÓRIA

Por aprender,

## AGRADECIMENTOS

Aos amados Elcio, Inês, André, Flávia e Fernanda, agradeço pela “construção” destes anos todos. Agradeço também à Cíntia, ao Erik, ao Wlade e à Júlia, que chegaram um pouco depois, mas agora caminham junto conosco.

À Profa. Dra. Maria Angela Borges Salvadori agradeço pela dedicação que destinou à orientação deste trabalho, a seu profissionalismo e companheirismo durante todo o processo.

À Profa. Dra. Rosário Genta Lugli agradeço pela orientação dos passos iniciais do trabalho, tão difíceis quanto fundamentais, que foram superados com suas contribuições.

Agradeço à Profa. Dra. Vivian Batista da Silva e à Profa. Dra. Maria Gabriela S. M. da Cunha Marinho, pelas contribuições dadas durante a banca de qualificação deste trabalho, que muito colaboraram para seu desenvolvimento e aprimoramento.

À Universidade São Francisco agradeço pela bolsa de estudos concedida e aos colegas de trabalho, pela acolhida.

Ao Museu da Cia. Paulista agradeço a oportunidade de consultar o acervo da biblioteca do museu.

Agradeço aos amigos que estiveram por perto e que percorreram, a meu lado, trechos deste caminho.

Agradeço ao Jorge e a Lucimara.

## RESUMO

SPIANDORELLO, S. C. (2008). FRAGMENTOS DA CONSTITUIÇÃO DA PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR (1931-1966). Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade São Francisco, Itatiba.

Baseado nas teorias de campo social, capital simbólico e *habitus* de Pierre Bourdieu, procura-se debater o processo de profissionalização da categoria profissional de administrador, investigando o lugar dos ideais modernos de racionalização e sua pretensa despolitização pela ciência, indicando, ao contrário, seu caráter conformador e de dominação social no conturbado contexto paulista até meados do século passado. Buscando reconstituir historicamente partes deste processo a partir da perspectiva da história social, adota-se o arcabouço das análises de Michel Foucault e seu olhar genealógico e descontínuo do processo histórico, exercitando uma visão crítica acerca da linearidade das auto narrativas feitas pelos grupos em suas revistas, compreendendo estes movimentos como iniciativas em fazer delas um meio de legitimar-se no presente. São apresentados ao debate, dessa forma, fragmentos das disputas entre os vários grupos envolvidos no processo, os embates empreendidos na luta pela conquista de posições de destaque no interior do campo, legitimação e reconhecimento, bem como a escolarização e a institucionalização de seus saberes e práticas, dando a conhecer as disputas que continuam sendo travadas no campo da memória.

PALAVRAS-CHAVE: Profissionalização de Administradores, Saberes dos Administradores, Legitimação dos Administradores, Ensino de Administração.

## ABSTRACT

SPIANDORELLO, S. C. (2008). FRAGMENTS OF THE CONSTITUTION OF THE ADMINISTRATOR'S PROFESSION (1931-1966). Dissertation of Master's degree, Program of Postgraduation *Stricto Sensu* in Education, Universidade São Francisco, Itatiba.

Based on the theories of field, symbolic capital and *habitus* of Pierre Bourdieu, it seeks to debate the making of professional category of administrator, trying to investigate the role of the modern ideals of rationalization and its presumed nonpolitical character given by science, indicating, on the other hand, his conforming and social domination characters in the troubled context of Sao Paulo round last century's middle. Seeking to reconstitute historically parts of this process by the perspective of social history, it adopts the propositions of Michel Foucault and his discontinued and genealogical glance of the historical process, developing a critical vision about the linearity of the self-narratives made by the groups in their magazines, understanding these movements as initiatives of making them a way of legitimization in the present. There are presented to the discussion, in this way, fragments of the disputes between several groups wrapped in the process, the crashes undertaken in the struggle by the conquest of highlight positions in the field, legitimacy and recognition, as well as, the schooling and the institutionalization of its knowledge and practices, unveiling the disputes that still happens in the field of memory.

KEY-WORDS: Professionalization of Administrators, Knowledge of Administrators, Legitimation of Administrators, Teaching of Administration.

## SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS.....	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	13
2. A CONSTRUÇÃO DE UMA PROFISSÃO MODERNA.....	25
2.1. OS SABERES E A CONFORMAÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO.....	35
2.1.1. I.D.O.R.T.: Um capítulo a parte.....	46
2.1.2. As Escolas, os Institutos e os Cursos.....	60
2.1.3. Reconhecimento, Legitimação e Categoria Profissional.....	76
3. O “FAZER-SE” DE UMA CATEGORIA DE PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO.....	83
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
FONTES DOCUMENTAIS.....	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXO 1.....	129
ANEXO 2.....	135
ANEXO 3.....	137
ANEXO 4.....	140
ANEXO 5.....	142

## LISTA DE SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação em Administração
BIM	British Institute of Management
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CFE	Conselho Federal de Educação
CFTA	Conselho Federal de Técnicos de Administração
CIOS	Comitê Internacional de Organização Científica
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CPDOC	Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil
CRA	Conselho Regional de Administração
CRA-SP, MS	Conselho Regional de Administração de São Paulo e Mato Grosso do Sul
CRTA	Conselho Regional de Técnicos de Administração
DAM	Departamento de Administração Municipal
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DOPS	Departamento de Ordem Política e Social
DOU	Diário Oficial da União
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração
EnGPR	Encontro Nacional de Recursos Humanos
ESAN	Escola Superior de Administração e Negócios
FACESP	Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo
FCEA	Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FEA	Faculdade de Economia e Administração
FECAP	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
FEI	Fundação Educacional Inaciana
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração
IA	Instituto de Administração
IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas

ORT	Organização Racional do Trabalho
PCB	Partido Comunista do Brasil
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RBA	Revista Brasileira de Administração
USP	Universidade de São Paulo

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1.: .....	51
Ilustração 2.: .....	52
Ilustração 3.: .....	52
Ilustração 4.: .....	53
Ilustração 5.: .....	53
Ilustração 6.: .....	54
Ilustração 7.: .....	55
Ilustração 8.: .....	65
Ilustração 9.: .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: .....	94
Tabela 2: .....	96
Tabela 3: .....	101

## 1. INTRODUÇÃO

Já que vamos falar em história, dos sujeitos e suas escolhas, gostaria de iniciar falando da minha escolha. Durante, mas principalmente, após a graduação em administração me dediquei, na maior parte do tempo, a trabalhos administrativos em empresas multinacionais. Foram vários anos de experiências, aprendizados e trocas que, paulatinamente, consolidavam minhas práticas profissionais perante os colegas: um processo que me inseriu no campo profissional e me incutiu o “*habitus*” necessário para transitar, ser acolhida e legitimada dentro daquele campo. Hoje, resultado dos curiosos e surpreendentes caminhos que percorremos, me encontro com o desafio de falar sobre alguns fragmentos da história da constituição desse campo profissional em nosso país.

Este trabalho procura analisar historicamente partes do processo de constituição da categoria profissional de administrador no país e, conseqüentemente, os espaços escolares vinculados a essa profissionalização. A investigação percorrerá debates e relações de poder travadas pelos diversos sujeitos que estiveram, de alguma forma, vinculados à constituição deste campo profissional e da consolidação do ensino de administração. Procura-se, ainda, problematizar a idéia de neutralidade política da Administração Científica discutindo o teor do discurso de seus representantes.

Questionar essa condição se trata de uma difícil tarefa para mim, que ao longo de minha formação e atuação profissional, internalizei muitas dessas idéias e práticas, construindo-as e me construindo, na dialética da subjetivação. O desafio está posto, reconhecer-me neste processo e poder ler o passado com o espírito crítico de quem “escova a história a contra pêlo” (Benjamin, 1994).

Vale comentar que têm se multiplicado, em âmbito nacional e internacional, o número de trabalhos que procuram avaliar os aspectos de controle e repressão do discurso da administração científica. Essa corrente tem sido denominada *Critical Management Studies*.

No segundo semestre de 2004 foi publicado na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, versão eletrônica, RAE-eletrônica V.3, nº. 2, um artigo assinado por Rafael Alcadipani da Silveira e Ana Paula Paes de Paula apresentando o “Fórum Estudos Críticos em Administração” que havia sido realizado meses antes. Neste artigo os autores esclarecem que o movimento *Critical Management Studies* no Brasil tomou maior expressividade a partir da publicação do *Handbook of Organizational Studies*, (1999) que trazia um artigo de Alverson e Deetz intitulado *Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies* (1996).

Entretanto, destacam os autores, a preocupação com o caráter instrumental e ideológico da administração e o estudo das organizações a partir de uma perspectiva crítica já vinha ocorrendo no país, mesmo antes dessa data, principalmente, por meio dos trabalhos de Alberto Guerreiro Ramos, Maurício Tragtemberg e Fernando Carlos Prestes Motta.

No primeiro trimestre de 2004 a Revista de Administração RAUSP, publicação do Instituto de Administração (I.A.) da Universidade de São Paulo (USP) publicou o artigo “O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações” (2004, p.117) de Fernando C. P. Motta e Rafael Alcadipani da Silveira, que apontava para o crescente número de trabalhos na área de administração que partiam dos pensamentos de Michel Foucault para realizar análises críticas sobre poder dentro das organizações. Segundo os autores, o objetivo do trabalho era o de sistematizar os diversos estudos que se baseavam nas idéias de Foucault, problematizá-los e indicar novos caminhos para a continuidade de pesquisas nesta linha.

Na mesma linha, a Associação Nacional de pós-graduação em Administração (ANPAD) realizou em 2007 o I Encontro Nacional de Recursos Humanos (EnGPR) que apresentou, dentre os trabalhos selecionados, o de Rosa e Brito (2007) “Ensaio sobre a violência simbólica nas organizações” e o de autoria de Dourado e Carvalho (2007) intitulado “O que existe sobre o Plácido Manto da Qualidade de Vida no Trabalho?”. O primeiro trabalho apresenta como objetivo a captura e compreensão do significado da violência simbólica no ambiente organizacional, no segundo as autoras exploram a questão do discurso da qualidade de vida para conquistar maior participação e proatividade do trabalhador.

Ainda em 2007 a 31ª edição do congresso EnANPAD inaugura uma linha de trabalhos denominada Teoria Crítica em Estudos Organizacionais. Uma análise dos resumos dos trabalhos selecionados pela linha nos mostra que os trabalhos que serão apresentados durante o congresso, ainda por realizar-se, apresentam análises das organizações em seus diversos aspectos, porém todos realizados a partir de uma perspectiva crítica. No resumo do trabalho de Amorim e Martins (2007) é possível verificar, por exemplo, que as autoras procuram evidenciar que o tema liderança, tal como é tratado atualmente, em especial por sua forte inter-relação com a psicologia social, acaba adotando um discurso “politicamente correto” despolitizando o assunto.

Esses pesquisadores e seus trabalhos lançam a administração Moderna ao debate, criticando a positividade científica e racional que fundamentaram sua construção. Com efeito, a construção do campo da administração, e de suas partes: a ciência e sua propagação (via ensino), a profissão e seu exercício (legitimado e regulamentado pelo Estado e a sociedade), são construções modernas. Isto posto, Ciência, Estado, Ensino e Profissão, porque Modernas,

são marcados pelo domínio incontestado da razão. A razão empresta suas armas ao propósito ordenador da modernidade.

Foi no início do século passado que as práticas de organização racional do trabalho das fábricas ganharam contornos de ciência, em especial a partir da divulgação dos estudos de Frederick Taylor em *Shop Management* em 1903 e em *Scientific Management Principles* em 1911. Taylor, um engenheiro americano, preocupado em aumentar a produtividade de suas empresas, desenvolveu estudos em relação a maneira e ao tempo de execução das tarefas. A premissa básica de seus estudos era a de que havia uma “melhor maneira” de se executar tarefas e que elas deveriam ser encontradas e, então, praticadas (Certo, 2003, p.25). Contemporâneos a Taylor e, demonstrando o mesmo tipo de preocupação, o casal Frank e Lillian Gilbreth se dedicou a estudar os movimentos dos trabalhadores, buscando reduzir cada tarefa ao movimento mais básico possível. Esse conjunto de estudos se tornou, mundialmente, conhecido como o “método científico de administração” ou simplesmente Administração Científica, e tinha como proposta central a Organização Racional do Trabalho ORT (Moraes, 2004, p.35).

Apesar de o “senso comum” atribuir a “invenção” da Administração Científica a Taylor, essa escola congrega os estudos dos Gilbreth e também de Henry L. Gantt, que incentivava em suas fábricas a realização de tarefas com planejamento prévio, bem como, o estabelecimento de um sistema de recompensas por produtividade. Esse conjunto de proposições é comumente tratado por autores nacionais e internacionais do campo da administração como Abordagem Clássica.

Entre os anos de 1924 e 1932 foram conduzidos alguns estudos na fábrica da Works of the Western Electric Company em Hawthorne, Chicago, que ficaram conhecidos como “A experiência de Hawthorne” (Certo, 2003). O objetivo deste estudo era verificar a influência de variáveis ambientais na produtividade dos trabalhadores. Desejava-se comprovar que a iluminação no local de trabalho influenciava no nível de produtividade. O resultado surpreendeu os pesquisadores, pois não foi verificada nenhuma alteração na produtividade que pudesse ser vinculada a diferença de luminosidade no local de trabalho, o aumento de produção detectado, estava, todavia, vinculado a questões emocionais experienciadas pelos trabalhadores, como sentir-se especial em participar dos testes, ter um ambiente de trabalho menos rígido que o normal ou estar em um ambiente diferente do convencional (Certo, 2003). Esses estudos são aceitos como marco inicial da Escola de Relações Humanas ou da Abordagem Comportamental que inaugura a influência do campo da psicologia sobre a administração.

Em sua maioria, nos cursos de administração, as disciplinas que se dedicam a estudar a história das idéias administrativas, o fazem seguindo uma ordem determinada, que é semelhante a apresentada acima. Às duas Escolas apresentadas, seguem-se outras, cada uma com suas proposições, seus mentores, métodos e resultados (embora todos fundamentados nos princípios da *Administração Científica*). Não é raro encontrar nos livros de administração capítulos denominados “A evolução histórica da administração” ou “evolução do pensamento administrativo”; também comum, é encontrar termos como “as técnicas evoluíram”, “o refinamento do método”, “as técnicas se desenvolveram”, “o aperfeiçoamento do método” sendo vinculados com o “progresso da ciência da administração”.

A adoção de uma visão linear sobre a história da administração, tem sido própria à área, que na tentativa de estabelecer os domínios de seu campo profissional, busca em antecedentes históricos, acontecimentos que possam ser declarados como a origem de suas práticas atuais, ou seja, procuram empreender “revoluções específicas” como estratégia para conquistar lugar e reconhecimento no campo, e assim, legitimar suas ações no presente (Bourdieu, 2004). Neste trabalho procuramos problematizar esta *práxis*, que apesar de se configurar como um movimento no sentido de promover a conformação do capital simbólico do campo, acaba por resignificar as relações de poder e dominação travadas entre seus diversos integrantes do campo.

Assim, as preocupações deste trabalho circundam duas questões principais: o caráter científico e despolitizado, atribuído à Administração Científica e seu lugar na modernidade capitalista, bem como os embates ocorridos para a constituição desse campo profissional. Essas preocupações resumem-se no exposto por Antonacci em *A Vitória da Razão*:

“A organização do processo de trabalho, necessidade vital para ordenação de uma sociedade industrial, por resultar de um permanente confronto entre sujeitos sociais, que se relacionam a partir de interesses antagônicos, levanta a explosiva questão das escolhas políticas e remete à constituição e articulação de identidades sócio-culturais” (Antonacci, 1993, p.9)

O período delimitado para a pesquisa toma como marco inicial a fundação do Instituto de Organização Racional do Trabalho IDORT, em 1931, surgido em São Paulo como resultado da experiência acumulada, na década anterior, por grupos envolvidos com a disseminação dos postulados da Administração Científica (Antonacci, 1993, p.17). A análise se estenderá até o ano de 1966 quando o Ministério da Educação e Cultura publicou o currículo mínimo para o curso de formação de Técnicos em Administração<sup>1</sup> em cursos de nível superior.

---

<sup>1</sup> Inicialmente a categoria profissional era denominada Técnico Administrador e somente em 1985, por meio da Lei Federal nº7.321, seria alterada para Administrador.

Ao adotar uma perspectiva histórica crítica para este trabalho, o faremos a partir das analíticas de Michel Foucault.

Foucault comenta em “A Microfísica do Poder”(2002a) que ao escrever “As palavras e as coisas” (2002b), destacou que a velocidade das mudanças de certos campos de saber não obedeciam “esquemas suaves e continuistas”, vinculados às idéias de evolução e amadurecimento, e que embora socialmente aceitos, não seria apropriado que as análises históricas se constituíssem a partir desse entendimento. Ele continua esse raciocínio mencionando as mudanças na medicina do final do século XVIII que, apesar de lentas (20 ou 30 anos) alteraram não apenas as “verdades” desse campo de conhecimento, mas também as bases do pensamento e do entendimento médico: “não se trata de descobertas, mas de um novo ‘regime’ ”. Com isso ele abre uma reflexão: como explicar a ocorrência de movimentos bruscos, mudanças abruptas em conhecimentos lineares? Para respondê-la, Foucault tomará a Genealogia de Nietzsche.

A Genealogia de Nietzsche oferece a Michel Foucault inspiração para seus debates a respeito de história. De acordo com Paul Veyne:

“A intuição inicial de Foucault não é a estrutura, nem o corte, nem o discurso: é a raridade, no sentido latino dessa palavra; os fatos humanos são raros, não estão instalados na plenitude da razão, há um vazio em torno deles para outros fatos que o nosso saber nem imagina (Veyne, 1982, p.151)”

Esta teoria, a genealogia, rompe com a continuidade histórica por fazer desmoronar a idéia de origem, propondo que a construção histórica se dê vinculada ao acidente, a descontinuidade.

Na genealogia “não se busca um acúmulo evolutivo e ordenado de fatos, mas um conjunto de acidentes, de acontecimentos [...] a pesquisa da proveniência não funda, muito pelo contrário, ela agita o que se percebia imóvel, ela fragmenta o que se pensava unido (Andrade, *apud* Souza, 2007, p.6)”. É a partir desta idéia que Foucault pensa a história:

“Para Foucault, o interesse da história não está na elaboração de constantes... está em utilizar as constantes, quaisquer que sejam, para fazer desaparecer as racionalizações, que renascem, incessantemente. A história é uma genealogia nietzschiniana”. (Veyne, 1982, p.175)

Os anos decorridos entre o período delimitado nessa pesquisa foram marcados pela “desordem” provocada por intensas lutas sociais e conflitos trabalhistas. O país atravessava um de seus momentos de maior agitação social: as greves ocorridas em 1917 e 1920, o fôlego ganho pelos militantes comunistas após a vitória na Revolução Russa de 17, o espaço significativo que o movimento anarquista ocupava entre os trabalhadores assalariados

brasileiros, a guerra na Europa, a crise da economia americana, aliados ao pauperismo e as condições subumanas de trabalho a que eram submetidas as primeiras gerações de trabalhadores industriais em São Paulo, são, cada um desses eventos, os fios, que entrecruzados formavam o “tecido” social que aquelas pessoas “fabricavam” em seu dia-a-dia de lutas por sobrevivência.

Esse contexto de enfrentamento e discussões sociais, das primeiras décadas do século XX, no Brasil, a agitação e sistematização dos embates entre classes, o conflito e as reivindicações trabalhistas por melhores salários geraram um campo propício para o empresariado construir um discurso baseado na cientificidade das técnicas de racionalização do trabalho, que permitia promover a especialização, a remuneração por produtividade e jornadas de trabalho exaustivas ao mesmo tempo que procurava minimizar os conflitos:

“o autoritarismo da Ciência e da Tecnologia articula-se com a pretensão de negar e invalidar o conflito social inerentes à existência do capitalismo, fundamentando a construção de um modelo de cooperação de classes” (ANTONACCI 1993, p.59).

Para Foucault, em “A ordem do Discurso” (1998) a construção desses sistemas, neste caso, o da ciência da administração, talvez se dê como consequência de uma descoberta, mas pode ser também tomada como o aparecimento de novas formas da “vontade de verdade” dos grupos que a fomentam, ou constroem. O discurso que fundamentava a consolidação da ORT enquanto ciência, especialmente em São Paulo, não limitava sua aplicabilidade ao controle do trabalho e da produção, mas definia claramente também, que a moral e o espírito eram passíveis de “correção” por meio da racionalidade, que aparecia como sendo capaz de curar as mazelas sociais, inclusive a da diferença de classes:

“A Organização Científica, dadas a profundidade e a extensão da sua projeção na vida humana, abrange hoje não somente conceitos ordinais e utilitários, como também princípios de ordem moral e psicológica, verdadeiros fundamentos da sociedade, sem os quais os homens retornariam as condições primitivas da barbaria. Em sociedades eticamente pervertidas não pode haver Organização Científica. Em ambiente em que a falsidade predomina, onde prevalece o egoísmo individual ou em que impera a injustiça e onde se glorifica a força material, não pode haver ciência nem Organização Científica, que exigem a verdade como motivo, a objetividade como fim e a equanimidade como meio.” (Souza, 1942, p.15)

O IDORT operou como veículo de propagação da racionalização e a cientificidade da organização racional do trabalho ORT, dando início à consolidação de uma nova ordem social baseada nestes preceitos que, aos poucos, infiltraram-se em todas as esferas da vida social, por meio de variados dispositivos de poder, procurando administrar toda a sociedade, ou seja,

“um aparato de coerção que atua cotidianamente sobre o trabalhador dentro e fora da fábrica.”  
(De Decca, 1983, p.49)

A difusão dos princípios da Administração Científica se consolidou a partir de 1931, com a criação do IDORT, muito embora, parte de seus fundadores estivessem também ligados ao Liceu de Artes e Ofícios e ao Instituto de Higiene, anexo a Faculdade de Medicina de São Paulo (que depois seria anexada a Universidade de São Paulo), de onde, desde 1924, partia uma intenção em propagar idéias de higiene mental e psicometria, em especial, vinculadas ao trabalho. Esta idéia, que contava com a simpatia de empresários e engenheiros, ampliou-se encontrando repercussão no desejo do empresariado em divulgar maneiras racionais e científicas de produção e de controle do trabalho.

O contexto de desenvolvimento industrial e conseqüentes disputas entre empresários e trabalhadores e de ambos com o governo, amparou o surgimento de um elaborado discurso empresarial em favor da implantação da racionalização. Em “A ordem do discurso” (1998), Michel Foucault declara que algumas de nossas inquietações a respeito do discurso, dentre outras, são as inquietações a respeito das “lutas, feridas, dominações, vitórias e servidões” que as palavras apenas perpassam, sem entretanto, conhecer as realizações. No trecho abaixo, Aldo Mário de Azevedo, ao se referir ao IDORT coloca seus interesses, e de sua classe, como sendo os interesses de todos, como se fosse de fato possível “congregar e paralelizar os interesses de todas as classes ativas da Sociedade”. As recompensas oferecidas ao trabalhador eram a elevação de seu nível de vida, equidade e honradez vindas do trabalho que aparecia quase como que sagrado:

“... associação de caráter técnico exclusivamente econômico, sem quaisquer fins políticos partidários ou religiosos e sem ligação de espécie alguma com as várias doutrinas sociais sobre o trabalho... sem discriminação de classe e sem preocupações religiosas... não será, portanto, uma sociedade de classe; pelo contrário, será de união de classes em torno de uma finalidade única: o Bem Comum” (Azevedo, *apud* Antonacci, 1993, p.110)

Contudo, o fortalecimento do movimento operário, do comunismo e do anarquismo não somente no Brasil dos anos 30, mas em diversas partes do mundo, as lutas armadas entre empresários e trabalhadores parecem indicar que os trabalhadores não acreditassem, unanimemente, num “Bem Comum”. Para Foucault, o poder se dá nas relações, não há poder sem relacionamento e o discurso será, então, aquilo que gera a força dominante que tentará se sobrepor na relação, neste caso, em especial, por se pretender neutra, científica.

Por outro lado, Antonacci aponta (1993, p.115) que em dado momento, no próprio IDORT se formaram grupos de estudo para adaptar o Taylorismo à resistência operária. No

almoço de comemoração do 15º aniversário do IDORT, realizado em 1946, no Automóvel Clube de São Paulo com a presença de diretores do IDORT e vários empresários, o Engenheiro Ruy da Costa Rodrigues, em seu discurso, fez um apelo aos técnicos para que:

“... nos dias difíceis que vivemos, em meio do utilitarismo que faz do homem como que uma máquina de produzir, empenhem todos os esforços no sentido contrário, isto é, na humanização do trabalho... a necessidade do desenvolvimento espiritual, do aperfeiçoamento da alma.” (IDORT, 1946a, p.2)

Os fatos apresentados até aqui, se configuram como importantes partes do processo de constituição da profissão de administrador, que passará, necessariamente, pelo ensino escolar de suas práticas e saberes, e pela legitimação do Estado e do corpo social. Os conceitos de campo social, capital simbólico e *habitus*, propostos por Pierre Bourdieu serão o arcabouço para pensar e debater fragmentos do processo de construção do campo da administração profissional.

Conforme dito anteriormente, com o objetivo de analisar historicamente a constituição da categoria profissional de administrador no país, estruturou-se o trabalho em dois capítulos. No primeiro procuramos reconstruir e analisar, os acontecimentos relacionados à consolidação dos saberes de administração e, conseqüentemente, as escolas, seus institutos e cursos, e a legitimação deste sistema pelo governo. No segundo, de posse de parcelas do histórico de consolidação de saberes e de implantação de alguns cursos no Estado de São Paulo, analisa-se as disputas no campo da memória em torno das articulações ocorridas neste sentido e de embates políticos para a institucionalização da profissão de administrador.

Este trabalho tem como fontes primárias as publicações de alguns desses atores envolvidos no processo de consolidação da profissão e de seu ensino escolar, quais sejam, a Revista de Administração de Empresas (RAE) vinculada a Escola de Administração de Empresas (EAESP) e a Revista de Administração Pública (RAP) vinculada a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), ambas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), a Revista Brasileira de Produtividade<sup>2</sup> do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT).

Inicialmente, a Revista Brasileira de Administração (RBA) do Conselho Federal de Administração (CFA) havia sido incluída no rol de fontes primárias, contudo, no decorrer da pesquisa, optou-se por torná-la uma fonte secundária por duas razões: a primeira é que o início de sua publicação foi em 1989, deveras afastado do período delimitado para esta pesquisa, a segunda foi a dificuldade em localizar a coleção completa de revistas. Desse modo, decidiu-se

---

<sup>2</sup> Este foi o último, dos quatro nomes que a revista teve.

por tomá-la como fonte secundária valendo-se somente dos artigos que referem-se à história do campo profissional da administração.

Apesar de não se constituir como prática grandemente difundida, outros pesquisadores vinculados ao campo da administração têm tomado periódicos como fonte de suas pesquisas, como é o caso de Lívia de Oliveira Borges ao escrever “As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional” em 1999 (Borges, 1999). Em 2003, a Revista de Administração de Empresas (RAE), em seu volume 43 nº 4, publicou três artigos cujas fontes eram periódicos: “Estudos críticos em administração” de Alcadipani e Davel, “Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002” de Bertero, Vasconcelos e Binder e “Administração Pública em revistas especializadas – Brasil, 1995-2002” de Regina Silvia Pacheco. Outro exemplo é “Revisitando os clássicos da RAP” de Paulo E. M. Martins, publicado na edição comemorativa dos 40 anos da Revista de Administração Pública (RAP) em 2007.

Embora os trabalhos mencionados no parágrafo anterior sejam exemplos de produção acadêmica do campo da administração que se utilizam de fontes semelhantes às desta pesquisa, existem algumas diferenças entre aqueles e este: a do objeto e do objetivo. Enquanto os trabalhos anteriores buscam responder a perguntas quantitativas e por vezes de verificação do “estado de arte” da matéria pesquisada, esta dissertação busca analisar historicamente partes do processo de constituição da categoria profissional de administrador no país. Até o momento de encerramento desta pesquisa, não foi encontrado, no campo da produção acadêmica em administração, dissertação ou tese com propósitos semelhantes a este, quer pela utilização de periódicos como fonte histórica no campo da administração, quer pela investigação do processo de profissionalização do administrador.

Ao eleger este tipo de fonte para a realização deste trabalho histórico, deve-se assumir dois compromissos, o primeiro é o de compreender as escolhas dos editores, o segundo o de compreender as próprias escolhas de historiador e, em ambos os casos, questioná-las, posto que, o que sobrevive no tempo não é o conjunto do que existiu, mas o que se escolheu preservar. Jacques Le Goff ressalta no capítulo intitulado “*Documento/Monumento*” de seu livro *História e Memória* (1996), que os documentos preservados são referentes às escolhas feitas pelos grupos dominantes no momento em que se decide o que deve tornar-se memória: “O documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de forças que aí detinham o poder” (Le Goff, 1996, p.545).

A escolha das fontes elencadas há pouco, se deu, em função da centralidade que as instituições às quais as revistas são vinculadas ocuparam no campo da administração.

Considerou-se também a relevância do acervo, regularidade de publicação e possibilidade de acesso. Analisou-se 916 fascículos, distribuídos em 178 fascículos da RAP entre 1967 e 2007; 201 fascículos da RAE entre 1961 e 2007, ambas sem interrupções de publicação; 396 fascículos da IDORT (que teve outros três nomes) publicada 1932 e 1957 e depois entre 1964 e 1981 e 141 fascículos da RAUSP entre 1947 e 2007 que, tendo sido interrompida várias vezes, soma 22 anos de ausência. O levantamento das fontes realizou-se com a análise dos fascículos observando-lhes o assunto abordado nos artigos, o editorial e o editor (ou cargo semelhante) procurando destacar seções ou artigos de interesse especial para a pesquisa. Também mereceu um olhar atento, as propagandas veiculadas pelas revistas, por duas razões, uma em função da receita que os anúncios representavam para as revistas e outra como indicação das entidades “parceiras” ou apoiadoras das instituições às quais as revistas eram filiadas. Até este ponto, tratamos o levantamento de modo introdutório, entretanto, uma consulta mais detalhada poderá ser feita observando-se a planilha de sistematização da pesquisa anexa a este trabalho (Anexo 5) bem como por meio da leitura do segundo capítulo, em especial, onde estas questões serão retomadas para debate.

As revistas, fonte desta pesquisa, se constituíram e permanecem, como importantes veículos de difusão das idéias e ideais de administração das instituições às quais foram ou são filiadas, muito embora, nenhuma delas o tenha declarado explicitamente no princípio. Em seus números iniciais, nenhuma delas trazia Editorial propriamente dito. O que existia, em geral, eram seções, com diferentes nomes, que serviam de espaço para um comentário do responsável pela revista<sup>3</sup>, ou então, um breve resumo dos artigos ali contidos (o que era mais comum). Um exemplo disso pode ser encontrado na Revista de Administração Pública (RAP) que, em seu nº 1 de 1967, é apresentada pelo diretor, Diogo Lordello de Mello, que se utiliza da seção "Palavras do Diretor", para esclarecer que aquele espaço seria o lugar de demonstrar ao leitor os destaques de cada edição, embora não se tratasse de um editorial. De fato, isso se observa em todos os demais fascículos, com raras exceções.

A respeito da linha editorial é difícil traçar uma consideração sintética. Nos seus vários anos de existência as revistas travaram embates entre si, com o mercado, mas também internamente, no sentido de construir uma identidade que não estivesse pautada em interesses externos. A disputa era sempre em torno da autonomia da produção intelectual, da diversidade, de despolitização pela ciência, mas também de consolidação.

---

<sup>3</sup> No princípio as revistas não tinham editor, mas um diretor, apoiado por comissões técnicas de redação. Atualmente todas apresentam estrutura semelhante e contam com um editor.

Ainda que tenham iniciado sua circulação em décadas diversas, o surgimento dessas publicações têm um veio comum que é a luta pela construção de um campo de saber, o campo da administração. O contexto, era de expansão econômica e industrial que acarretava a migração da população para as cidades que, em muitos casos, passava a viver em condições subumanas. As condições rudes de existência e de trabalho faziam aumentar a pressão sobre os empregadores, alimentando os movimentos operários e o fortalecimento do movimento sindical.

Ao procurar analisar fontes e reconstituir partes de uma história, ao historiador caberá o exercício da visão crítica, ou nas palavras de Michel Foucault “o questionar do documento”:

“O documento não é o feliz instrumento de uma história que seja, em si própria e com pleno direito, memória: a história é uma certa maneira de uma sociedade dar estatuto e elaboração a uma massa documental de que se não separa” (Foucault, *apud* Le Goff, 1996, p.545).

Para Le Goff (1996) tão necessário quanto “o questionar do documento” é a crítica que o historiador deve fazer de si mesmo ao eleger uma fonte em detrimento a outra, do lugar social de onde sua escolha é feita e da voz que ele buscar dar ao que encontrava-se calado:

“A intervenção do historiador que escolhe o documento, extraindo-o do conjunto dos dados do passado, preferindo-o a outros, atribuindo-lhe um valor de testemunho que, pelo menos em parte, depende da sua própria posição na sociedade da sua época e da sua organização mental, insere-se numa situação inicial que é ainda menos “neutra” do que a sua intervenção. O documento não é inócuo. É antes de mais nada o resultado de uma montagem, consciente ou inconsciente, da história, da época, das sociedades que o produziram, mas também das épocas sucessivas durante as quais continuou a viver...” (Le Goff, 1996, p.547)

Para Luca (2005), na década de 70 havia poucos trabalhos históricos cuja fonte eram periódicos, ou melhor, a imprensa escrita de uma maneira geral, essa característica também podia ser observada em outras partes do mundo. Em *História dos, nos e por meio dos periódicos* Luca (2005) procura demonstrar as transformações da imprensa escrita, mas principalmente a maneira como ela reflete extratos da sociedade. Para a autora é necessário considerar o tempo e o espaço, bem como a representatividade/representação da fonte no ambiente em que está inserida; para ela, cabe ao historiador preocupar-se em pensar a fonte em relação às suas condições técnicas de produção bem como sua função social antes de transformá-la em história. Segundo Luca (2005) a imprensa foi, e é, palco dos conflitos entre grupos sociais.

“O documento é monumento. Resulta do esforço das sociedades históricas para impor ao futuro – voluntária ou involuntariamente – determinada imagem de si próprias... porque um monumento é em primeiro lugar uma roupa, uma aparência enganadora, uma montagem. É preciso começar por desmontar,

demolir esta montagem, desestruturar esta construção e analisar as condições de produção dos documentos-monumentos.” (Le Goff, 1996, p.548).

Luca (2005) também pondera a necessidade de considerar e respeitar as questões acerca da parcialidade e dos interesses dos diversos grupos em relação àquilo que virava notícia. Pode-se tomar como exemplo a Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, que em 1997, quando Roberto Venosa assumiu a redação da revista e declarou estar em busca da definição de uma linha editorial própria e que, a partir de então “a revista passará a ser um canal de divulgação do pensamento EASPEANO e de fidelização do alunado”. Os periódicos são tratados pela autora como “enciclopédias do cotidiano”, embora fragmentadas, influenciáveis, parciais e apaixonadas, eram espelho das escolhas dos grupos a respeito do que merecia ser escrito, registrado e principalmente exposto à sociedade.

Nas próximas páginas deste trabalho procura-se, então, reconstituir fragmentos do processo de constituição da profissão de administrador, por meio da consolidação dos saberes deste campo e de suas articulações em busca de reconhecimento e legitimação. Da mesma forma, busca-se dar a conhecer alguns dos embates travados e registrados por estes grupos durante este processo, bem como das disputas que ainda hoje povoam suas memórias.

## 2. A CONSTRUÇÃO DE UMA PROFISSÃO MODERNA

“... um dos principais poderes do Estado, é o de produzir e impor (especialmente por meio da escola) as categorias de pensamento que utilizamos espontaneamente a todas as coisas do mundo, e ao próprio Estado” (Bourdieu, 1997b, p.91).

A construção da profissão de administração se deu em meio a um contexto de grandes transformações sociais características da Modernidade. A modernidade, para Bauman (1999, p.12) se caracteriza, em especial, por sua obsessão ordenadora, “um tempo que reflete a ordem - a ordem do mundo, do hábitat humano, do eu humano e da conexão entre os três”. A ordem aparece como um objeto de pensamento e se constitui numa prática distinta por ser dotada de autoconsciência. Em outras palavras, Bauman procura demonstrar que a preocupação em ordenar as coisas do mundo, emerge no momento em que o homem se dá conta de sua faculdade de enxergar a ordem, antes era o Natural, o Fluxo, agora é o ordenamento que ele (o homem) é capaz de enxergar:

“A sociedade não é mais um reflexo transcendentemente articulado de algo predefinido [o Natural], externo e para além de si mesma... É agora uma entidade nominal ordenada pelo Estado soberano, que é seu próprio representante articulado... criada pelo homem e manifestamente política e social....” (Collins *apud* Bauman, 1999, p.13)

Esta possibilidade de uma nova perspectiva de visão transformou a sociedade impulsionando tentativas de manipular probabilidades ou limitá-las, num esforço de eliminar a casualidade e livrar-se da incerteza. Para dar conta desse desejo o homem moderno se vale da precisão dos cálculos: a matemática se torna uma ferramenta para conter o Natural, para direcionar o fluxo, evitar o caos (a desordenação). Os cálculos são tomados como indicadores das decisões e caminhos corretos.

Na modernidade a existência não ordenada é parte do Natural e, portanto, o caos, que “não deve ser deixado por sua própria conta”, deve antes ser “dominado, subordinado, remodelado de forma a se reajustar às necessidades humanas”. A administração, como as demais construções modernas, baseia-se em valores racionais de eliminação do caos; a racionalização levada a extremos na administração, reflete o intuito deste campo em exterminar a imprecisão, o erro, o desperdício. Há uma concentração de esforços em descobrir a maneira exata de, invariável e permanentemente, fazer melhor e sem erros. Para lembrar os 300 anos da morte de René Descartes, Justo Pastor Benitez (1950), publicou um artigo na revista do IDORT que reflete a crença da administração na existência de meios matemáticos capazes de

oferecer com exatidão, soluções de eliminação da incerteza: “René Descartes... para libertar-se do abstrato e do impreciso e também dos enganos da experiência, estudou matemática, a disciplina da exatidão” (IDORT, 1950, p.5). A luta pela ordem é amparada pela Razão. A razão inspira a sociedade Moderna a chamar para si a tarefa ordenadora de classificar, separar e dar ao mundo uma estrutura.

Num impulso taxonômico categorias são definidas, e delas surgem sub-categorias: é o imaginário moderno e sua tentativa de classificar as coisas do mundo, mapeá-lo e, assim, torná-lo governável. A fragmentação é a “fonte primária de força” da modernidade, proporcionando o domínio (que todavia é ficcional) daquela parte, assegurando a autonomia daquele que o detém, tal qual a autonomia que o urologista tem para o tratamento dos rins e o otorrinolaringologista tem para o tratamento dos ouvidos<sup>4</sup>:

“Todo o empenho da ciência tem sido... explicar o todo como a soma das partes e nada além disso. No passado, supunha-se que se fosse encontrado algum princípio holístico, poderia apenas ser acrescentado às partes já conhecidas com um organizador. Em outras palavras, o princípio holístico seria mais ou menos como um administrador que dirige uma burocracia.” (Briggs e Peat *apud* Bauman, 1999, p.20)

Afirmar que a administração é uma construção moderna implica, dentre outras coisas, mas principalmente, em reconhecer-lhe esse mesmo ideal ordenador, racionalizador, fragmentado e dominador. As primeiras sistematizações dos conhecimentos administrativos se deram em torno da noção de organização racional do trabalho. A “ciência da administração” emergiu dos esforços para racionalizar as atividades fabris (de quaisquer natureza) na busca pela elevação da produtividade. Os primeiros “cientistas” da administração valiam-se da observação das diferentes tarefas fabris e utilizavam, então, métodos quantitativos para transformar em estatísticas os dados obtidos em suas observações, em seguida, propunham, empiricamente, novas formas de executar a mesma tarefa até encontrar aquela que as estatísticas demonstrassem ser a melhor.

Ficou famosa a frase de Lillian Gilbreth, uma das pioneiras na aplicação da racionalização na atividade fabril: “Existem várias maneiras de se executar uma tarefa, uma delas é a melhor”. Em 1954, por ocasião da realização do X Congresso Internacional de Organização Científica organizado pelo IDORT, Lillian Gilbreth foi uma das participantes. Gilbreth é contemporânea de Taylor, e desenvolveu nas fábricas do marido estudo semelhante aos de Taylor em relação ao estudo de tempos e movimentos dos trabalhadores. Esses pesquisadores haviam descoberto o poder “científico” da ordem: “... a ordem... tornou-se uma

---

<sup>4</sup> Tomando o exemplo tal como Bauman o utilizou.

questão de poder e o poder uma questão de vontade, força, cálculo...” (Collins *apud* Bauman, 1999, p.13).

A Modernidade, ao romper com um mundo “ordenado de modo divino” e propor meios racionais de ordenamento, inventa um novo mundo, um mundo governado por um Estado soberano que representa a sociedade. Do velho mundo marcado pelo dueto fortuna/infortúnio, que somente “assim o era”<sup>5</sup>, emerge como tarefa, a ordenação e a classificação, capazes de tornar previsíveis os acontecimentos.

A razão conferiu ao mundo moderno a faculdade de ordenar as partes e dominá-las, legislando sobre elas e com elas, desmantelando os sistemas da predecessora sociedade bárbara, para então conformá-la de acordo com seu projeto racionalizador:

“A sociedade racionalmente planejada era a *causa finalis* declarada do Estado moderno.... Ele [o Estado] deslegitimou a condição presente (selvagem, inculta) da população e desmantelou os mecanismos existentes de reprodução e auto-equilíbrio. Colocou em seu lugar mecanismos construídos com a finalidade de apontar a mudança na direção do projeto racional. O projeto, supostamente ditado pela suprema e inquestionável autoridade da Razão, fornecia os critérios para avaliar a realidade do dia presente. Esses critérios dividiam a população em plantas úteis a serem estimuladas ... e ervas daninhas a serem removidas... consideravam as duas categorias como objetos de ação e negavam a ambas os direitos de agentes com autodeterminação.” (Bauman, 1999, p.29)

Na mentalidade moderna, cabe ao Estado, por deter a representação da sociedade, o poder de lhe esquadrihar a existência, reorganizando-a de modo ordenado e racional:

“O Estado moderno nasceu como uma força missionária, proselitista, de cruzada, empenhado em submeter as populações dominadas a um exame completo de modo a transformá-la numa sociedade ordeira, afinada com os preceitos da razão.” (Bauman, 1999, p.29)

A modernidade e a obstinação ordenadora, a ciência e o Estado surgidos, amparam um projeto de Engenharia Social. Parte constituinte deste pensamento moderno, a Eugenia (para Bauman, a expressão mais sinistra das ambições modernas de engenharia social) foi uma ciência, de início defendida por vários países Europeus que, amparados pelo poder centralizador do Estado, implementaram políticas que intencionavam controlar cientificamente a “evolução” da raça humana:

“Os casos mais extremos e bem documentados de ‘engenharia social’ ... foram produto legítimo do espírito moderno, daquela ânsia de auxiliar e apressar o progresso da humanidade rumo à perfeição, que foi por toda parte, a mais eminente marca da era moderna.” (Bauman, 1999, p.38)

---

<sup>5</sup> Em referência à palavra hebraica *Amén* traduzida por “que assim seja”.

O intento de purificação social, da engenharia social eugenista, incluía na idéia de ordenação social as noções de higiene, moral e economia. A seleção genética dos indivíduos não resolveria somente problemas médicos, se não os de moral, higiene e financeiros, tanto na esfera pública, quanto na privada. No artigo de Aldo Mário de Azevedo (1938, p.206) denominado “Desordem: O Microbio do Accidente”, o autor empreende uma campanha contra acidentes, e não despretendidamente, vale-se de uma metáfora médica para advertir que a desordem aumenta os riscos de acidentes no ambiente de trabalho:

“Conhecendo o que se tem feito em matéria de prophylaxia de accidentes ... nos Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha... podemos e devemos... adaptar ao nosso meio .... as inumeras e multiplas soluções lá adoptadas com indiscutivel exito.” (Azevedo, 1938, p.206)

A desordem, que aparece no artigo como a causa principal dos acidentes, é separada em duas categorias: material e disciplinar. A primeira é atribuída à segunda, e ambas ao trabalhador, que se torna então, o único responsável pelos acidentes e conseqüentemente pelos gastos que o empresário tem, para reparar os danos, curar-lhe as feridas, e com o retrabalho. Recai sobre o trabalhador indisciplinado a causa dos acidentes e prejuízos do patrão:

“O factor mais importante do accidente do trabalho ... é, sem a menor duvida, a desordem, ahi incluindo a indisciplina, que é a desordem do pessoal... Ordem! Ordem! Ordem! Disciplina! Disciplina! Disciplina! Educação! Educação! Educação!... Somente com ordem, disciplina e educação é possivel tornar o operario um collaborador do empregador na prophylaxia dos accidentes.

A Companhia Pullman ...resolveu atacar por ahi. O uso de oculos reforçados é a medida radical. Em dois annos gastaram por causa disso 25 mil dollares; mas economizaram em indemnizações e perdas de tempo e de trabalho, 116 mil dollares, no mesmo periodo de tempo. Um lucro de 364%! Não ha melhor emprego de capital... Mas a disciplina, a esse respeito, é ferrea. Qualquer empregado que fôr encontrado trabalhando sem oculos é despedido incontinentemente.” (Azevedo, 1938, p.206)

Pode-se notar também uma forte influência do higienismo deste período do século no discurso de Armando Salles de Oliveira publicado pelo jornal “O Estado de São Paulo” e transcrito pelo IDORT em sua revista:

“A opposição apparente de interesses é apenas um meio, o unico aliás, de manter o equilibrio articulado e compensado do todo, do organismo, da colletividade de cellulas que socialmente o compõe. Ninguem póde viver sem thyroide ou sem suprarenal, o braço sem qualquer dos musculos referidos, é um membro inutil. A lucta entre elles [empresários e operários] não é lucta: é collaboração, é cooperação, é a maravilhosa harmonia de antagonismos criados e mantidos ‘naturalmente’, com o proposito deliberado de se regularem”. (IDORT, 1937, p.1)

Para os Eugenistas o papel da ciência era construir uma sociedade ordeira e sadia, submetendo o Natural, inerentemente caótico, à domesticação por meio de um plano cientificamente concebido. Além da racionalização pretendida em outras esferas, o projeto modernista arquitetou uma engenharia social, donde seria possível atingir a perfeição da raça pela exclusão daqueles indivíduos portadores de características indesejáveis. A seleção e extermínio destes, eram tidos como o caminho para a perfeição, bem como para a economia financeira do Estado:

“À medida que a cadeia de ‘genes ruins’ diminui graças a combinação de medidas ‘científicas’ de destruição física e manipulação reprodutiva, a nação conta os benefícios – ‘redução de custos judiciais e de prisão, de gastos e de despesas... “ (Bauman, 1999, p.40)

Além do surgimento da noção de Estado-Nação e os propósitos de engenharia social, característicos da modernidade, Giddens (2002) ressalta outros dois aspectos em relação à Modernidade: a industrialização e o capitalismo. O autor toma a industrialização como o modo produtivo que utiliza de forma generalizada a força material e de maquinário para a produção, e capitalismo como um sistema de produção de mercadorias que tanto envolve os mercados propriamente ditos, quanto a mercantilização da força de trabalho.

No Brasil, o primeiro ciclo da expansão industrial, segundo Furtado (1963, p.245), se deu em torno da capacidade industrial já instalada, em especial no ramo têxtil. Todavia, a compreensão da transição da economia agro-exportadora para a industrialização oferece subsídios para compreender o contexto de surgimento da profissão de administrador.

O custo operacional e a imobilização de capital na cafeicultura eram bastante menores que a de sua predecessora a cana de açúcar. Também baseada na mão-de-obra escrava, a expansão do café valeu-se dos excedentes gerados pelo declínio das atividades açucareiras e da mineração. Exigindo baixos investimentos para sua ampliação, a cafeicultura dependia, num primeiro momento, de dois fatores para expandir-se: terras e mão-de-obra. O primeiro era o recurso mais abundante no país, o segundo nem tanto.

O Brasil procurava ampliar suas exportações, como saída para uma economia recessiva e altamente vinculada ao domínio inglês, e viu no desenvolvimento do café o possível produto de exportação capaz de reequilibrar a economia interna. O café passou, num período de trinta anos, de terceiro para primeiro item de exportação brasileiro e, segundo Furtado (1963, p.143) a exportação brasileira de café “mais que quintuplicou entre 1821-30 e 1841-50”.

A alta de preços do café no mercado internacional tornou ainda mais atraente a idéia de expansão desta cultura, e o problema de mão-de-obra, então sim, tornou-se um grande empecilho para que os cafeicultores pudessem aproveitar essa onda. Predominava um senso

comum de que o campesinato de subsistência não tinha trabalhadores que serviriam para a “grande lavoura”. As pressões para a abolição da escravatura cresciam em todos os sentidos. De um lado a pressão Inglesa, por sua vez pressionada por outros núcleos escravistas que já haviam feito a transição do trabalho escravo para o trabalho assalariado. De outro, a pressão popular imbuída da causa abolicionista. Entre os cafeicultores, prevalecia, a idéia de que o escravo era uma riqueza, grandes quantias de capital estavam imobilizados nesta força de trabalho, e o fim da escravatura significava aos olhos destes proprietários grandes perdas monetárias, entretanto, impotentes, no longo prazo, para conter esse movimento, a saída para este problema foi a adoção de políticas de incentivo à imigração.

Com o mercado abastecido de mão-de-obra imigrante, a expansão da cafeicultura se deu principalmente por investimentos na abertura de novos campos de cultivo, não se observou no país, incrementos nos métodos de produção. Dessa forma, o aumento do faturamento na cafeicultura se dava necessariamente em função da variação de preços e da taxa cambial, controladas artificialmente pelo mercado, e não por um aumento da produtividade ou melhoria do processo produtivo.

Concomitante às articulações pela abolição da escravatura estavam as republicanas. Teixeira marca 3 de dezembro de 1870 como o sinal de partida para a jornada até a república. Nesta data começou a circular o jornal *A República*, em cujas páginas lia-se o Manifesto Republicano, que propunha uma “revolução moral” pacifista, frente ao já enfraquecido império. Com o tempo, proliferaram-se os núcleos republicanistas no país e o baixo prestígio do império no período, colaboraram para a elaboração do golpe. Em 1891, foi promulgada a Constituição, que previa a existência de um Estado laico, voto direto masculino e para maiores, federalismo e laicização da educação.

Os métodos artificiais de controle de preços do café, adotados à época, passaram a demonstrar fragilidades. As alterações no mercado internacional geraram grades excedentes de produção, e a superestocagem passou a preocupar as elites agrícolas, cujo poder político havia sido reforçado ainda mais com a descentralização republicana. A baixa de preços internacionais, causa da depressão mundial, aliados a flutuação cambial, geraram um processo inflacionário e a restrição do crédito. O sistema monetário vigente no país era inadequado para a nova situação econômica, considerando-se que o escravismo vinha sendo substituído pelo trabalho assalariado e a imigração tinha trazido alguns milhares de pessoas para o país. A resposta foi a implantação de uma reforma monetária, em 1888, ocasionando no mercado uma forte expansão do crédito, impulsionando por um lado, o crescimento do nível de atividade

econômica e, por outro o achatamento do poder de compra de assalariados e do grupo empresário que emergia.

A crise de 1929 pegou o café em momento de grande fragilidade. Os efeitos da depressão de 29 nas exportações de café, bem como, na elevação dos preços de produtos importados, fomentaram a demanda por produtos nacionais, aquecendo o mercado interno.

O surto de industrialização dos anos 30 se deu, especialmente, para atender o mercado interno desabastecido em função dos altos preços de produtos importados, ocasionados pelas políticas monetárias pregressas. Entre 1929 e 1937, de acordo com Furtado (1963, p.248) a produção industrial cresceu cerca de 50%. O crescimento industrial manteve-se em níveis ascendentes, principalmente nos momentos de pós-guerras. O custo desse crescimento, todavia, foi uma grande instabilidade financeira e cambial e, inflação.

O desenvolvimento das indústrias, em São Paulo, atraía um contingente cada vez maior, resultando num “inchamento” da cidade. Segundo Teixeira (1993, p.228), São Paulo passou de 65 mil habitantes em 1890, para 240 mil em 1900, e quase 590 mil em 1920. Parte desse estrondoso aumento da população se deu em função da imigração. O autor lembra, ainda, que segundo o Censo de 1920, cerca de 60% dos trabalhadores empregados em indústrias têxteis em São Paulo, eram estrangeiros, italianos (Teixeira, 1993, p.228).

As condições de trabalho nas décadas iniciais do século XX eram massacrantes, trabalhava-se em média 14 horas por dia, não havia férias ou descansos remunerados, não havia nenhum tipo de assistência. Os salários eram baixos demais para que um homem pudesse sustentar sua família, o que fazia com que esposa e filhos (ainda crianças, em sua maioria) acabassem se submetendo as mesmas condições de trabalho, recebendo, entretanto, salários menores. Os empregados faziam denúncias de agressões físicas, havia queixas de perseguição e coação nos ambientes de trabalho e, segundo Silva (1983), os preços dos alimentos eram impulsionados para cima em função da inflação e das exportações de alimentos para a Europa em guerra. Sem nenhum direito, os trabalhadores, num primeiro momento, reagiam com violência física contra seus superiores imediatos, até que essas reações deixaram de ser atos isolados para se constituírem em formas de organização operária (Hardman e Leonardi, 1991).

Essas foram algumas das condições que impulsionaram a explosão de diversos movimentos operários nas principais cidades brasileiras. O movimento operário brasileiro se intensificou entre os anos de 1917 e 1920, quando ocorreram, especialmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, movimentos de paralisação do trabalho.

Uma das mais importantes, entretanto, foi a greve de 1917 em São Paulo, quando cerca de 70 mil trabalhadores paralisaram suas atividades para exigir melhores condições de trabalho e aumentos salariais. A greve foi duramente reprimida pelo governo paulista.

Em São Paulo, a expansão do movimento anarquista se deu com grande agilidade, especialmente porque, suas propostas de supressão do Estado e da repressão, repercutiram positivamente entre os trabalhadores privados de participar “do jogo político” em dias em que praticamente inexistia qualquer proteção ao trabalho (CPDOC).

Os anos de lutas trabalhistas no Brasil foram marcados pela crença na possibilidade de produzir uma sociedade “racional”, não pela vontade de grupos ou de classes, mas por “imposições científicas” (Tenca, 1987, p.4).

O ideal Republicano era o ideal moderno de ordenação, da racionalização e da eugenia. A política imigrantista, a exclusão de negros, a “letargia” do camponês e as condições subumanas de vida das populações que se apinhavam nos grandes centros comerciais em busca de subsistir, recheavam o imaginário republicano com a imagem de que o Brasil era constituído por uma população débil e degenerada, entregue ao vício e à vadiagem, quando não, envolvida em movimentos subversivos. Neste contexto, a educação surge, carregada de um entusiasmo nacionalista, como a “ferramenta” para instauração da Nova Ordem, a “arma” para efetuar o progresso, a solução para o controle e a modernização social. Tomavam a cena, projetos de Defesa Nacional, de industrialização, modernização agrícola, reordenação política, saneamento, branqueamento da raça, erradicação do analfabetismo e educação (Carvalho, 2003).

A fundação dos Liceus de Artes e Ofícios é emblemática do propósito republicano de conformar a população por meio da educação e, Santos (2000) afirma que a educação profissional neste período fomentada, em especial, pela iniciativa privada, tinha objetivos de conter movimentos que fossem contrários à então ordem política. Fortaleceram-se as sociedades civis patrocinadoras de escolas técnicas. Os Liceus e o ensino industrial ganham forma e força neste período:

“Uma nova fase na estrutura de formação de mão-de-obra no Brasil seria inaugurada com o advento da Proclamação da República em 1889, e um elemento ideológico novo foi incorporado ao modelo até então vigente a partir da chegada dos padres salesianos: o ensino profissional como antítese ao pecado” (Santos, 2000, p.21)

A partir do governo Vargas instaurado em 1930, a expansão industrial ganharia ainda mais força. A população urbana no Brasil atingiu a marca de 56% (Santos, 2000, p.215). São orientadas políticas no campo educacional que fortalecerão o desenvolvimento do ensino

profissional. A criação do Ministério da Educação e Saúde, naquele mesmo ano, consolida a instauração de novos espaços na estrutura educacional brasileira.

Segundo Bomeny, Costa e Schwartzman (2000) o projeto educacional que então se constituía, era imbuído dos ideais modernistas e caracterizado por um “ufanismo verde amarelo”, pela valorização da história nacional e de seus heróis. Estavam presentes ainda elementos escolares que se filiavam a grande tradição católica do país e à conquista da nacionalidade do povo pelo uso adequado da língua portuguesa, e pela erradicação das minorias étnicas, bem como sua língua e cultura. A padronização do ensino, parte deste projeto educacional da nova república, era a forma de alcançar esses objetivos em âmbito nacional.

O passo seguinte do projeto educacional republicano foi o Universitário. O intuito de desenvolver o sistema de educação universitária no país incluía o ideal de que esse seria o espaço para a criação da nova elite condutora do país. Nas palavras do ministro Capanema, a erudição de escritores e artistas não deveria ser mais o principal trabalho dessas instituições, mas sim a formação de novos especialistas capazes de conduzir as diversas atividades do país, impregnados do ideal de crescimento, de ordem e de progresso:

“A elite que precisamos formar, ao invés de se constituir por essas expressões isoladas da cultura brasileira, índices fragmentários da nossa precária civilização, será o corpo técnico, o bloco formado de especialistas em todos os ramos da atividade humana, com capacidade bastante para assumir, em massa, cada um no seu setor, a direção da vida do Brasil: nos campos, nas escolas, nos laboratórios, nos gabinetes de física e química, nos museus, nas fábricas, nas oficinas, nos estaleiros, no comércio, na indústria, nas universidades, nos múltiplos aspectos da atividade individual, nas letras e nas artes, como nos postos de governo. Elite ativa, eficiente, capaz de organizar, mobilizar, movimentar e comandar a nação”. (Capanema, *apud*, Bomeny, Costa e Schwartzman, 2000, p.222)

O cerne da questão acerca da cientificidade da administração está justamente em questionar seu papel conformador em uma sociedade conflituosa como a do início do século passado no Brasil. Neste caso, a ciência da administração vinha atender os desejos de grupos seletos de industriais. O caráter científico das técnicas era a justificativa e legitimava a imposição da nova ordem. Para Bourdieu, esse “sistema científico” pode ser tomado como uma estrutura de conhecimentos que por ser passível de transmissão a outros indivíduos, exercerá um poder conformador, estruturante. Esse mecanismo de estruturar idéias e transmiti-las com o propósito de “enquadrar” os demais indivíduos, é o que Bourdieu chama de estruturas, estruturadas, estruturantes:

“Os ‘sistemas simbólicos’, enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento, cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra [violência simbólica]

dando o reforço de sua própria força às relações de força que as fundamentam...” (Bourdieu, 2000, p.11)

Importante para a análise que se vai tecer é a afirmação de que, por ocasião da criação da Faculdade Nacional de Ciências Econômicas da Universidade do Brasil, dentre os interesses dos diversos grupos, destacava-se o de contabilistas, administradores e economistas, que formados por escolas técnicas, viam na nova faculdade, a possibilidade de reconhecimento social de sua atividade profissional (Bomeny, Costa e Schwartzman, 2000, p.235).

Afirmar que a administração é uma construção moderna, implica em incluir nesta afirmação a reflexão a respeito das características do pensamento modernista que influenciaram os homens e suas relações e, os campos sociais que com isso, ou a partir disso, se desenvolveram. Mais que uma resposta à industrialização em moldes capitalistas, a administração surge como uma ciência generalista (porque se pretende universal), como proposta de solução à desordem do mundo pré-moderno, e como as demais ciências contemporâneas, investe-se da neutralidade da cientificação, buscando consolidar seu caráter de dominação e conformação social.

Neste capítulo busca-se debater as questões acerca da consolidação dos saberes da administração por meio das ações dos diversos atores que ocuparam a cena do desenvolvimento do campo profissional de administração no Brasil do século passado. Para balizar as reflexões acerca deste processo tomaremos o conceito de campo social de Pierre Bourdieu, procurando dar a conhecer as estratégias empreendidas no sentido de eleger, divulgar e consolidar os saberes que conformariam as práticas dos indivíduos que comporiam, num futuro não tão distante, a categoria profissional de administrador.

## 2.1. OS SABERES E A CONFORMAÇÃO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

A “ciência da administração”, parte do capital simbólico do campo da administração, se fundamentou na racionalização e na fragmentação. Os primeiros estudos sistematizados sobre administração, caracterizavam-se fundamentalmente pelo estudo das frações do trabalho, do tempo e do modo de executá-las. A fragmentação das tarefas era tida como maneira de resolver os problemas do todo. A melhor maneira de se executar uma tarefa, seria executar com maestria suas partes menores:

“Para ‘realizar’ é necessário ‘organizar’. E ‘organizar’ é preestabelecer claramente o ‘objetivo’ e determinar ‘como realizá-lo’. Mas toda vez que analisarmos o que está compreendido nesse ‘como realizá-lo’, verificaremos ser indispensável desdobrar essa fase em outras tantas ‘organizações’ menores, que conterão, por sua vez, menores ‘objetivos’ e outros minuciosos ‘meios de realizá-los’... a decomposição pode ir até o infinito.... “ (Azevedo, 1938, p.221)

Os esforços iniciais para a conformação do campo profissional de administração no Brasil estão relacionados a ações empreendidas por empresários em suas fábricas, no início do século passado (ou até mesmo antes) que, impregnados pelos ideais modernos de racionalização, empregavam métodos quantitativos em busca de obter melhores resultados, ou seja, maior produtividade com menores custos:

“A preocupação em obter os maiores e melhores resultados com os menores e mais simples esforços (que pode grosseiramente ser aceita como objetivo da Organização Científica do Trabalho) tem desenvolvido, em todos os campos de atividades técnicas realmente eficazes, algumas práticas quasi miraculosas, por seus resultados certos, matemáticos, infalíveis.” (Alarido, 1939, p.132)

Da mesma forma, a produção técnica emanada de institutos europeus de organização racional do trabalho, difundidos no Brasil pelo trabalho do Instituto de Organização Racional do Trabalho IDORT, e algumas teorias que começavam a ser elaboradas por acadêmicos nas escolas européias e americanas de administração foram compondo o portfólio de conhecimentos que se converteriam no capital simbólico do campo profissional da administração.

Para Bourdieu (2000, p.8), o caráter científico atribuído à Administração Científica, assim como os mitos, as línguas e a arte, se constituem em universos simbólicos, que funcionam socialmente como “instrumentos de conhecimento e de construção do mundo dos objetos”. Esses objetos, socialmente, construídos, e a ciência é um deles, constituem as “formas

simbólicas” de classificação não universais, portanto particulares, relativas a grupos específicos, e com isso, socialmente determinadas e arbitrárias, porque se impõe.

Essas “formas simbólicas” do campo da administração se constituíram com a construção de um corpo de conhecimentos científicos próprios, articulados por diversos agentes e são um dos principais objetos desta pesquisa. A complexidade que envolve uma construção desse tipo é de grau elevado, seu debate e a busca por eventos que podem estar vinculados à sua genealogia são uma “operação de caça”. Ao longo dos debates aqui propostos, conforme dito anteriormente, a linha norteadora será a de buscar a excepcionalidade dos fatos, as discontinuidades. Ou seja, muito embora, a maioria das correntes de estudo do campo de administração procure identificar acontecimentos que possam ser alinhados uns aos outros construindo uma crescente regular de evolução do campo, o propósito aqui será o oposto, o de demonstrar que essa construção e o surgimento deste “sistema simbólico” se comporta como uma estrutura de conhecimento que seus detentores, ou integrantes do campo, retransmitirão aos demais componentes do grupo. Esses “sistemas simbólicos” são instrumentos de conhecimento e de comunicação, e são estruturados, ao serem retransmitidos aos demais integrantes do campo, sejam quais forem as posições que ocupam neste campo, possibilitam o exercício um poder estruturante. Ora, dessa forma, está dado o caráter político de que se investe a difusão deste conhecimento. Para Bourdieu, este poder simbólico é o poder de construção de uma realidade que tende a estabelecer uma determinada ordem, para o IDORT é o “Esprit de Corps”:

“Um dos factores mais decisivos na eficiencia da organização... é... o “esprit de corps” ... [ou] espirito de solidariedade... [que é] a compreensão... de cada individuo ... de sua função no conjunto... para se chegar a esse estado de espirito é necessário um trabalho preparatório bem coordenado... ou seja... da direção da empresa... quando todos os elementos da empresa estão sinceramente imbuídos desse espirito de solidariedade e de cooperação, a organização – tal que uma machina.. – funcionará suavemente, sem choques e sem attrictos...” (IDORT, 1932c, p.1)

Para Pierre Bourdieu (1999) os campos profissionais se constituem a partir da legitimação de um saber próprio e, reconhecidamente pertencente àquele grupo e àqueles membros que além de, assim reconhecidos, reproduzam<sup>6</sup> o *habitus* daquele campo, movidos por interesses específicos que serão “remunerados” com um determinado capital que se cria de acordo com a economia particular do campo.

---

<sup>6</sup> Em “Coisas Ditas” (1997) Bourdieu procura justificar a utilização do termo reproduzir no caso do conceito de “habitus”. Para não ser tomado como estruturalista ele trata da subjetividade e objetividade das relações entre membros internos e externos do campo profissional e da forma como, o poder simbólico e o habitus, reforçam a estrutura de classes sociais.

A palavra capital remete à idéia de acumulação, riqueza, conjunto de bens produzidos ou adquiridos, cabedal. O Capital Simbólico de um campo, para Bourdieu, é qualquer tipo de capital, seja econômico, cultural, social, ou outro ainda, produzido no interior do campo e, ao mesmo tempo exigido dos agentes para ingresso no campo. É uma construção que se dá em função de interesses específicos que mobilizam disputas internas, fazendo com que o campo seja também, um campo de forças:

“... [capital simbólico] é uma propriedade qualquer (de qualquer tipo de capital, físico, econômico, cultural, social), percebida pelos agentes sociais cujas categorias de percepção são tais que eles podem entendê-las (percebê-las) e reconhecê-las, atribuindo-lhes valor” (1997b, p.107)

É com base na existência de um capital simbólico que um grupo, ou campo, poderá estabelecer-se. Em contraposição aos indivíduos, que coexistem no tempo espaço e desempenham uma mesma atividade porém de forma desarticulada, somente haverá conversão desses em categoria, ou classe, quando, de posse de um determinado “capital”, possam, por meio deste, distinguir-se dos demais indivíduos do corpo social. O capital simbólico daquele conjunto de indivíduos, quanto mais puder ser percebido como vinculado à realidade, mais condições oferecerá de tornar-se um poder conformador do campo. Bourdieu vale-se da metáfora da constelação para esclarecer esta proposição:

“um poder de consagrar ou de revelar coisas que já existem... como uma constelação que, segundo Nelson Goodman, começa a existir somente quando é selecionada e designada como tal, um grupo – classe, sexo, religião, nação – só começa a existir enquanto tal, para os que fazem parte dele e para os outros, quando é distinguido, segundo um princípio qualquer, dos outros grupo, isto é, através do conhecimento e do reconhecimento”. (Bourdieu, 1997a, p.167).

A cientificidade da administração, conferida pelos ideais modernos, exerceu papel fundamental na constituição do capital simbólico deste campo, consolidando as práticas de seus agentes, mas de igual forma, valendo-se da neutralidade que lhe era percebida (não apenas por estes agentes mas por todo quadro social) para tornar-se poder, poder simbólico, um poder capaz de impor uma visão, um poder que é político por excelência. Com efeito, a racionalização conferiu tal poder a este campo, muito embora, seu caráter político tenha sido sistematicamente negado ao longo de todo processo de consolidação das práticas da administração científica:

“Todas as invenções sempre foram acusadas de perniciosas por aquelas a quem, no momento, prejudicavam... Não raro, inventores foram acusados de bruxaria... outras vezes, verificaram-se insurreições populares contra novas formas de trabalho... máquinas foram sistematicamente destruídas... mas nada poderia supplantar o progresso, que irrompia com a força das grandes

necessidades de interesse universal (a ciência da racionalização)... (IDORT, 1932b, p.4)

O contexto que marca o surgimento e ampliação da racionalização e de sua irmã mais nova, a administração científica era de decadência do domínio econômico agro-exportador e amplo desenvolvimento industrial, em especial, em São Paulo. As grandes falências econômicas ocorridas no mundo todo, em função de crises econômicas e das guerras, configuravam uma realidade social de intensa agitação; o início do processo inflacionário no Brasil, igualmente contribuía para a instabilidade geral. Assim, a criação do IDORT se dá num momento em que as Modernas Ciências da Eugenia, da Economia e da Racionalização ofereciam o ferramental necessário para promover o ideal Moderno de reordenamento social. No artigo de capa do primeiro número de IDORT, o instituto esclarece que seus objetivos eram o de conquistar o bem estar social, por meio da aplicação de métodos de organização científica que possibilitassem o melhor aproveitamento de todas as atividades humanas, quer no trabalho, nos estudos ou em atividades fabris:

“ [o instituto tem]... o objetivo de estudar, aplicar e difundir os métodos de organização científica do trabalho... e aumentar o bem estar social, por meio do accrescimento da eficiência humana em todos os ramos... em qualquer das manifestações da actividade moderna.. na industria... no commercio... na agricultura... na administração pública... na propria sciencia... no trabalho intelectual em tudo, enfim, onde a arte de fazer e de administrar tenha de se fazer sentir.” (IDORT, 1932a, p.1)

O projeto idortiano demonstrava seus ideais universais. Seus objetivos não se circunscreviam à administração do trabalho, mas estendiam-se às outras esferas sociais, aos outros campos da vida social. Para Bourdieu o social é composto por campos, microcosmos, espaços de relações com lógica e dinâmicas próprios, que mobilizam disputas entre os seus membros em busca de posicionar-se em seu interior. Por abrigarem as diversas disputas de interesses específicos, os campos são flexíveis, deformáveis, plásticos, eles se constituem a partir das disputas internas entre os membros, e destes com a sociedade ou outros campos. Os embates entre os membros internos ao campo se configuram em disputas por legitimação e translação de posição em seu interior. Essa dinâmica dos campos se dá em função de interesses específicos, ou, das ambições de seus integrantes. As ambições idortianas, modernas e republicanas, circundavam o desejo de impor a racionalização de modo científico e de legitimar-se no centro do campo. No início do século XIX, quando os ideais modernistas ganhavam expressão com a difusão da racionalização, da economia e da eugenia, o IDORT estava a frente da publicação e exploração sistematizada desses preceitos. A construção do campo da administração profissional começava a se formar a partir dessas disputas

empreendidas, em especial, por seus representantes. É importante ressaltar que as aulas de comércio, os estudos de economia política, e a participação de institutos e agências internacionais (que discutiremos mais a frente) estão igualmente vinculados a emergência do campo profissional da administração, entretanto, nenhum desses agentes operou de forma tão incisiva quanto o IDORT:

“O instituto, cuja revista, na opinião insuspeita de estranhos, tem sido classificada como excelente, conseguiu não só em Genebra, na Suíça, sede do Instituto de Organização Científica do Trabalho I.I.O.S.T., como em muitos outros países, o mais sólido conceito perante as instituições congêneres.” (IDORT, 1934d, p.122)

A garantia de ocupar a centralidade do campo, ou seja, de permanecer em posição de destacado valor em seu interior, será abalada, segundo Bourdieu com a entrada de novos agentes no campo que, com suas estratégias para conquistar lugar e reconhecimento, serão os responsáveis por realizar “revoluções específicas” cujo objetivo é desacreditar antigos princípios de produção e avaliação, fazendo aparecer um estilo (novo). Esse surgimento de um novo estilo é uma ruptura e promoverá, gradativamente, a translação de toda a estrutura do campo, ou seja, nos momentos de inserção de novos agentes no campo, suas estratégias de consolidação, reformulam a estrutura do campo, por terem conquistado do próprio campo, a legitimação de suas práticas.

Esse movimento promove, então, a mudança de posição ocupada por outros integrantes do campo, que orbitam o centro. A disputa por novas posições e pela legitimação de novos saberes, é o próprio processo histórico de constituição do campo. No artigo “O Trabalho e a Organização”, de Aldo Mário de Azevedo (1943), aparece um debate que demonstra que, dentre as competências de um administrador, está a possibilidade de reconhecer que seu trabalho faz parte de um conjunto maior de atividades e/ou fatores: “... o administrador tem a necessidade de ser também um organizador e, como tal, deve encarar seu trabalho como uma parcela de um conjunto harmônico, constituído para realizar um objetivo definido”. Esta posição difere da anterior obsessão fragmentadora, apresentando uma novidade no interior do campo que será responsável por alterar-lhe os contornos.

A compreensão da relevância do contexto, em supressão a hegemonia da fragmentação foi uma alteração no campo da administração que causou profundas transformações e, cumpre esclarecer ao leitor, que atualmente ocupa lugar central no campo da administração. Os atuais debates no campo da administração circundam a necessidade do administrador ter uma visão sistêmica, que permita compreender as questões administrativas e a intrincada rede de relações que ela estabelece no interior do campo e deste com os demais campos sociais. Uma pesquisa

realizada, em 2003, pelo Conselho Federal de Administração, sobre o perfil do administrador demonstrou que, na opinião dos administradores, ter uma visão sistêmica é sua característica mais importante. Dos entrevistados, 62,8%<sup>7</sup> afirmou considerar que o fator de maior relevância para sua atuação profissional é a capacidade de compreender a empresa (ou organizações) como sistemas complexos, bem como enxergar suas inter-relações.

As relações que se dão no interior destes campos acabam por determinar a forma de participação de seus membros, impondo a eles estas condições e expectativas de comportamentos e conhecimentos. Destes indivíduos será exigida uma postura disciplinar.

A construção do capital simbólico do grupo, e o esforço de seus membros em adquirir estes bens simbólicos e incorporar e reproduzir o *habitus*, são guiados pelas recompensas simbólicas ou econômicas que possam provir da relação com outros membros, internos ou externos ao grupo, definindo o grau de pertencimento ou exclusão à categoria (Bourdieu, 2004). Esta relação, que é sempre política, quanto mais reconhecimento trouxer àquele grupo (que pode ser uma parcela do grupo todo), mais poder lhe confere de dominar a parcela restante de membros:

“... a existência de campos relativamente autônomos, funcionando segundo mecanismos rigorosos e capazes de impor aos agentes sua necessidade, faz com que os detentores dos meios de controlar esses mecanismos e de se apropriar dos lucros materiais e/ou simbólicos produzidos pelo seu funcionamento possam fazer a economia das estratégias orientadas *expressamente...* e diretamente... para a dominação das pessoas” (Bourdieu, 2004, p.194)

Cumprido esclarecer que neste caso o *habitus* se trata de um “sistema de disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador dos conjuntos das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes” (Bourdieu, 1999, p.191).

A citação feita pouco antes pode ilustrar uma dessas disputas à qual o texto se refere: “René Descartes ... para libertar-se do abstrato e do impreciso e também dos enganos da experiência, estudou matemática, a disciplina da exatidão” (IDORT, 1950, p.6). Conforme dito anteriormente, os primeiros estudos sistematizados do campo da administração estiveram ligados a observação e aplicação de métodos quantitativos à realização de tarefas e suas frações, esse método era denominado método empírico, e foi o cerne da organização racional do trabalho, pode-se localizar esse movimento nas décadas anteriores à virada do século XIX. Decorridos alguns anos, vê-se movimentos de questionamento do princípio da empiria, “...para libertar-se ... dos enganos da experiência”, conquanto a racionalização continue nucleando o

---

<sup>7</sup> Foram entrevistados somente indivíduos graduados em curso de administração em nível superior e filiados ao conselho.

capital do campo, o método empírico já não goza do anterior prestígio e legitimidade, presenciase uma revolução específica, movida por interesses específicos de um membro (ou grupo) em legitimar outros princípios.

Conquanto já se tenha comentado anteriormente, o surgimento de um campo profissional, sua constituição e adesão de membros, parte da existência de um corpo de conhecimentos específicos e exige a consolidação de um esquema de formação, seja técnico-profissional ou acadêmico que os transmita. De acordo com Bourdieu (1999), a transmissão, tanto do conjunto de conhecimentos, quanto do *habitus*, e assim do poder, se dará principalmente, por meio da escola. Para Bourdieu (1999) a Escola é a nova maneira de perpetuar a estrutura de relações de classe substituindo a antiga forma hereditária de transmissão do poder, já não mais aceita em nossa sociedade.

Ao propor o estudo sócio-histórico da constituição da profissão docente, Antonio Nóvoa apresenta uma breve consideração sobre a transição social de um modelo onde a educação acontecia por uma espécie de “impregnação social”, para uma sociedade cujo sistema de ensino é fundamentado no Estado, que pode ampliar a compreensão acerca dessa visão da Escola como novo agente de transmissão de poderes sociais. Para Nóvoa a grande diferença entre esses sistemas, está em que “a impregnação cultural... não tem nada a ver com a intenção explícita de educar” (Nóvoa, 1991, p.110)

Profundas alterações sociais mundiais, em especial, após a Idade Média, despertam a preocupação desta sociedade reformulada, com o aprendizado “social” de seus indivíduos. Considerando que educação não é necessariamente escolarização, Nóvoa propõe que o surgimento do modelo escolar tal qual o temos atualmente, se deu por meio de alterações substanciais dos processos sociais, sugerindo que possam estar vinculados à influência da ética protestante que alterou as relações de trabalho e, do trabalhador em relação à posse, à consolidação de normas sociais acerca de higiene e outros hábitos “civilizados”, bem como a consolidação de uma “sociedade disciplinar”.

Em torno destas questões e em meio a um contexto social de séculos de revoluções e embates políticos e intelectuais, é que ocorre a transição da sociedade na qual a educação se dava por “impregnação social” para uma sociedade com um complexo sistema de educação com forte presença do Estado. Neste sentido, a revolução Francesa se tornou um marco para a história da educação, pois será a primeira vez que a educação será vista como meio político: já não há a preocupação em transmitir a cultura apenas, mas de formar o cidadão que viverá sob as regras do Estado. Esta condição implicará no estabelecimento de relações políticas e disputas pela conquista e pela transmissão do poder:

“Na verdade, dentre as soluções historicamente conhecidas quanto ao problema da transmissão do poder e dos privilégios, sem dúvida a mais dissimulada e por isso mesmo a mais adequada a sociedades tendentes a recusar as formas mais patentes da transmissão hereditária do poder e dos privilégios, é aquela veiculada pelo sistema de ensino ao contribuir para a reprodução da estrutura das relações de classe dissimulando, sob as aparências da neutralidade, o cumprimento desta função.” (Bourdieu, 1999, p.296)

O IDORT compreendia perfeitamente a dinâmica de transmissão de poder por meio da escola, e usava seus argumentos “racionais” para articular a consolidação de uma prática que conformaria “os corpos dóceis” dos futuros trabalhadores. No artigo de Abel Rafael Pinto intitulado “A Organização Racional do Trabalho e a Escola Primária” o autor apresentava argumentos que o IDORT considerava serem razões para o ensino de ORT para alunos da escola primária: formas de ensinar aos pequenos a importância da racionalização e especialização no trabalho, bem como da disciplina. Para Rafael Pinto as “lições de cousas” eram “uma oportunidade” de ensinar às crianças que todo trabalho deveria ser realizado a partir de um planejamento prévio que envolvia investigar o trabalho a ser realizado e a maneira mais econômica e menos dispendiosa em termos de esforço e tempo. O autor procurava ainda, fundamentar seus argumentos nas leis da natureza, talvez inspirado no trabalho de formigas e abelhas, e parecendo sugerir que crianças pudessem viver da mesma forma:

“Também se deverá fazer compreender à criança que a divisão do trabalho trás vantagens, que cada um deve executar a parte do trabalho para que possui mais jeito ou que esta mais de acordo com sua constituição; tal como se verifica em todas as manifestações da vida na natureza, e que assim o trabalho se tornará mais rápido e mais perfeito.” (Pinto, 1946, p.12)

Os primeiros acontecimentos no país, no sentido de formar e consolidar um campo específico de conhecimento para a administração estiveram sempre protegidos pela neutralidade que a “ciência” da organização racional oferecia. O ensino técnico e o suporte Estatal criaram as condições necessárias para o avanço efetivo das práticas de organização racional do trabalho tendo como principal canal o IDORT:

“Nem todos o sabem, mas hoje está provado cientificamente que é preciso, a todos, aprender a trabalhar. Podemos dizer que, de acordo com a economia nacional, e seus fatos, 90% dos brasileiros não sabem trabalhar” (IDORT, 1946, p.11)

A nova ordem social, baseada na racionalização ordenadora, não apenas reconhecia este poder no Estado, como dele esperava a consecução deste trabalho. O IDORT como principal difusor da racionalização no Brasil, assumia posição clara em relação ao papel que esperava do Estado de imposição da racionalização à sociedade. Do artigo de Nelson Malta

“Deve o Estado sugerir ou impor a Racionalização?”, publicado na Revista IDORT em 1935, depreende-se que o projeto político idortiano demandava o apoio do Estado:

“Afora... alguns particulares [da esfera privada]... o Estado, pela sua natureza, sempre seria o meio mais eficiente para a disseminação de dispositivos ou regulamentos com o fim de chegarmos mais rapidamente á generalização dos methodos racionaes. De facto, outra cousa não visa o Estado... sinão a racionalização dos costumes, das relações sociaes e do trabalho... Dahi uma serie de leis e convenções emanadas dos poderes constituídos, criando deveres communs e especiaes a todas as classes.” (Malta, 1935, p.196)

Se não por reconhecer no Estado a faculdade de conformação da sociedade, que aparece como amorfa e inábil para escolher por is mesma, seguramente, por lhe reconhecer o poder para tal, é que o IDORT filia-se a ele intencionando valer-se deste poder para seus próprios propósitos:

“Como vimos, ha um certo momento em que todos os departamentos, de que se compõe a machina governamental, deixam o campo das suggestões ou assistência pacifica para imporem regulamentos mais severos e mesmo coercitivos como meio mais rapido e efficaz de forçar a aceitação da racionalização na organização do trabalho. Por que? Naturalmente, a experiencia havia demonstrado que a aceitação pelo publico dos methodos racionaes, por um processo educacional, era moroso e ineficiente, ainda que o interesse deste publico estive em jogo.” (Malta, 1935, p.196)

No artigo de capa do primeiro número da revista IDORT em 1932, o governo aparece como o braço forte do empresário para a imposição racionalizadora, incorrendo numa afirmação contraditória a respeito do caráter apolítico da racionalização, além de demonstrar o caráter elitista e dominador de seu intento:

“No mais alto sentido [a racionalização], applica-se a toda uma Política Econômica, concebida e executada pelo Estado ou por um grande grupo industrial ou financeiro... a racionalização começa – e deve começar – de baixo. Primeiro, os alicerces e, por fim, a cupola. Depois de racionalizada as partes é que será o conjunto.” (IDORT, 1932a, p.2)

É neste contexto que a racionalização emerge, provendo ferramental suficiente para a consecução de tal projeto:

“Podemos dizer que a existência é moderna na medida em que é produzida e sustentada pelo projeto, manipulação, administração, planejamento. A existência é moderna na medida em que é administrada por agentes capazes (isto é, que possuem conhecimento, habilidade e tecnologia) e soberanos. Os agentes são soberanos na medida em que reivindicam e defendem com sucesso o direito de gerenciar e administrar a existência: o direito de definir a ordem e, por conseguinte, por de lado o caos como refugio que escapa à definição.” (Bauman, 1999, p.15)

Especialmente da racionalização, da aplicação de métodos quantitativos para o controle da produção e da psicotécnica, emergiram os conhecimentos que se consolidariam como próprios do campo da administração. Vale lembrar a proximidade de conteúdos existente entre a proposta de alguns dos primeiros cursos de organização racional do trabalho e do currículo mínimo de administração elaborado pelo Ministério da Educação e Cultura em 1966 que será discutido em “IDORT.: Um capítulo a parte”. A partir destes passos de controlar a produção e o pessoal, é que administradores passariam a produzir estudos e debates em busca de respostas e resultados cada vez melhores. Este impulso seria o responsável por criar limites mais claros entre as profissões de administração, contabilidade e economia, tão ligadas em tempos anteriores.

A delimitação destes campos e o desenvolvimento de cada um deles acontece em meio a uma série de eventos, a princípio, interligados ou não, que com o tempo acabam por emergir em novas formas. A dissociação entre os três campos, unificados em tempos passados, contabilidade, economia e administração, aconteceu na história do país em função dos estudos, debates e embates que se travaram. As revistas analisadas demonstram que cada uma das escolas ou institutos chamou para si, em determinado tempo, a tarefa de debater e aperfeiçoar os conhecimentos da área da administração. Os cursos em nível técnico, e mesmo o curso superior de Administração e Negócios da ESAN, embora não reconhecido como tal até 1961, funcionou durante 20 anos formando pessoal habilitado a atender uma demanda de mercado por profissionais dotados de conhecimentos específicos capazes de atender a nova realidade da economia da cidade, muito embora já se formasse no mercado uma imagem sobre este profissional, ainda não havia regulação estatal que fizesse o mesmo.

A seu tempo, cada uma das escolas ou institutos procurou consolidar sua imagem no mercado, solicitando espaço e reconhecimento, empreendendo para isso estratégias próprias ou escolhendo uma determinada vocação. O IDORT, por exemplo, desde sua fundação posicionou-se como um centro de treinamento técnico, muito embora, os principais debates e a maior parte da produção literária da área de administração da década de 30 tenha sido produzida por seus diretores e técnicos. A Fundação Getúlio Vargas teve como nascedouro a Reforma Administrativa empreendida por Vargas após sua ascensão ao poder em 1930, quando então, disposto a reestruturar a máquina estatal, criou o Departamento de Administração do Serviço Público DASP, cuja presidência foi designada a Luiz Simões Lopes. Anos depois, fruto da experiência dos cursos ministrados pelo IDORT para a formação de pessoal do DASP, seria criada pela FGV a Escola Brasileira de Administração Pública EBAP, esta sim, em função da centralidade e vínculo com o poder estatal já surge com

reconhecimento de seus diplomas, inaugurando um novo tempo, o tempo em que a formação de administrador ganha o reconhecimento dos cursos de nível superior, o objetivo declarado da EBAP era o de formar pessoal qualificado para a administração estatal. Após esses eventos, a Fundação Getúlio Vargas criaria também a EAESP Escola de Administração de Empresas de São Paulo e a USP criaria o curso de Administração anexo a FCEA Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, estas por sua vez, declarando-se preocupada em atender a demanda por dirigentes profissionais.

Ao reclamar suas posições no mercado estas instituições impelem a formação de contornos mais definidos tanto para a profissão quanto para o comportamento esperado dos profissionais desta área. Os debates em torno dessas características, de campo e de *habitus*, ocorreram ao longo do período delimitado por esta pesquisa envolvendo não apenas atores nacionais, mas também internacionais, e se deram num contexto de instabilidade social e econômica. A seguir analisa-se estas instituições e seus empreendimentos em busca de sua consolidação no mercado, no campo e dos profissionais que formava.

### 2.1.1. I.D.O.R.T.: Um capítulo a parte

Se não analisado pela perspectiva Foucaultiana da descontinuidade histórica, talvez não se pudesse mencionar nesta pesquisa os “acidentes” que se podem relacionar à genealogia da construção do campo profissional da administração. A dificuldade, caso se desejasse uma construção histórica linear, estaria em encontrar para eles (os acidentes) uma relação causal capaz de explicar a emergência da profissão de Administrador. A modernidade abraçava aqueles homens e a nascente profissão com seus ideais ordenadores, com a cientificação do conhecimento que “despolitizava” suas ações e com o amparo do novo Estado-Nação que lhes legitimava as práticas e mais, criava uma nova Escola, agora ferramental de disseminação de saberes e instrumento de conformação social.

O IDORT teve uma participação definitiva na conformação dos saberes do campo da administração profissional no país, em especial, por meio do dia-a-dia da revista, suas publicações e debates a cerca de assuntos que aos poucos iam se separando da contabilidade e da economia, que eram assuntos presentes na revista do Instituto de Administração da Universidade de São Paulo em seus primeiros anos de circulação.

Além dos artigos publicados na revista do IDORT, o instituto realizou um sem número de conferências, seminários, palestras, colóquios, jornadas e congressos. Foram inúmeros debates e encontros em torno de discutir maneiras de administrar e de difundir as técnicas de organização racional.

Muito embora o IDORT não tenha construído uma escola formal e em nível superior, as articulações que fez para a disseminação do conhecimento de organização científica, por meio de cursos de curta duração, cursos “in company” (T.W.I.)<sup>8</sup>, jornadas, palestras, congressos, conferências, artigos, e muitas outras ações, podem ser consideradas como uma das principais atuações para a consolidação dos saberes do campo da administração. A revista IDORT e os programas de reorganização da máquina estatal merecem especial destaque dentre todas as demais iniciativas:

“O Instituto de Organização Racional do Trabalho de São Paulo, prefere coherentemente, o procedimento científico para solução dos problemas nacionais: - dividir as dificuldades em tantas parcelas quantas seja possível.”  
(IDORT, 1932a, p.2)

Dentre todos os atores do cenário político do Brasil nos anos 30, o que “melhor marcou sua presença quase mágica” (Tenca, 1987), de impor os ideais modernos de racionalização,

---

<sup>8</sup> Training Within Industry (T.W.I.) foi uma modalidade de treinamento desenvolvida nos Estados Unidos por volta da década de 40 que consistia em treinar os trabalhadores dentro da própria fábrica.

ordenação e engenharia social foi o IDORT. Para Tenca, a “defesa intransigente da racionalização” pelo IDORT era um meio de garantir o exercício do poder político, mas a “positividade da prática Idortiana foi a de ter levado a sério a mística da despolitização.” (Tenca, 1987, p.5)

Se tomarmos Aldo Mário de Azevedo, em seu discurso a favor da criação do Instituto Paulista de Eficiência, idéia precursora do IDORT, podemos notar claramente a negação do caráter político tanto do trabalho quanto das relações dele advindas:

“... associação de caráter técnico exclusivamente econômico, sem quaisquer fins políticos partidários ou religiosos e sem ligação de espécie alguma com as várias doutrinas sociais sobre o trabalho – seu fim principal seria promover uma intensa campanha pela elevação do *Standard way of living* do brasileiro que trabalha, sem discriminação de classe e sem preocupações religiosas. Reunindo, congregando e paralelizando os interesses de todas as classes ativas da Sociedade... – a única condição exigida nessa associação para admissão no seu quadro social é, além da idoneidade moral, que o pretendente **trabalhe**... O Instituto Paulista de Eficiência não será, portanto, uma sociedade de classe; pelo contrário, será de união de classes em torno de uma finalidade única: o Bem Comum”. (Azevedo, *apud* Antonacci, 1993, p.110)

Por volta de 1930, Aldo Mario de Azevedo, empresário do ramo de tecelagem, interagiu com institutos internacionais cujo intuito era o de difundir os preceitos da racionalização. Inspirado por sua interação com o *Instituto de Organização Científica do Trabalho I.I.O.S.T.* de Genebra, Azevedo conta no discurso que realizou por ocasião da inauguração do IDORT que, esperando receber apoio dos “homens cultos e dos espíritos adeantados, de visão larga”, escreveu cem cartas, procurando congregar adeptos as idéias da Administração Científica a fim de comporem um grupo de trabalho: O Instituto Paulista de Eficiência<sup>9</sup> (Azevedo, 1932, p.37). Das cem cartas enviadas, 46 retornaram com mensagens de apoio à iniciativa, 1 se opôs e o restante não foi respondida. O Instituto Paulista de Eficiência não saiu do papel mas foi o embrião da fundação do IDORT.

A Associação Comercial de São Paulo foi a responsável por organizar a comissão de fundadores do IDORT que era constituída por engenheiros, educadores, industriais e médicos, dentre eles, o jornalista Armando de Salles Oliveira do “O Estado de São Paulo”, Roberto Mange, do Liceu de Artes e Ofícios, o higienista Lourenço Filho, Clovis Ribeiro da Associação Comercial e os industriais Henrique Dumont Villares e Aldo Mario de Azevedo.

Antes de defini-lo como instituto de organização racional do trabalho, o grupo de fundadores ventilou a possibilidade de criar uma sociedade de psicotecnia ou um centro de estudos de organização científica, conforme conta Lourenço Filho no artigo “Como surgiu o

---

<sup>9</sup> Para conhecer a estrutura organizacional proposta para o Instituto Paulista de Eficiência, consulte a Galeria de Fotos e Figuras Auxiliares.

IDORT” publicado na Revista de Organização Científica nº 175, em edição comemorativa dos 15 anos do instituto, em 1946. O IDORT foi fundado em 23.06.1931, tendo como presidente eleito, Armando Salles de Oliveira, diretor de “O Estado de São Paulo”, jornal que desempenharia um papel de extrema relevância na consolidação do IDORT e da racionalização.

Ainda que a proposta inicial do grupo não tenha se efetivado, encontrou-se uma maneira de conceder a psicotecnia o espaço que ela reclamava. A presença do professor Roberto Mange dentre os sócios fundadores, certamente, influenciou a decisão de se criar uma divisão específica para o desenvolvimento de trabalhos nessa área. Mange havia introduzido na Escola Profissional Mecânica do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, anos antes, o que foi chamado de “aprendizagem racional com base na psicotécnica”. Entre os anos de 1924 e 1926, Mange havia formado um grupo de professores em torno do estudo da psicotécnica e de métodos de ensino baseados nestes conhecimentos, que foram implementados no ensino de ferroviários. Em 1929, Roberto Mange foi para a Alemanha estudar o desenvolvimento da psicotécnica pelos centros ferroviários daquele país, ao retornar, ingressou no IDORT e ali articulou a criação de uma divisão dentro do instituto que lhe permitisse continuar sua empreitada de difusão das técnicas que já vinha empregando no ensino profissionalizante. Dessa forma, o IDORT foi concebido com duas divisões, a primeira de “Organização Racional do Trabalho” e a segunda de “Organização Technica do Trabalho”.

Cabia a cada uma das divisões atender a áreas e assuntos claramente demarcados. À primeira divisão cabia o estudo e o atendimento de questões vinculadas a simplificação, uniformização e eficiência de métodos e processos, isto incluía: Estrutura Organizacional, Estatística, Contabilidade, Compras e Vendas, Produção, Padronização, Legislação e Financiamentos. À segunda divisão competia a Orientação Profissional, Seleção e educação de Profissionais, Tecnopsicologia do Trabalho e Higiene do Trabalho.

Embora, neste momento, o IDORT tratasse desses temas de forma bastante técnica, é importante destacar a aderência que apresentam em relação ao currículo mínimo do curso de graduação em Administração publicado em 1966 pelo Ministério de Educação e Cultura. Em 1966 (respeitando-se as mudanças de nomenclatura e perfil profissiográfico dos formandos), todos os temas trabalhados pelas duas divisões do IDORT, elencados acima, eram considerados elementos mínimos para a formação de bacharéis em administração, ao que foi acrescentado estudos em Economia, Sociologia e Teoria Geral da Administração. Essa similitude de conteúdos assegurou ao IDORT a participação como agente na configuração do Capital Simbólico da administração.

Para além das “paredes” do IDORT a consolidação dos conhecimentos de administração científica aconteciam por meio de jornadas, conferências, palestras e congressos articulados e, na maioria das vezes, organizados pelo IDORT. O IDORT foi um desses agentes do campo de administração, que ao estabelecer relações com outros agentes e valendo-se do poder simbólico que o conjunto de conhecimentos lhe conferia, passou a impor suas formas de visão e ação. Dentre os agentes que interagem com o IDORT naquele momento, havia institutos de racionalização estrangeiros, em especial na Europa. O principal correspondente do IDORT em seus primeiros anos de atividade, tendo também funcionado como articulador de sua fundação, foi o *Instituto de Organização Científica do Trabalho I.I.O.S.T.*, em Genebra. A produção técnica (não acadêmica) deste instituto foi um dos principais intercâmbios do IDORT. Desde o primeiro fascículo de IDORT, a revista era encaminhada para o de *I.I.O.S.T.* que em outubro de 1931 reconheceu o IDORT como seu correspondente oficial. Em 1933 o IDORT já era representante desta instituição no Brasil.

O *I.I.O.S.T.* foi fechado no início de 1934, fato que o IDORT considerou não como um fracasso, mas como falta de visão e organização mundiais, um "débito da presente desordem econômico-financeira do mundo". Todavia, seguros de que o movimento de organização racional em âmbito mundial estava consolidado, o IDORT declarou acreditar que essa decisão haveria de ser revertida e no momento em que se recuperassem as condições econômicas mundiais, estas obrigariam a “como é racional e provável á criação de um novo centro internacional que tome o encargo que ora vem a faltar.” (IDORT, 1934b, p.1). Com efeito, com a criação das Nações Unidas, foi criado também o Comitê Internacional de Organização Científica C.I.O.S., com quem o IDORT, em parceria, realizaria uma série de congressos para debates técnicos a cerca da racionalização.

A partir de 1941, o IDORT passou a oferecer cursos técnicos de Organização Racional do Trabalho em nível básico e de aperfeiçoamento, em regime anual, que eram coordenados pelo Centro de Estudos de Organização Racional do Trabalho CEORT, um braço operacional do instituto. Até Fevereiro de 1948, 222 alunos haviam se formado nos dois níveis do curso tendo sido patrocinados por empresas, ou cursado à suas próprias expensas<sup>10</sup>. Dentre as empresas que financiavam o estudo de seus funcionários encontravam-se: Atlas Elevadores, Banco do Credito Real de Minas Gerais, Produtos Químicos Guarani, S.E.N.A.I., Estrada de Ferro Sorocabana e Sociedade Técnica de Contabilidade e Administração.

O curso Básico de Organização Racional do Trabalho incluía noções de psicologia, estatística e organização racional do trabalho; o curso de Aperfeiçoamento em ORT abordava

---

<sup>10</sup> Não foi possível coletar dados de quantos eram patrocinados pelas empresas.

fisiologia e higiene do trabalho, psicologia, organização e técnica do trabalho, administração de pessoal e função social do trabalho.

As disciplinas dos novos cursos eram Recrutamento e Admissão, Princípios de ORT, Remuneração de Pessoal, Direitos e Obrigações de Pessoal, Higiene do Trabalho e Padronização de Materiais e Normas. Ao término destes cursos o IDORT fazia pesquisas para levantar dados a respeito de desistências, do cargo ocupado por alunos que fossem patrocinados pelas empresas, aderência do material didático e conteúdos às práticas diárias e sugestões de disciplinas para próximos cursos. Eram os primeiros sinais de que o interesse dos alunos poderia estar se voltando à formação universitária. Na época, como veremos mais adiante, a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP, já havia se consolidado no ensino de Contabilidade, que englobava noções de administração e oferecia boas oportunidades de carreira, e a ESAN Escola Superior de Administração e Negócios já estava em seu décimo ano de ensino de administração em nível universitário, muito embora, seus diplomas ainda não houvessem sido reconhecidos pelo governo federal.

A revista IDORT passou a circular já no ano seguinte ao de fundação do instituto. Para seu funcionamento, foi estruturada em seis áreas integradas por especialistas. A seção “Assumptos Geraes” ficou a cargo de Aldo Mário de Azevedo, Ricardo Capote Valente e Wilson Villela Horbylon. A seção “Organização geral do trabalho administrativo”, que inspiraria a criação de uma subdivisão do instituto, era integrada por Aldo Mario de Azevedo, Roberto C. Simonsen e Ricardo Capote Valente. A seção “Orientação Profissional” também foi também uma seção de relevante papel para o instituto, tendo incentivado a criação do Centro de Orientação Profissional alguns anos depois, está seção era integrada por Victor da Silva Freire e Da. Noemy Silveira Rudolfer. “Seleção e educação profissionaes” foi uma das seções com maior atividade no princípio da existência do instituto, bem como da revista, e era integrada por João Baptista Damasco Penna e Roberto Mange, que já desenvolvia trabalho nesta área em sua atuação no Liceu de Artes e Ofício desde 1925 (Azevedo, 1956), o mesmo é válido para a seção de “Technopsychologia do trabalho” que também contava com Roberto Mange e Giulio Genta. A sexta seção da revista “Hygiene do trabalho” era uma das maiores expressões da presença do ideal modernista na revista e no instituto. A Racionalização era o eixo central de todo trabalho do instituto e de sua revista, mas a eugenia era, dentre os ideais modernos, o mais perverso e mais silencioso também, empreendendo suas investidas discriminatórias de branqueamento da raça, de higienização e controle de hábitos e comportamentos. A seção “Hygiene do trabalho” contava com Dr. Geraldo Horácio de Paula Souza e Dr. A. C. Pacheco e Silva.

A revista foi um importante veículo para a propagação e a divulgação dos ideais idortianos de racionalização. Embora se tenha de convir que suas ações estão na base do que podemos considerar o campo de administração científica, a intenção de controle social, que era também um ideal moderno, sempre se evidenciou na publicações e articulações do IDORT:

“Quem examinar com atenção o estado de atrazo em que ainda se encontram varios trabalhos realizados pelo homem na lucta pela vida, em flagrante contraste com os progressos alcançados com a racionalização, é levado a pensar na possibilidade de poder-se extender e generalizar o seu emprego onde quer que se realize qualquer actividade humana.” (Malta, 1935, p.196)

As jornadas e campanhas, articuladas pelo IDORT carregavam o estandarte de serem iniciativas educacionais, o que não passava de uma maneira de despolitizar uma ação que era, por si só, de controle social. Vejamos o exemplo da campanha do desperdício, realizada em 1938. O mote da jornada contra o desperdício era o de conquistar melhores resultados a partir do melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Na prática, significava a aplicação da racionalização em todas as tarefas e atividades humanas. Nesta frase, o termo todas, não é alusivo e sim literal: o IDORT pretendia racionalizar TODAS as atividades humanas, inclusive o pensamento. Há diversos artigos na revista do IDORT que propõe esquemas de racionalização da atividade intelectual, em verdade se tratam de métodos de sistematização da pesquisa e conselhos de concentração de esforços intelectuais. Embora talvez esses métodos pudessem de fato proporcionar um ritmo mais produtivo ao trabalhador, a face de controle social das práticas idortianas se escancara. Alguns dos pôsteres de conscientização sobre a campanha contra o desperdício podem ilustrar essas colocações:



Ilustração 1.: Jornada Contra o Desperdício. Fonte: Revista IDORT, nº82-83-84, 1938.

O Slogan do cartaz acima diz que visitas são desperdício de tempo e de palavras...



Ilustração 2.: Jornada Contra o Desperdício. Fonte: Revista IDORT, nº82-83-84, 1938.  
Desperdício de espaço que é prova de incivilidade...



Ilustração 3.: Jornada Contra o Desperdício. Fonte: Revista IDORT, nº82-83-84, 1938.  
Desperdício de tempo, daqueles que gostam muito do trabalho.... alheio!

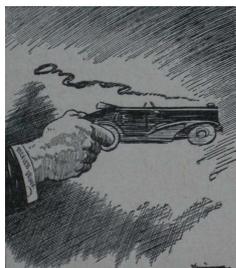


Ilustração 4.: Jornada Contra o Desperdício. Fonte: Revista IDORT, nº101-102, 1940.

O fascículo nº 101/102 publicado no bimestre Maio/ Junho de 1940 foi especial para a publicação de artigos e pareceres sobre os trabalhos recebidos durante a campanha contra o desperdício. Neste fascículo aparece também uma campanha em favor da redução da velocidade. Estatísticas foram utilizadas para comprovar que correr é um desperdício de óleo e gasolina. O IDORT mostra, com isso, mais uma maneira de controle social embutido na racionalização.

A Racionalização aparece para o IDORT inclusive como o fator responsável pelo processo de civilizatório do homem primitivo. Para Azevedo, autor do gráfico, a evolução humana por meio da racionalização é tão linear que se pode expressa-la por meio de gráfico:

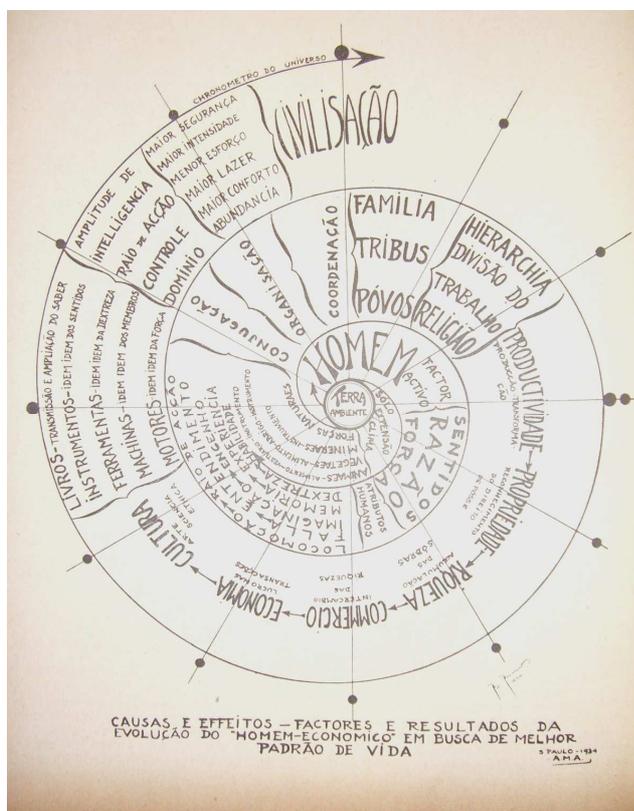


Ilustração 5.: Tentativa de synthese em forma gráfica das causas e efeitos, factores e resultados da evolução do Homem-Economico em busca de melhor padrão de vida. Fonte: Revista IDORT, nº35, 1934.

Segundo Azevedo, para que as pessoas pudessem se agrupar em clãs e tribos, foi necessário que desenvolvessem a noção de hierarquia e divisão do trabalho:

“Para attingir a esse gráo de evolução foi necessário, porém, o desenvolvimento paralelo da noção e do reconhecimento da Hierachia, da Divisão do Trabalho e da Religião, que vieram constituir uma especie de estructura do systema, ordenando, em forma organizada, aquelles agrupamentos e dando-lhes pela Religião, o Código de Moral como norma de conducta da sociedade” (Azevedo, 1934, p.249).

Os ideais modernos de racionalização e engenharia social eram também os ideais republicanos no Brasil dos anos 30. As alterações econômicas causadas pela decadência da economia cafeeira, a ampliação da industrialização, em especial, em São Paulo, juntamente com a propagação do higienismo, constituíram o cenário apropriado para a consolidação dessas práticas. A racionalização, cerne da administração científica ganhava espaço junto a população de modo legitimado pelo Estado.

De todas as formas, evidencia-se o esforço do grupo, como homens de um tempo em que a razão e a ciência são A Verdade, em demonstrar sua crença quase devota, na racionalidade como ferramenta, apolítica, pois científica e então Verdadeira, de solução dos problemas de todas os gêneros. A razão lhes conferia identidade, a própria sigla do instituto intencionava preceder sua reputação racionalizadora:

“Prevaleceu, enfim, a idéia de um Instituto de Organização Racional do Trabalho, denominação um pouco longa, na verdade, que seria, porém, abreviada, pelas iniciais com as quais se compunha uma palavra sonora, nova e, por isso que em si mesma, de nenhum sentido, de alto poder sugestivo. Com isso, dávamos a primeira lição de psicologia aplicada, e, assim também, a primeira lição de eficiência, pois demonstrávamos como seria possível economizar energia e tempo, desde o escrever ou ler a denominação social...” (Azevedo *apud* IDORT, 1946a, p.8)

Da mesma forma, o distintivo elaborado pelo instituto em 1936, tinha como propósito, simbolizar com “maxima synthese as idéias fundamentaes” de racionalização do IDORT, um distintivo “simples, expressivo, logico e bastante significativo” (IDORT, 1936a, p.107):



Ilustração 6.: O distintivo do IDORT. Fonte: Revista IDORT, n°53, 1936.

Com efeito, o distintivo logrou representar o IDORT e sua orientação racional: O quadriculado ao fundo representa uma folha de papel quadriculada, apropriada ao desenho de gráficos e tabelas, a linha lateral esquerda e sua perpendicular inferior representam o eixo cartesiano, sobre o qual se desenha a linha da evolução; a razão e o saber são as variáveis que, combinadas por meio do método proporcionam um crescimento evolutivo na linha do tempo. A representação era tão apropriada que praticamente dispensa apresentações. Não por menos, este símbolo acompanhou todas as publicações do instituto até 1981, tendo sido alterada apenas uma vez, em 1977, quando o nome do instituto ganhou destaque na figura:

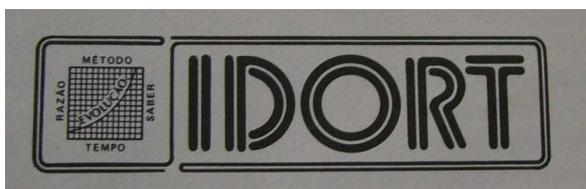


Ilustração 7.: Novo distintivo do IDORT. Fonte: Revista IDORT, nº 547-548 Set-Out, 1977.

A promoção de Congressos, Jornadas, Palestras e etc, foram uma das principais ferramentas do IDORT para a divulgação de seus princípios de racionalização. Os relatórios à diretoria do IDORT, publicados anualmente evidenciam que os membros da diretoria do IDORT participavam ativamente de todos os congressos sobre o assunto. E não eram poucos.

Importante destacar da organização destes congressos é a divisão de áreas adotada. Abaixo vê-se alguns exemplos de áreas temáticas dos congressos organizados pelo IDORT, que em sua maioria ainda acontecem nos atuais encontros da área.

Na 1ª Conferência Latino-Americana de Organização Científica o IDORT definiu as áreas de trabalho em: 1) Relações Humanas; 2) Estrutura das Empresas; 3) Formação de Técnicos e de administradores nos países latino-americanos; 4) Medida de produtividade nas empresas e nos serviços públicos dos países latino-americanos; 5) Técnicas de organização.

Durante o II Congresso Brasileiro de Organização Científica foram realizadas mesas-redonda para a discussão dos seguintes temas: 1) Aplicações da psicologia e fisiologia à administração de pessoal; 2) Formação de mestres e condutores de trabalho para a indústria; 3) O elemento humano no planejamento do trabalho industrial; 4) Os órgãos de administração geral na administração pública; 5) Normalização; 6) Prevenção de acidentes e moléstias profissionais; 7) Planejamento Racional da Constituição e organização técnico-econômica das empresas (IDORT, 1952, p.22).

A realização do X Congresso Internacional de Organização Científica foi o evento de maior significado para o IDORT, fruto de uma forte articulação do IDORT com o CIOS, o

congresso aconteceu em 1954 e era parte integrante das comemorações dos 400 anos da fundação da cidade de São Paulo. Os temas de discussão do Congresso foram divididos em: 1) Métodos de direção capazes de melhorar as relações humanas, 2) Determinação da política de venda, de sua direção e de seu controle, 3) Controle para uso da direção, 4) Desenvolvimento e formação de dirigentes e dos quadros, 5) Estrutura de organização que favoreça a eficiência e a cooperação, 6) Circunstâncias externas que atingem a gestão das empresas: Crédito e Fisco, 7) Responsabilidades da direção no emprego das técnicas modernas de organização às empresas médias e pequenas.

A questão diferencial deste congresso é que pela primeira vez o IDORT alterava o seu público alvo, o X Congresso Internacional promoveria os debates do ponto de vista da alta gerência e não dos técnicos. O tema geral do congresso era “O papel dos dirigentes na condução dos homens e dos negócios” com o objetivo de encontrar soluções para “A melhora da produtividade em escala mundial”. A palestra inaugural versaria sobre “O papel dos dirigentes nos negócios da comunidade nacional e nos negócios mundiais”. O IDORT havia virado a mira de seus dardos para o lado mais sensível do campo da administração: os dirigentes (IDORT, 1954b, p.18).

A alteração do público alvo parece estar vinculada com a proposta de criação da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Desde 1952 a escola vinha articulando encontros, pesquisas e debates para conhecer a opinião de diversos setores sobre a abertura de uma escola de administração em São Paulo. Seu público alvo era proprietários, grandes empresários e a elite paulistana. O objetivo era formar uma nova geração de altos dirigentes. O IDORT havia articulado vários desses encontros, e em 1954 quando a EAESP foi fundada, mal se podia notar as fronteiras entre a escola e o IDORT. Enfim todos os esforços do IDORT para consolidar conhecimentos e construir um conjunto de conhecimentos específicos tomaria lugar na cena nacional, e de forma ainda mais legítima, uma vez que a FGV era a própria representação do governo federal, ela gozava de uma posição central e legítima, ao contrário da “não oficial”, ou desautorizada em que se encontrava a ESAN, que já vinha formando pessoal especializado para cargos de direção, mas não havia conquistado a situação privilegiada de ser reconhecida pelo governo. Mas ao final, o IDORT ficou ofuscado pelo brilho luminoso da Fundação Getúlio Vargas e todo seu poderio político.

Talvez, também por isso, o IDORT tenha se posicionado tão claramente em favor do ensino técnico. A defesa do ensino profissionalizante fica evidente no artigo “Escolas profissionais junto às indústrias” assinado por Roberto Mange (1942, p.7). Este artigo acaba por denunciar não apenas o posicionamento idortiano a favor do ensino técnico, mas a visão de

que operários eram destinados a executar movimentos braçais sem a exigência de um aperfeiçoamento intelectual:

“A grande maioria dos operários que trabalham na indústria não são operários qualificados que necessitem de uma formação profissional completa. São operários apenas manipuladores ou simplesmente braçais, com funções de trabalho limitadas, restritas e simples, abrangendo poucas operações ou mesmo uma só, e cujo adestramento, na maioria dos casos, se consegue em dias ou semanas. Esses operários não qualificados perfazem um contingente superior a 80% do total do operariado na indústria.” (Mange, 1942, p.7)

O IDORT por sua vez não parecia ser um grande apoiador do ensino em nível médio, suas articulações eram em favor do ensino profissional de segundo grau. Na Revista de Organização Científica nº 125, Dorothy Dunbar Brombey assina o artigo “Educação para a universidade ou para a vida?” (1941, p.14), onde critica o currículo dos cursos de nível médio, alegando que preparavam os alunos para a vida acadêmica com disciplinas como história, matemática, ciências, inglês e outras línguas estrangeiras, mas não formava para o trabalho. Ela sugeriu alterações e as baseava nos modelos americanos e numa pesquisa que havia sido conduzida com fundos da Fundação Rockefeller para avaliar se alunos com formação técnica tinha menor desempenho quando chegavam as universidades americanas.

O Rotary Club teve especial participação na divulgação do IDORT e da ORT por articular com dezenas de cidades do interior paulista a realização de palestras que tinham o propósito de apresentar o IDORT, e suas principais realizações, bem como o de esclarecer de que se tratava ORT.

Entre os anos de 1936 e 1949 foram realizadas doze jornadas, sete campanhas e incontáveis palestras e conferências sobre Organização Científica e Racionalização. As jornadas promovidas pelo IDORT influenciavam o material publicado pela revista sendo que durante o ano de campanha, ou jornada, sempre eram publicados artigos vinculados a temática das jornadas.

Conquanto o IDORT tenha emergido da defesa e do trabalho de difusão da racionalização, rapidamente a revista passou a propor novos temas de discussão, que escapavam da racionalização pura, e esbarravam nas questões de relações sociais. Embora tenha agido nestes anos, um forte aparelho repressor de movimentos operários, o crescimento do movimento sindical, juntamente, com o aparecimento dos primeiros estudos, em âmbito internacional, acerca das relações humanas no trabalho, não puderam ser contidos. O IDORT rapidamente aderiu à nova onda de preocupações e passou a publicar, bem como a promover cursos e palestras a esse respeito. Outra discussão que surge pouco antes dos anos 50 é a dos níveis hierárquicos da administração, esta era, e ainda é, uma questão difícil de debater,

entretanto, o instituto já se prestava a dividir preocupações e incentivar debates sobre estes e outros temas, à época inovadores, como os exemplos que se seguem.

Em Maio de 1948, na revista de nº 197 o IDORT publicou um convite recebido para participar da Conferência Internacional dos Problemas Sociais de Organização do Trabalho promovido em conjunto pelo “Comité Nacional de l’Organisation Francaise”, pela “Commission Générale d’Organisation Scientifique” e por “Bureau dês Temps Elémentaires”. O objetivo do encontro era discutir maneiras de resolver as dificuldades de relacionamento interpessoal encontradas no cotidiano das fábricas. Essa preocupação já vinha aparecendo na revista, com a publicação de vários artigos falando sobre psicologia do trabalho e orientação profissional que poderiam evitar este tipo de desavenças:

“O fim desses estudos é o de procurar deduzir uma doutrina coerente capaz de contribuir para a realização de relações harmônicas entre os homens que participam da produção, dos negócios, da administração e da gestão dos serviços públicos.” (IDORT, 1948, p.12).

Outro tema que aparece nos artigos da revista neste mesmo ano, e que contribui para a consolidação dos saberes do campo, é o mecanismo de distribuição de parte dos lucros da empresa, chamado de PLR Participação nos Lucros e Resultados, este também, uma tendência vinculada à busca de minimizar conflitos, assim como, de aumentar a produtividade:

“... os empregados recebem todos os meses 50% dos lucros da companhia. Agora, depois que o plano ficou efetivo por mais de dois anos, ele relata que, mesmo com o desembolso de 50% dos lucros, a renda dele e de seu sócio Donad Gillies Jr. É o dobro do que era quando eles ficavam com todo o lucro... os trabalhadores agradecidos quebraram todos os recordes de produção da fábrica. Os 100 trabalhadores são unânimes em afirmar que Adamson é um homem digno de se trabalhar para ele.” (IDORT, 1948, p.1)

Durante os anos de guerra, da mesma forma, o IDORT se colocou no debate acerca das dificuldades de recuperação das nações destruídas pela guerra. Empreendeu campanhas e publicou dezenas de artigos discorrendo sobre os tempos de guerra, e como a racionalização poderia auxiliar no “reerguimento” dessas nações falidas com o episódio. Também eram explorados nesse período os assuntos relativos ao ganho que o Brasil poderia ter com o implemento do mercado com essas nações que careciam de praticamente todos os gêneros.

De todas as formas, posicionar-se em meio à discussões de cunho político, bem como, o “levantar de olhos” da racionalização para outros temas relacionados ao universo do comando das empresas e organizações em geral, marcou um novo momento para o IDORT e também para o campo de administração no Brasil. Esses eram os conhecimentos que as novas escolas se apropriariam para seus debates e ensinamentos. A formação universitária se destinava às

elites, embora os ideais Escola Novistas e o projeto do Capanema visassem sua democratização. Grandes industriais e cafeicultores estiveram vinculados a criação dos principais centros nacionais de ensino de administração no país. Da mesma forma, as elites e o governo tiveram grande participação neste projeto, em especial, nos casos de São Paulo e Rio de Janeiro.

No princípio, as escolas de administração pretendiam-se formadoras de altos gerentes, preparados a assumir cargos de mando que para tanto deveriam possuir suficiente cabedal para decidir acerca de demissões, contratações, investimentos, relações internacionais, deveriam conhecer política, sociologia, filosofia, economia, muita matemática e outros idiomas. Após a década de 40, os artigos do IDORT passaram a trazer resumos em francês e inglês. A linguagem rebuscada, o uso de termos em outros idiomas e de jargões, não apenas denunciam o caráter elitista da administração em seus primórdios, mas também os contornos dados ao *habitus* dessa nova categoria: sujeitos de formação elitizada com conhecimentos em diversas áreas, donos de grande habilidade oratória e de negociação, e que principalmente reconhecessem que a força política era sem dúvida a principal delas.

## 2.1.2. As Escolas, os Institutos e os Cursos

Desde as primeiras articulações para a constituição do campo profissional de administração o principal trabalho parecia ser o de estabelecer limites e valores, buscar elementos que distinguíssem e, consolidassem a administração em relação às outras áreas de conhecimento.

Se pensarmos a profissão de administrador e seu ensino formal, ou escolar, como uma construção genealógica, poderemos olhar para os diversos acontecimentos de finais do século XIX e início do século XX e reconhecer como eles contribuíram para a formação deste campo profissional. Ao longo deste trabalho vemos que a Administração Científica, cujo expoente foi o Taylorismo, propagou idéias de racionalização e técnicas de produção, entretanto, a construção do que hoje temos como profissão de administrador e sua formação escolar percorreu também outros caminhos, tramou outras redes.

A profissão de administrador foi criada por Lei Federal em 1965 e regulamentada em 1967, logo após a publicação do parecer do Conselho Federal de Educação n.º 307/66 que definia o currículo mínimo para o curso universitário de formação de administrador. O parecer CFE n.º 307/66, de 08 de Julho de 1966, era consonante com a Lei de Diretrizes e Bases n.º 4.024 de 20 de dezembro de 1961, e foi elaborado por um de seus conselheiros, Dumerval Trigueiro. O currículo mínimo fixava como conteúdos mínimos para a formação de Técnico de Administração<sup>11</sup>, as seguintes disciplinas:

“Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia (aplicada), Sociologia (aplicada), Instituições do Direito Público e do Privado, Legislação Social, Legislação Tributária, Teoria Geral da Administração, Administração Financeira e Orçamento, Administração de Pessoal, Administração de Material, Estágio Supervisionado, Optativas: Administração da Produção e Administração de Vendas ou Direito Administrativo” (Brasil, 1966)

Aos alunos que cursassem a optativa Administração da Produção seria concedida habilitação em Administração privada, aos outros, habilitação em Administração Pública. Este parecer se referia ao ensino de graduação e formação de bacharéis em administração.

Revogado o parecer n.º 307/66, atualmente os cursos de administração têm seus conteúdos orientados pela pelas diretrizes curriculares nacionais (DCN), que instituem que o curso de administração deve privilegiar:

---

<sup>11</sup> Inicialmente a categoria profissional era denominada Técnico Administrador tendo sido alterada para Administrador somente em 1985;

“conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio...” (Brasil, 2005)

Nesse sentido, as DCN fixam que os cursos de graduação em administração devem contemplar em sua estrutura curricular, conhecimentos que aparecem classificados em quatro categorias, a saber: conteúdos de Formação Básica, Profissional, de Estudos Quantitativos e Tecnológicos e Complementares. Em cada um desses grupos estão incluídos:

I – Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II – Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV – Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.” (Brasil, 2003)

Nota-se que as atuais recomendações feitas pelo Ministério da Educação, para a regulamentação do ensino de administração, mantêm e reforçam o caráter pragmático desta profissão. Também se pode depreender da observação desses conteúdos, a grande intersecção desta área de conhecimento com as de Economia e de Contabilidade. Excetuando-se o núcleo de formação profissional, os demais conteúdos contemplam saberes comuns a estas outras duas áreas. Esta intersecção, não apenas, une a gênese destas profissões como se constitui em matéria de disputas na conformação destes três campos, hoje, melhor definidos, embora sua intersecção em determinados pontos seja inevitável. Vejamos então o que temos antes disso.

As Aulas de Comércio da Corte são um dos primeiros acontecimentos do campo educacional no país, que podem ser vinculados ao que hoje temos, separadamente, como ensino de contabilidade, economia e administração. Em *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo* (FEA/USP), Canabrava (1984, p.23) trata as aulas de comércio como uma das primeiras vertentes dos atuais cursos de Ciências Econômicas, Administração e de Contabilidade.

As Aulas de Comércio da Corte iniciaram-se em 1808, instituídas por D. João VI. Saes e Cytrynowicz (*apud* Hofer 2004, p.30), afirmam que, há registros que indicam sua ocorrência no

Rio de Janeiro e no Maranhão. Segundo Hofer (2004, p.30), esses cursos refletiam a preocupação da coroa portuguesa com a administração dos negócios públicos e privados e Canabrava (1984, p.23) complementa, afirmando que, também estavam vinculados a objetivos claramente definidos pelas elites dominantes da época e sua concepção de desenvolvimento nacional.

A situação econômica brasileira que antecedeu a chegada da Família Real no Brasil era, em termos gerais, de depressão e queda da renda *per capita*. Segundo Furtado (1963, p.116) toda a economia colonial, com exceção da região maranhense, atravessava um período de “séria prostração”. As demais regiões sofriam com a queda do preço do açúcar, que passava pela sua maior baixa, o ouro já era pouco significativo para a economia e, a população havia superado os três milhões de habitantes. Uma série de acontecimentos internacionais alteraria esta situação.

O conjunto de acontecimentos políticos internacionais, em fins do século XVIII e início do século XIX, proporcionou, segundo Furtado (1963, p.116), um clima de otimismo para a economia colonial. A guerra de independência americana, a revolução francesa, as guerras napoleônicas, o bloqueio e o contrabloqueio europeu, a desarticulação do império espanhol nas américas e da produção açucareira haitiana, causaram grandes modificações no mercado internacional favorecendo o comércio de produtos tropicais. A transferência do governo metropolitano e a abertura dos portos em 1808 foram outros dois fatores responsáveis por um período, embora precário, de expansão econômica no Brasil.

Neste período, a cidade do Rio de Janeiro congregava a vida econômica, política e cultural do país. É compreensível que, as Aulas de Comércio da Corte tenham se desenvolvido, em especial, nesta cidade. Não obstante, estas características, Hofer (2004, p.31) e Canabrava (1984, p.24) destacam que as Aulas de Comércio não se constituíam em grande atrativo para alunos, que preferiam cursos de nível universitário, como engenharia e direito.

As aulas de comércio aconteceram durante todo o período monárquico e imperial. Diversos pesquisadores indicam a falta de evidências sobre os conteúdos das Aulas de Comércio em período anterior ao de sua regulamentação em 1846 e, embora Canabrava (1984, p.23) considere que isso seja apenas conjecturação, Saes e Cytrynowicz (*apud* Hofer 2004, p.30), indicam que, possivelmente, esses cursos contemplavam matérias de economia e direito. Consenso neste caso, apenas o de que a obra de José Antonio Lisboa, o futuro Visconde de Cairu, *Princípios de Economia Política*, é a primeira evidência histórica dos primórdios do ensino comercial no país:

“Os estudos de comércio tiveram seus passos iniciais na obra de Visconde de Cairu<sup>12</sup> (José Antonio Lisboa) publicada em 1804, intitulada *Princípios de Economia Política*. Em 1809, ele tornou-se o primeiro a apresentar um sistema de direito comercial e a realizar os primeiros estudos de economia política no Brasil.” (Schmidt *apud* Hofer 2004, p.30)

José Antonio Lisboa, que foi também o principal articulador da abertura dos portos e membro da classe produtora agrícola, reconhecia que não havia no país nenhuma classe de comerciantes com expressividade (uma vez que as atividades comerciais eram monopólio da metrópole) e que, a independência, resultado das divergências de interesses entre colônia e metrópole, e destas com a Inglaterra, beneficiaria a classe agrícola, já dominante neste contexto.

Embasada numa economia agro-exportadora, a década dos 50 foi marcada por acontecimentos de grande relevância ao período monárquico no Brasil. Questões como tráfico, sistema monetário e bancário, o código comercial e o advento do telégrafo, são alguns dos acontecimentos que cercam a promulgação do decreto nº 456 de 06.07.1846 que regulamentou o ensino comercial no país. Décadas antes, a instauração do Projeto de Lei sobre a Instrução Pública no Império do Brasil, havia estruturado os níveis de educação em quatro, tendo sido denominados: Pedagogias, destinados ao primeiro nível, Liceus ao segundo, Ginásios ao terceiro e Academias ao nível superior, oferecendo condições para a estruturação do ensino comercial, do qual derivaria no futuro o ensino de administração.

O decreto fixava a duração do curso em dois anos, após os quais, o exame final exigia conhecimentos em matemática, geografia, economia política, direito comercial, prática das principais operações e atos comerciais. Para ingressar no curso o candidato deveria ter obtido aprovação nos testes de gramática da língua portuguesa, aritmética, inglês ou francês (bacharéis em letras ou alunos do Colégio Pedro II eram dispensados do exame de admissão), e ter mais que quatorze anos (Hofer 2004, p.30). Canabrava (1984, p.24), ao classificar as Aulas de Comércio, como escolas vocacionais, indica que eram direcionadas, em especial, aos jovens do sexo masculino provenientes de classes menos abastadas.

Em 1856 foi criado o Instituto Comercial do Rio de Janeiro que formalizou as “Aulas de Comércio”, que ministrava disciplinas voltadas para a prática do dia-a-dia do comércio, sendo, no primeiro ano contabilidade, escrituração mercantil, geografia e estatística comercial; No segundo ano estudava-se direito mercantil e economia política (Canabrava, 1984, p.24).

Em 11 de março 1863, o Decreto nº. 3058 instituiu uma reformulação curricular das Aulas de Comércio e a expansão do curso de dois para quatro anos. A admissão passou a ser

---

<sup>12</sup> Visconde de Cairu é o nome do Centro Acadêmico da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo FEA-USP

permitida para candidatos de treze anos e que fossem aprovados em gramática da língua portuguesa e caligrafia (Saes e Cytrynowicz *apud* Hofer 2004, p.32). No primeiro ano o currículo contemplava as disciplinas de francês, inglês, aritmética (aplicada a operações comerciais) e álgebra. No segundo ano eram retomados os estudos nas matérias do primeiro ano, acrescidos de geometria, geografia e estatística comercial. No terceiro ano havia aulas de alemão, geografia, estatística comercial, direito comercial e escrituração mercantil. No quarto e último ano, estudava-se alemão, direito comercial e escrituração mercantil.

Em 1880 as Aulas de Comércio do Instituto Comercial do Rio de Janeiro sofreram nova alteração voltando a ter duração de dois anos, e exigindo nos exames de admissão aquelas disciplinas que antes compunham os dois primeiros anos de estudos (Hofer, 2004, p.33).

O Instituto Comercial foi extinto após a proclamação da República e foi criada, então, a Academia do Comércio que passou a oferecer cursos nos níveis técnico e superior. O curso técnico oferecia uma formação geral e habilitava para funções de guarda-livros<sup>13</sup>, perito judicial e preparava para certos cargos da área da Fazenda (Hofer, 2004, p.33). O de nível superior habilitava aos cargos de Agentes-consultores, funcionários do Ministério das Relações Exteriores, atuários das companhias de seguro e chefes de contabilidade. Em 1905, por meio do Decreto 1.339 os cursos do Instituto foram considerados de utilidade pública e seus diplomas reconhecidos (Hofer, 2004, p.33).

Toledo e Trevisan (1984) demonstram que a princípio, o ensino de administração aparecia vinculado às Faculdades de Direito, que segundo Canabrava, abrigavam 60% dos alunos matriculados no ensino superior em 1864<sup>14</sup>. É consenso para esses autores que o ensino da Ciência da Administração, neste período, estava contemplado no rol de disciplinas do currículo destes cursos.

Após 1888, surgiram em São Paulo, sociedades como a Sociedade Humanitária dos Empregados no Comércio, o Grêmio do Comércio e o Grêmio dos guarda-livros, que partilhavam interesses comuns em formação dos profissionais agremiados. (Fecap, 2002, p.33).

A associação Comercial de São Paulo foi fundada em 1894 e reunia profissionais da indústria e do comércio. Em 1901 o vereador e professor de Finanças e Contabilidade Pública da Academia de Direito, João Pedro da Veiga, publicou um livreto onde defendia a criação de uma escola de comércio (Fecap, 2002, p.33). A iniciativa tinha apoio do Grêmio dos Guarda-

---

<sup>13</sup> Profissão vinculada à contabilidade. Não foi encontrada descrição das tarefas executadas por este profissional, mas é possível depreender que se tratava de registrar as operações contábeis da organização (empresa).

<sup>14</sup> Para maiores informações sobre a distribuição das matrículas no ensino superior brasileiro, neste período, consultar CANABRAVA, Alice Piffer. As Condições Sociais, Econômicas e Políticas da Fundação. In: História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1984, p.25.

Livros de São Paulo, representado por Raimundo Duprat e outros comerciantes e industriais e tinha Horácio Berlinck como idealizador:

“a classe dos comerciantes, que tem feito?... Nada, absolutamente nada! Consentiu que os estrangeiros se colocassem à frente das principais casas, tanto do grande como do pequeno comércio” (Fecap, 2002, p.35).

Poderosos industriais, interessados em conseguir mão-de-obra adequada para a consolidação de seus empreendimentos, reuniam-se em torno dessas associações a fim de articular seus interesses, como é o exemplo de Antonio de Álvares L. Penteado, que em 1892, fundou a fiação de juta Santana e a manufatura de lã Penteado, instaladas no bairro do Brás. A informação de que essas fábricas tinham terminal ferroviário e geradores de energia próprios, pode auxiliar na compreensão do poderio que esses empreendimentos representavam. Hofer afirma, ainda, que entre 1889 e 1931 o país presenciou uma grande expansão do ensino comercial e atribui isso ao crescimento econômico, ao aumento da produção, ao crescimento urbano, bem como ao crescimento da máquina estatal e sua burocratização (Hofer, 2004, p.33).

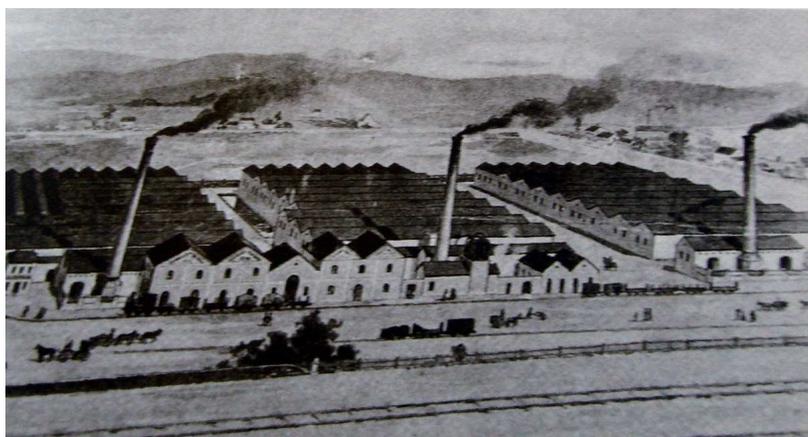


Ilustração 8.: Indústrias Álvares Penteado, São Paulo, 1892. Fonte: FECAP 100 anos, 2002.

Os propósitos pragmáticos destes articuladores, formadores de opinião, políticos, ricos e poderosos homens da São Paulo de 1900, ficam evidenciados, no nome dado a primeira escola técnica de São Paulo, a Escola Prática de Comércio de São Paulo.

Em São Paulo, Horácio Berlinck, trabalhava pela criação de uma entidade que tivesse como objetivo preparar contabilistas e administradores para o comércio e a indústria. Berlinck era catarinense e em 1888 mudou-se para São Paulo para trabalhar para o governo estadual com questões de imigração. Após isso trabalhou como guarda-livros de várias empresas, dentre as quais as indústrias de Álvares Penteado. Seus ideais eram apoiados pela Sociedade

Humanitária dos Empregados do Comércio comandada por Raymundo Duprat, Veiga Filho, senador Antonio de Lacerda Franco (presidente da Tecelagem Japi, propriedade de Aldo Mario de Azevedo), Antonio Álvares Leite Penteado, Frederico Steidel o conde Prates, João Candido Martins, dentre outros.

Em 1902, instalou-se então, a Escola Prática de Comércio de São Paulo, o corpo docente foi formado com professores da Faculdade de Direito e da Politécnica, dentre outros profissionais (Fecap, 2002, p.39). A partir de 2 de junho daquele mesmo ano, a escola passou a oferecer o Curso Geral Comercial que formava guarda-livros e peritos-contadores. A escola foi instalada na Rua São José, hoje Rua Líbero Badaró.

Entre 1903 e 1908, as aulas aconteciam em salas cedidas pela Faculdade de Direito. Em 1907 Antonio Álvares Leite Penteado, doou à escola uma área de terra em frente ao largo São Francisco, entre as ruas Benjamin Constant e Senador Queiroz, onde construiu o edifício que passou a abrigar a partir de 1908 a Escola Prática de Comércio Álvares Penteado, assim denominado em função da doação. O novo prédio ficou conhecido como Palácio do Comércio (Fecap, 2002, p.41). A suntuosidade do prédio coaduna com o ideal republicano e seus objetivos para o ensino.

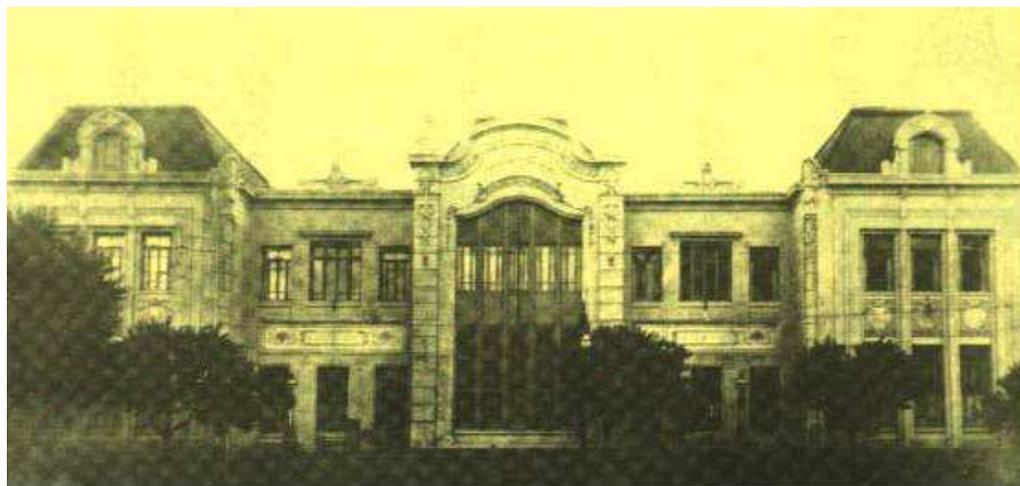


Ilustração 9.: Fachada do prédio da Escola de Comércio Álvares Penteado em 1908. Fonte: Informe Aconteceu, 1991.

Representavam a escola Antonio de Lacerda Franco como diretor, João Pedro da Veiga Filho, como vice-diretor e Horácio Berlinck como diretor-secretário.

O “Palácio do Comércio” abrigou outras escolas em seus momentos iniciais. Foi a primeira sede da Faculdade de Medicina de São Paulo, em 1913, fundada com o apoio da *Rockefeller International Health Division*. Após a revolução constitucionalista de 32, Julio de Mesquita Filho, diretor de “O Estado de São Paulo” publicou o *Manifesto por uma Escola Livre*

*de Sociologia e Política*. Roberto Simonsen abraçou a idéia e financiou a iniciativa. A Escola fundada em 1933. Primeira de nível superior na área de Ciências Sociais, funcionou por 20 anos no prédio da Escola de Comércio Álvares Penteado. (Fecap, 2002, p.68)

Nos anos seguintes a escola se consolidou no ensino de contabilidade, tendo abrigado em 1919 o evento que criou o Instituto Paulista de Contabilidade (Fecap, 2002, p.51).

Em 1923, a Escola passou a ser fundação e Frederico Vergueiro Steidel foi responsável pela elaboração de seu estatuto, de onde constava o seguinte objetivo:

“A FECAP tem como fim exclusivo e imutável o de proporcionar e divulgar no país o ensino comercial em todos os seus ramos e graus, cultivando as ciências econômicas, contábeis, administrativas e outras afins ou conexas. (Fecap, 2002, p.15).

Embora apenas em 28 de maio de 1931, por meio de Decreto-lei nº. 20.158, tenha sido regulamentado o ensino comercial no Brasil, a Fundação já vinha formando técnicos nas áreas de Contabilidade, Administração e Economia, através do Curso Geral e do Curso Superior de Ciências Comerciais.

O mesmo acontecia com os cursos do IDORT. Embora se tratassem de cursos técnicos e de curta duração, como é o caso do curso de ORT, que tinha carga horária de 70 horas, o encerramento era marcado por cerimônia solene conduzida pelo presidente do IDORT e contava com a participação do presidente da Federação das Indústrias.

Em 1941 o IDORT passou a oferecer o Curso de ORT de Escritório, ministrado por Luiz Mendonça, que já tinha experiência nessa área por lecionar curso semelhante na Estrada de Ferro Sorocabana (ele era também professor da Escola de Engenharia Mackenzie). O curso tinha duas cadeiras, ORT e Direção e Controle dos Serviços de Escritório. Também era possível fazer este curso por correspondência, mas ao que cursassem o presencial, era também possível participar de demonstrações de novos equipamentos de mecanização de tarefas do escritório.

Também neste ano o IDORT passou a oferecer dois cursos em nível técnico. O curso Básico de ORT tinha como objetivo principal ensinar princípios, métodos e regras de organização racional do trabalho. Para assegurar o ensino prático estudava-se a organização de escritórios administrativos e suas diversas seções. A carga horária era de 70 horas, a frequência semanal e as aulas noturnas. A estrutura curricular incluía 15 horas de Noções de Psicologia Geral, 15 horas de Noções de Estatística e 40 horas de Organização Racional do Trabalho (distribuídas entre teórica e prática). A participação era permitida a comerciários e industriários portadores de nível ginásial ou técnico, embora não fossem exigidos documentos de comprovação (IDORT, 1947, p.19).

O segundo curso era denominado Curso de Aperfeiçoamento em ORT, cujo objetivo era aprofundar os conhecimentos em ORT contribuindo para a formação de pessoal apto a assumir funções de maior responsabilidade. O curso tinha carga horária de 80 horas distribuídas em dois encontros semanais, com aulas noturnas. As 80 horas eram distribuídas em 20 horas de Fisiologia e Higiene do Trabalho, 20 horas de Psicologia aplicada ao Trabalho, 20 horas de Organização e Técnica do Trabalho e 20 horas de Administração do Pessoal e Função Social do Trabalho. Eram admitidos ao curso os portadores de diploma do Curso Básico de ORT do IDORT, ou aqueles formados pela Escola Ferroviária Sorocabana, aos demais interessados era possibilitado o ingresso desde de que houvesse vaga remanescente e o candidato apresentasse certificado de curso compatível com os exigidos (IDORT, 1947, p.19).

Em ambos cursos, o diploma somente era concedido àqueles aprovados nas provas finais, práticas e teóricas.

Em 1951 formaram-se apenas 11 alunos no curso de ORT, esta foi a última turma pois o curso que era composto pelas disciplinas de Princípios de ORT, Organização dos serviços de escritório, Organização Técnica do Trabalho, Estatística, Psicologia aplicada, Fisiologia e higiene do trabalho e Administração de Pessoal foi reformulado a fim de atender “aos interesses específicos de profissionais pertencentes a diferentes grupos de atividades”. Passaram a ser oferecidos oito novos cursos: Racionalização dos locais e elementos de trabalho, Prevenção de acidentes e moléstias profissionais, Estudo de movimentos e tempos, Serviços de comunicações e arquivo, Administração de pessoal, Administração de material, Orientação, seleção e preparação profissional e Relações humanas no trabalho.

Também eram ministrados os cursos de Racionalização dos locais e elementos de trabalho e Curso de Administração de Pessoal, as disciplinas destes cursos eram Recrutamento e Admissão, Princípios de ORT, Remuneração de Pessoal, Direitos e Obrigações de Pessoal, Higiene do Trabalho e Padronização de Materiais e Normas.

Em março de 1941 o então governador do estado de São Paulo encaminhou ao governo federal o projeto de criação de uma escola técnica. Aprovada a proposta, a escola passaria a funcionar no mesmo ano, anexa ao Instituto Profissional Masculino. Os cursos oferecidos eram voltados às engenharias, entretanto, ao final do curso de formação técnica (4 anos), o aluno poderia fazer o Curso de Formação de Diretores de Escolas (um terço das vagas era reservada a normalistas). O currículo deste curso incluía Psicotécnica, Sociologia, Contabilidade e Legislação (IDORT, 1941a, p.29). Embora com intuito de formar pessoal para dirigir estabelecimentos de ensino, é possível traçar um paralelo com os dirigentes de outros tipos de

organizações verificando-se que, a formação de dirigentes (os primeiros administradores), incluía estudos de contabilidade, mas também de relações humanas e de trabalho.

Atuando desde 1902 a FECAP vinha alterando seus cursos para atender as demandas da cidade de São Paulo no início do século passado. Em 1932 a FECAP oferecia 5 cursos, segundo regimento interno Capítulo I, Art.2º:

- a) Curso Anexo, em um ano, destinado ao preparo de alunos para matrícula no Curso Propedêutico;
- b) Curso Propedêutico, em três anos, destinado ao preparo de alunos para ingresso nos cursos técnicos;
- c) Curso de Perito-Contador, em três anos, dependente do Curso Propedêutico, que habilita para as funções inerentes ao título;
- d) Curso de secretario (Curso especial feminino) em um ano, dependente do Curso Propedêutico, que habilita para as funções de secretária;
- e) Curso Superior de Administração e Finanças, em três anos, dependente do Curso de Perito-Contador, que habilita para os encargos previstos nos arts. 75 e 78 do decreto nº . 20.158, de 30 de junho de 1931.” (Fecap, 1932b, p.3)

Os cursos Anexo e Propedêutico eram de formação mais humanista, ensinavam idiomas, matemática básica, história e ciências. Ainda em 1931 a fundação cria a Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo FACESP, que passou a oferecer no ano seguinte, o Curso Superior de Administração e Finanças.

A escola parecia preocupada em formar pessoal especializado em controle contábil por ver estrangeiros assumindo esses trabalhos, esta preocupação aparece na fala do Prof. Frederico Herrmann Junior em seu discurso por ocasião do 30º Aniversário da Escola de Comércio Álvares Penteado:

“... seja-nos licito declarar alto e bom som que, se dignos de acatamento são os contabilistas estrangeiros, que as nossas sociedades anônimas, corporações de classe e lavradores preferem para a revisão dos seus balanços, não menos respeitáveis são os profissionais brasileiros, que precisam de um apoio moral...” (Fecap, 1932a, p.36)

No Brasil, aponta F. Herrmann, em discurso de 1932:

“Exceção feita a Academia de comercio de Juiz de Fora, fundada pelo ilustre mineiro F. Batista de Oliveira, em vias de reorganização e a Escola Prática de Comércio do Pará, que há três anos funciona com a maior regularidade, não existem outros institutos, sendo isso uma grave lacuna que os poderes públicos devem quanto antes preencher” (Fecap, 1932a, p.54)

Em declaração ao informe *Aconteceu* (1991) o então diretor da Fecap, Oliver Gomes da Cunha, declarou que a fundação foi reconhecida como utilidade pública pelos governos do Estado e da União, em 1905, e em 1970 pela prefeitura municipal de São Paulo “pelos bons serviços” prestados, pois, “vem se dedicando há quase noventa anos à formação de contadores, administradores e economistas, muito antes da legislação oficial que regulamentou

esses cursos” (Aconteceu, 1991, p.28). Podemos notar no discurso das instituições a luta na tentativa de promover a “translação” de posições dentro do campo profissional e assim, procurar conquistar um posicionamento mais central.

Em 1941 surge a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) da Fundação Educacional Inaciana (FEI) que apesar do nome, Escola Superior, conferia grau de técnico aos formandos. A ESAN foi fundada por Roberto Sabóia de Medeiros, padre jesuíta, nascido em família rica, formado em bons colégios e poliglota. Souza, biógrafo de Sabóia, expõe o caráter centralizador do padre e insinua uma certa subversão à ordem e aos princípios da Igreja (Souza, 1980, p.100). No informe *Aconteceu* publicado em 1991, Rubens de Azevedo Galvão escreveu que Sabóia era um homem dotado de uma “visão humanista” conhecedor de história e da “natureza humana”, e que por isso “sabia que o *profit* era o tempero da vida e que sem ele não haveria progresso” (Galvão, 1991, p.5).

De acordo com o Anuário da ESAN 1971/1972, a escola surgiu em função da articulação do Pe. Roberto Sabóia de Medeiros junto ao empresariado paulista naquilo que chamou “A campanha do continho”. A campanha era a maneira que o padre tinha de pedir doações pequenas para muitos doadores a fim de angariar fundos para seu movimento de “Ação Social”, e também para constituir uma escola de negócios.

Para a implantação da ESAN, Sabóia importou o modelo da *Graduate School of Business Administration* da Universidade de Harvard. O reconhecimento da escola se deu em 1961 por meio do Decreto 50.164 de 28.01.1961 (Anuário, 1972, p.15). Em 1965 o curso passou a ser oferecido também no campus de São Bernardo do Campo, tendo sido reconhecido por meio do Decreto 70.683 de 07.06.72.

Ao verificar que as organizações norte-americanas não subsidiavam empreendimentos que não fossem fundações, Sabóia criou a Fundação de Ciências Aplicadas. (Souza, 1980, p.98). Aparecem como instituidores da Fundação de ciências aplicadas além do pe. Sabóia, Fabio da Silva Prado, Goffredo da Silva Telles, João Gonçalves, Luciano Vasconcelos de Carvalho, Aldo Mário de Azevedo, José Maria Whitaker, pe. Aristides Greve s.j., A. W. K. Bilings, Morvan Dias Figueiredo, Caio Luis Pereira de Sousa, José Pires de Oliveira Dias e Teodoro Quartin Barbosa. Aldo Mario de Azevedo foi uma figura extremamente articulado no propósito de divulgar os princípios da Administração Científica, além de presidente do IDORT, ele esteve envolvido com a abertura da ESAN conforme mostra acima, e também em 1958 foi diretor-vice-presidente da Fundação Escola de comércio Álvares Penteado (Fecap, 2002, p.94).

O manual do aluno de 1980, em seu texto de apresentação, reafirma que foi a primeira escola de negócios do país e também que foi a primeira “Faculdade de Administração de

Empresas reconhecida no Brasil, pelo decreto nº. 50.164 de 28 de janeiro de 1961. Em todas as publicações é sempre evidenciado que o modelo adotado para a escola foi o da escola de negócios de Harvard (Manual do aluno FECAP, 1980, p.1).

O fato de Sabóia importar o modelo de ensino de Harvard demonstra a legitimidade que ele intencionava alcançar no ensino de administração no país. Era um trabalho de construção de um capital simbólico, e Sabóia parecia compreender bem esta dinâmica. A Escola de Administração de Harvard sempre ocupou lugar de destaque no campo da administração. Um artigo publicado pelo Conselho Regional de Administração de São Paulo e Mato Grosso, no informe *Aconteceu*, evidencia isto ao dizer que Sabóia tinha trazido o modelo da “Universidade de Harvard, cuja cornucópia mágica produziu os americanos mais ilustres deste século” (Galvão, 1991, p.6). Para Bourdieu constituir um capital simbólico cuja legitimidade possa ser transmitida a um objeto ou pessoa se trata, não somente, de fazer funcionar os ciclos de consagração, mas de apropriar-se de uma parcela cada vez maior do produto do trabalho da consagração. A consagração por sua vez, a exposição e o reconhecimento advindos deles não são indícios de sua posição (a do criador) na distribuição do capital específico, mas representam o lucro simbólico que pode ser obtido: “A mais-valia proporcionada pela operação de marcação nada tem de mágico e não constitui uma exceção à lei da conservação do capital” (1999, p.183).

A Universidade de São Paulo (USP) foi fundada em 1934 por articulação de diversos intelectuais da época, em especial vinculados ao jornal “O Estado de São Paulo”. Neste ano Armando Salles de Oliveira era governador do Estado de São Paulo, tendo antes sido diretor deste jornal e presidente do IDORT. A Universidade de São Paulo apenas daria um passo em direção ao campo da administração em 1946 quando foram fundados a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (FCEA) e o Instituto de Administração (I.A.) que funcionava anexo à Cadeira de Ciências Administrativas da FCEA.

O I.A. era dividido em seis áreas: Organização e administração de pessoal, Orçamento, Psicologia Aplicada (estudos de psicomетria e de orientação profissional), Direito, Pesquisas Sociais (observação social para fornecer diretrizes a administração pública e direcionamento aos setores privados) e História da Administração.

A FCEA oferecia cursos de Ciências Econômicas e Administrativas e de Contabilidade. O curso de Administração passou a ser oferecido pela USP apenas em 1964, momentos antes da criação da profissão e do currículo mínimo para o curso de graduação em administração, em 1965 e 1966, respectivamente. Menos articulada em relação ao campo de administração em suas épocas iniciais, a FCEA assumiu uma vocação maior para a área de Economia, o que é

refletido na revista publicada pelo I.A. a partir de 1947. A Revista de Administração da USP em seus primeiros anos apresentava maioria de artigos voltados a assuntos econômicos: eram pesquisas, projeções, cálculos e fórmulas econômicas. Grande parte dos autores dos artigos eram professores economistas vinculadas às cadeiras de estudos econômicos. O Prof. Antonio Delfim Netto foi um deles, tendo inclusive, assumido o cargo de diretor da revista em 1963. Se bem que predominassem os artigos sobre economia, misturavam com artigos sobre psicotécnica, segundo tema na lista dos mais publicados pela revista.

Apesar de constituída desde 1946, a FCEA somente passou ofertar cursos de administração em 1964, após a reestruturação didática empreendida na Universidade. A reestruturação alterou a estrutura curricular dos cursos de graduação em Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Ciências Atuárias e criou os cursos de Administração de Empresas e Administração Pública. Foram instituídos dois ciclos de formação, um básico e outro de formação profissional. As disciplinas de ciclo básico eram comuns a todos os cursos de graduação e incluíam estudos sobre fundamentos de economia, sociologia, administração, contabilidade e direito, e noções de matemática e geografia.

Concluído o ciclo básico, o aluno ingressava no ciclo de formação profissional, quando eram aprofundados os conhecimentos em administração, economia, contabilidade e acrescentadas disciplinas que preparavam para a utilização de métodos quantitativos, para a administração de materiais e de recursos humanos, além de vendas e mercadologia. O curso diurno tinha duração de 4 anos e o noturno 5.

Embora não tenha sido uma instituição de ensino, a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), pelo presidente Getúlio Vargas, teve grande influência no desenvolvimento dos cursos superiores de administração. Entre 1937 e 1945, durante o Estado Novo, Vargas divulgou as Diretrizes do Estado Novo para a Política e Administração e movido pela conjuntura, criou o Departamento de Administração do Serviço Público DASP em 30 de Julho de 1938. Em consonância com os princípios do Estado Novo, o DASP se colocou a serviço de formar pessoal para atuar na reorganização estatal pretendida. O objetivo que se atribuía era o de estabelecer uma integração entre os diversos setores da administração pública e promover a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo. Para alcançar esse objetivo, o IDORT foi contratado, tanto para a contratação quanto para treinamento do pessoal. A primeira alteração realizada no processo de seleção foi a substituição do antigo modelo de contratação que acontecia pelo exame de monografia elaborada pelo candidato, seguida de prova oral e arguição, pelo modelo psicotécnico de Roberto Mange. Essa foi uma alteração significativa.

Em sua criação, em 30/07/1938 por meio de Decreto Lei nº 579, o DASP era subordinado diretamente ao presidente da república, e composto por duas divisões, Divisão do Funcionário Público (DF) e Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DS). Dentre suas competências, estava a seleção e aperfeiçoamento dos funcionários federais:

“ Art. 2º - Compete ao DASP:

...

d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os de magistério e da magistratura;

e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União;” (Brasil, 1938)

Em 1942 novo decreto nº 11.101, alterava sua estrutura para 4 divisões, Divisão de Estudos de Pessoal (D.E.), Divisão de Orientação e Fiscalização do Pessoal (D.F.), Divisão de Seleção (D.S.) e Divisão de Aperfeiçoamento (D.A.), e ampliava sua finalidade para além da seleção e aperfeiçoamento, atribuindo-lhe a fiscalização e política salarial de pessoal e a cooperação com outras esferas do poder público:

"Art. 1º - O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), órgão da Presidência da República, tem por finalidade:

...

IV - estudar e propor sistemas de remuneração, a classificação dos cargos e funções e planos de assistência e previdência;

V - orientar e fiscalizar a execução da administração do pessoal civil da União;

VI - selecionar candidatos a cargos e funções, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura;

VII - promover o treinamento, adaptação, readaptação e aperfeiçoamento dos servidores civis da União;

VIII - colaborar no treinamento dos candidatos a cargos e funções;

...

XVI - colaborar, quando solicitado, no estudo e aperfeiçoamento dos serviços públicos estaduais e municipais, bem como das entidades paraestatais” (Brasil, 1942)

Esta determinação abriu caminho para a articulação entre o poder público e a iniciativa privada em nome da formação de administradores no país. Esta preocupação do Estado com a capacitação de seus profissionais estava contextualizada em meio a olhares nacionais atentos ao surgimento e desenvolvimento dos cursos de formação de administradores no país, com o que acabou contribuindo.

Pouco tempo antes, em 1936, por meio do decreto 1155 de 19/10/36 o IDORT havia sido reconhecido pelo governo federal como de utilidade pública (IDORT, 1936c, p.257) e Estadual por decreto 6.284 de 21/01/34 assinado pelo Armando Salles, cinco meses após ter deixado o cargo de presidente do IDORT para assumir o cargo de governador.

Juntas essas duas instituições abriram espaço e legitimaram as discussões a respeito da administração profissional e científica. O tecnicismo e a racionalidade da ORT pareciam oferecer também uma possibilidade de reorganizar a vida social e a administração pública. O relatório da diretoria do IDORT, apresentado à Assembléia Geral Ordinária em 30 de Julho de 1942, enaltece os resultados positivos obtidos pelo instituto em seus esforços pela propagação das idéias racionalizadoras e cita como exemplo “uma notável campanha contra o desperdício” empreendida pelo DASP o que lhes permitia celebrar os resultados com “justificada ufania” (Azevedo, 1942b, p.3)

As iniciativas do DASP no sentido de formar pessoal, e talvez se pudesse dizer, treinar pessoal para o serviço público, podem ter funcionado como mola propulsora da consolidação do ensino de administração em nível superior. Em 1944 Luís Simões Lopes, então presidente do DASP, iniciou articulações para a criação da Fundação Getúlio Vargas que tinha como principal propósito o estudo e ensino de administração, em especial no setor público.

O momento era propício para tal empreitada, vale lembrar que havia sido promulgado o Decreto-lei nº. 7988 de 22/09/1945, firmado pelo então Ministro Gustavo Capanema, que propunha a criação de dois novos cursos superiores: Ciências Econômicas e Ciências Contábeis e Atuárias. Esta regulação, influenciou uma série de reestruturações curriculares nas instituições que já vinham oferecendo curso para formação de técnicos de administração. Em seu parecer o ministro declara que:

“As atividades de direção e orientação, tanto nos negócios públicos como na vida das empresas, já atingiram entre nós um nível de maior complexidade e passaram a exigir de seus responsáveis, administradores e técnicos, conhecimentos de mais elevado teor e especialização” (Capanema, *apud* Martins, 1989, p.664).

Em 1952, por forte articulação do DASP, passa a operar a Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAP-FGV), com o objetivo explícito de formar administradores profissionais para o serviço público. De acordo com Wahrlich (1967, p.312) a criação da Escola foi subsidiada (e continuava até a data da publicação do artigo) pelo governo federal. As Nações Unidas também subsidiava a Escola, em especial por meio do convênio que patrocinava a permanência de grupos de professores vindos da Europa e dos Estados Unidos para lecionar na EBAP. O convênio foi assinado com a *United States Agency for International Development* (USAID).

Todavia os interesses da FGV não se restringiam à formação de profissionais para atuação na área pública. Neste mesmo período, a FGV contou com forte apoio do IDORT no sentido de articular uma escola para formação de dirigentes de empresas no estado de São

Paulo. O IDORT foi responsável pela organização de séries de encontros, pesquisas e debates acerca da criação de uma escola de administração em São Paulo. A estratégia por trás dos encontros parece ter sido a de, antes fazer propaganda da escola do que de fato saber da expectativa do mercado. Os encontros do IDORT, sempre cercados de pompa e discursos empolados, congregavam alguns dos homens mais importantes da indústria e do comércio paulista. Demanda por escolas desse tipo havia, haja vista a ESAN que já estava, há mais de dez anos, formando pessoal nesta área, a FECAP também, apesar de seu curso ser de Finanças e Administração e havia também a FCEA da USP que formava pessoal no curso de Ciências Econômicas e Administrativas. Os ciclos de debates faziam uma boa propaganda, em ambiente culto e refinado, da nova escola que tinha por trás o poderoso nome de seu patrono.

Em 1954 começa a ser oferecido o curso de administração de empresas da recém criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Poucas informações se pode conseguir sobre a criação dessas duas escolas da Fundação Getúlio Vargas, a EBAP e a EAESP, em especial em função de não ser permitida consulta aos acervos na FGV em São Paulo.

### 2.1.3. Reconhecimento, Legitimação e Categoria Profissional

“... Segue-se que o Estado, que dispõe de meios de impor e de inculcar princípios duráveis de visão e de divisão de acordo com suas próprias estruturas, é o lugar por excelência da concentração e do exercício do poder simbólico”. (Bourdieu, 1997b, p.107)

Dentro do que Bauman chamaria de “Sonho da Razão Legislativa” o Estado Moderno emerge como centro de onde emanam as leis de controle social.

O estudo da legislação que cerca a institucionalização de uma profissão se justifica a partir da teoria da gênese do campo estatal de Pierre Bourdieu, para quem, o Estado, dotado do legítimo poder de produzir e impor categorias de pensamento, será o responsável pelo reconhecimento social das profissões e da significação social de cada uma delas (Bourdieu, 1997b, p.91). Ao reconhecer a(s) profissão(ões), ele legitima suas práticas e permite sanções aos que desobedecerem as normas da categoria.

Estabelecem-se as “marcas da categoria”, os valores comuns e até uma linguagem específica, eis então, o que Pierre Bourdieu trataria por “habitus”: mais que um conjunto de conhecimentos e valores, que constituem o capital simbólico do grupo (Bourdieu, 1997, p.107), o “habitus” se refere àquilo que é incorporado pelo indivíduo de tal forma inconsciente, que lhe parece algo natural e espontâneo e nunca arbitrário, ele passa a ter uma imagem de si próprio impregnada da imagem ideal construída coletivamente.

Na esfera política, durante o governo Vargas, a racionalização foi uma forte bandeira num momento em que “o fantasma do comunismo desfilava os seus lençóis vermelhos” (Tenca, 1987, p.5). A ORT era tida como “a ciência” que poderia auxiliar o país a resgatar a moralidade e livrar-se de “indivíduos inescrupulosos” que “visavam satisfazer apetites pessoais”. Essa higienização e moralização do país, da política e, assim, do poder, somente poderia se dar pela modernização do Estado que deveria ser constituído por uma mentalidade “desinteressada” e de “reconhecida capacidade técnica para administrar as coisas públicas” (Tenca, 1987, p.5).

Na busca por legitimação e reconhecimento, as Escolas adotavam suas próprias estratégias de publicidade: certificados, títulos de utilidade pública e diplomas eram emblemas desta busca. As solenidades para a entrega dos diplomas, ainda que de nível técnico eram suntuosas, formava-se mesa diretiva com presença de presidentes, vice-presidentes, secretários e, ilustres patronos, paraninfos e convidados:

“Por se tratar de curso profissionalizante reconhecido pelo governo, a Escola de Comércio dava aos formandos um status de nível superior, e eram diplomados com gala e cerimônia, como os universitários.” (Fecap, 2002, p.44)

Em verdade, a pompa em torno desses eventos se traduzia em estratégia publicitária adotada pelas escolas e institutos para divulgar e valorizar seus cursos perante a sociedade. Esta estratégia não passava despercebida, haja vista a fala de Manoel dos Reis Araújo, orador da turma que se formou em 17.12.1941, mas embora questionada, consolidou-se:

“A diretoria do IDORT convidou-nos para esta reunião de entrega dos certificados... A princípio quisemos demover desse intento aqueles que idearam esta solenidade. Não havia, ao que nos pareceu à primeira vista, razão para festejar o recebimento de um certificado como o que acaba de nos ser entregue. Entretanto... chegamos a conclusão que era necessário e útil... um pouco de solenidade... É que os cursos... [que] ministram ensinamentos... objetivos de aplicação imediata, devem ser conhecidos por todos... E, uma reunião como esta... há-de por certo constituir elemento de propaganda desses ensinamentos...” (Araújo *apud* IDORT, 1942a, p.16)

Ser reconhecido pelo governo conferia ao curso uma posição distinta e conceituada em relação aos demais. Da mesma forma era a distintiva concessão do título de instituição de “utilidade pública”. As “certidões” de reconhecimento emanadas do governo constituíam-se no ferramental adequado para as organizações pleitearem o mesmo da sociedade. Em primeiro lugar era preciso ser reconhecido pelo governo, de posse da aprovação e apoio governamental, então era necessário legitimar –se junto a sociedade. Munidos de um arcabouço teórico convincente e de “doutos senhores” a divulgar tais conhecimentos, o reconhecimento não custava muito a chegar, como observa-se nas palavras finais do discurso do formando Manoel dos Reis Araújo<sup>15</sup>:

“Um instituto com esses objetivos patrióticos deve realmente merecer o acatamento de todos que se interessam pelo bem estar social e econômico do povo brasileiro. Tributemos por isso a homenagem da nossa admiração aos fundadores do IDORT...” (Araújo *apud* IDORT, 1942a, p.17)

Esta dinâmica nunca cessou, ainda hoje, cursos de nível superior que não tenham reconhecimento governamental não tem seus diplomas aceitos e seus formandos são excluídos.

Em 1933, antes da posse de Armando Salles, em virtude da suspensão da autonomia municipal, havia sido criado, em São Paulo, o Departamento de Administração Municipal (D.A.M.), cujo objetivo era a fiscalização da utilização do dinheiro público bem como da arrecadação municipal. Consideradas órgãos estagnados e improdutivos em função de sua própria política, as câmaras municipais foram alvo dos racionalizadores, e neste mesmo ano, a Revista IDORT publicou um estudo de Horácio R. Costa no nº 20 da revista de Agosto, que fazia sugestões racionalizadoras para a estruturação deste departamento a fim de torná-lo mais

---

<sup>15</sup> Dez anos após este discurso Manoel Araújo havia se tornado diretor-secretário do Idort.

eficiente e capaz de administrar a riqueza municipal (Costa, 1933). Nenhum aspecto da organização do D.A.M. escapou à seu crítico, a escrituração, a arrecadação, padronização de materiais, controle de estoques; o projeto esperava inclusive orientar questões como expansão econômica e dos transportes do estado, educação e saúde. Não bastasse a improvável abrangência do projeto, o autor afirmava ainda que as modificações incorreriam quase sem gastos para o governo.

Para Tenca (1987, p.2) o Estado foi responsável por legitimar o poder exercido pela “burguesia industrial” no interior das fábricas, em especial, por que estes não haviam sido capazes de se articular politicamente e impor suas práticas. Essa idéia é defendida também por Luiz Werneck Vianna, segundo quem “os empresários desgarraram do modelo fordista, logo que constataram que a coerção deveria vir do Estado, já que não tinham meios para impor a disciplina do industrialismo a partir da sociedade civil”. (Vianna, *apud* Tenca, p.2)

A imposição da “disciplina industrial” por meio dos poderes do Estado, e a concepção de uma “revolução pelo alto” foi também apresentada por De Decca, em “O Silêncio dos Vencidos” (1984), para quem o discurso de Roberto Simonsen, em todas as suas articulações, mas em especial a partir da fundação do CIESP em 1928, denunciava seu intento de normatizar a sociedade a partir da ótica da racionalização. De Decca (1984) evidencia que a racionalização trabalhava a favor da expansão do capital industrial por meio da intensificação do trabalho e que se fortalecia pela implantação da política estatal da Era Vargas.

Os anos de conflitos e lutas armadas entre trabalhadores, industriais e o governo resultaram em consentimentos aos trabalhadores e regulamentações das relações de trabalho. Para Hardman (1991), o conjunto de leis promulgadas a partir de 1930 pelo Estado, tanto garantiam um “maior controle e organização do mercado de trabalho, dinamizando os mecanismos de acumulação de capital” quanto representavam “os efeitos da pressão real que a presença do movimento operário, desde a Primeira República, exercia sobre as classes dominantes e o Estado” (Hardman, *apud* Silva, 1983, p.14).

A primeira dessas leis foi relativa a acidentes de trabalho, de 1919. Para se precaver, o patronato criou companhias seguradoras, responsáveis pelo pagamento dos benefícios, mas igualmente fontes de acumulação de capital (CPDOC). A lei de criação das Caixas de Aposentadorias e Pensões, de 1923, é tida como a primeira lei de previdência social e concedia aos trabalhadores associados ajuda médica, aposentadoria, pensões para dependentes e auxílio funerário. A Lei Elói Chaves, como ficou conhecida em função de seu autor, era válida para os trabalhadores ferroviários. Três anos mais tarde seus benefícios foram estendidos aos trabalhadores das empresas portuárias e marítimas (CPDOC).

Em 1920 foi criada a Comissão Especial de Legislação Social da Câmara dos Deputados, com a função de analisar toda e qualquer iniciativa legislativa na área trabalhista. Regulamentações das relações de trabalho foram sendo expedidas, por meio de decretos, leis ou portarias, e se referiam a procedimentos em caso de acidentes de trabalho com ou sem vítima fatal, afastamento de mulheres gestantes, trabalhos insalubres.

A criação do Ministério do Trabalho em 1931 foi um espaço de articulação dos vários atores sociais e corporativos, abrigando todas as leis e regulações do trabalho, que eram então, fundamentadas na “competência técnica” que tomava o “lugar das paixões políticas” (Tenca, 1987, p.4).

Em 1942 o presidente Getúlio Vargas nomeou uma comissão para realizar a compilação de todas essas leis e decretos dispersos e, por vezes, contraditórios. Esse trabalho resultaria na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída pelo Decreto-Lei n. 5452, de 01.05.43 que não se tratava apenas de uma compilação de leis anteriores, mas inseria novos itens e regulamentações a respeito do trabalho, das relações entre empregados e empregadores, instituindo o contrato de trabalho individual e a carteira profissional.

A Carteira Profissional é o primeiro documento de formalização de contratos individuais de trabalho. A análise de sua contracapa evidencia o caráter disciplinador que se impunha ao trabalhador: “Quem a examinar, logo verá se o portador... andou de fábrica em fábrica, como uma abelha, ou permaneceu no estabelecimento... Pode ser um padrão de honra. Pode ser uma advertência”. Numa época de grande rotatividade de pessoal e lutas por melhores condições de trabalho, a “advertência” parece ter sido absolutamente compreendida pelos trabalhadores e “aplaudida” pelos industriais.

A CLT apresentava em anexo O Grupo da Confederação Nacional das Profissões Liberais, constante do Quadro de Atividades e Profissões, do qual apenas a partir de 1965, passou a constar a profissão de Técnico de Administração.

A profissão de Técnico de Administração foi criada com a promulgação da Lei n. 4.769 assinada em 09 de setembro de 1965 pelo então presidente da república Humberto de Alencar Castello Branco. No momento de sua criação a categoria profissional era denominada Técnico Administrador e apenas se alteraria para Administrador em 1985 por meio da Lei Federal nº7.321 de 13 de junho. A mesma Lei de 1985 alterava também o nome dos conselhos profissionais para Conselho Federal de Administração e Conselho Regional de Administração, inicialmente denominados Conselho Federal de Técnicos em Administração e Conselho Regional de Técnicos em Administração.

A Lei nº. 4.769, de 09 de setembro de 1965, em seu artigo 3º, estabelecia que o exercício da atividade profissional de Técnico de Administração seria privativo àqueles que atendessem ao disposto nas alíneas a, b e c:

“a) dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961;

b) dos diplomados no exterior em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação, bem como dos diplomados até a fixação do referido currículo por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos;

c) dos que, embora não diplomados nos termos das alíneas anteriores, ou diplomados em outros cursos superiores e de ensino médio contem na data da vigência desta Lei, cinco anos ou mais, de atividades próprias no campo profissional de Técnico de Administração definido no art. 2º.” (Brasil, 1965)

A regulamentação do exercício profissional se deu em 1967 por meio do Decreto nº 61.934 de 22 de dezembro que previa que a atuação do Técnico em Administração poderia se dar por meio da elaboração de relatórios ou pareceres, ou ainda pela execução de diversas atividades administrativas conforme disposto em seu artigo 2º, alíneas a e b:

“Art. 2º - A atividade profissional de Técnico de Administração será exercida como profissão liberal ou não, mediante:

a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controles dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.” (Brasil, 1967)

Ficou estabelecido também, por esta mesma lei, que seria obrigatória a apresentação de diploma de bacharel em Administração, para o exercício de cargos de Técnico de Administração nas diversas esferas de administração pública e autárquica, muito embora esta exigência não dispensasse a prestação de concurso quando exigido, conforme verifica-se no artigo 4º:

“Art. 4º - Na administração pública, autárquica, é obrigatória, a partir da vigência desta Lei, a apresentação de diploma de bacharel em Administração, para o provimento e exercício de cargos técnicos de administração, ressalvados os direitos dos atuais ocupantes de cargos de Técnico de Administração.

.....

§ 2º - A apresentação do diploma não dispensa a prestação de concurso, quando exigido para o provimento do cargo.” (Brasil, 1967)

No campo educacional, a Lei 4.769/65 previa que apenas seriam válidos e, portanto aceitos, somente os diplomas emitidos por instituições de ensino cujos cursos fossem reconhecidos pelo Ministério da Educação. Em seu artigo 5º a Lei também tratava do exercício docente desta categoria:

“Art. 5º - Aos Bacharéis em Administração é facultada a inscrição nos concursos para provimento das cadeiras de Administração, existentes em qualquer ramo do ensino técnico ou superior, e nas dos cursos de Administração.” (Brasil, 1965)

A criação dos conselhos de fiscalização do exercício profissional também foram previstos pela lei de 09 de setembro. O artigo sexto criou o Conselho Federal dos Técnicos de Administração (CFTA) e os Conselhos Regionais (CRTA)<sup>16</sup>. O conjunto de Conselhos Federal e Regionais se constituía em autarquia, dotada de personalidade jurídica de direito público com autonomia técnica, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Trabalho. O Conselho Federal de Técnicos de Administração, foi sediado em Brasília, DF e tinha por finalidade:

“a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e sua racional solução;  
b) orientar e disciplinar o exercício da profissão de Técnico de Administração;  
c) elaborar seu regimento interno;  
d) dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais;  
e) examinar, modificar e aprovar os regimentos internos dos Conselhos Regionais;  
f) julgar, em última instância, os recursos de penalidades impostas pelo CRTAs;  
g) votar e alterar o Código de Deontologia Administrativa, bem como zelar pela sua fiel execução, ouvidos os CRTAs;  
h) aprovar anualmente o orçamento e as contas da autarquia;  
i) promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do País.” (Brasil, 1965)

Aos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração caberia:

“a) dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Técnico de Administração;  
b) fiscalizar na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão de Técnico de Administração;  
c) organizar e manter o registro dos Técnicos de Administração;  
d) julgar as infrações e impor as penalidades referidas nesta Lei;  
e) expedir as carteiras profissionais dos Técnicos de Administração;  
f) elaborar o seu regimento interno para exame e aprovação pelo CFTA.” (Brasil, 1965)

Eram contempladas na lei, também, questões como composição da diretoria administrativa dos conselhos, federal e regionais, regime de eleição, renda e cobrança de anuidade dos profissionais associados.

---

<sup>16</sup> Denominação que seria alterada para Conselho Federal de Administração e Conselho Regional de Administração em 1985;

O artigo 14, da lei 4769/65 obrigava o registro de todos os profissionais nos Conselhos Regionais e estabelecia sanções aos que não cumprissem a determinação, prevendo até mesmo proibição de exercício da função:

“Art. 14 - Só poderão exercer a profissão de Técnico de Administração os profissionais devidamente registrados nos CRTAs, pelos quais, será expedida a carteira profissional.

§ 1º - A falta do registro torna ilegal, punível, o exercício da profissão de Técnico de Administração.

.....

Art. 16 - Os Conselhos Regionais de Técnicos de Administração aplicarão penalidades aos infratores dos dispositivos desta Lei.” (Brasil, 1965)

Era nos artigos 17 e 18, entretanto, que o corporativismo profissional e a luta pela consolidação do campo profissional mais se evidenciava:

“Art. 17 - Os Sindicatos e Associações Profissionais de Técnicos de Administração cooperarão com o CFTA para a divulgação das modernas técnicas de Administração, no exercício da profissão.

Art. 18 - Para promoção das medidas preparatórias à execução desta Lei, será constituída por decreto do Presidente da República, dentro de 30 dias, uma Junta Executiva integrada de dois representantes indicados pelo DASP<sup>17</sup>, ocupantes cargos de Técnico de Administração; de dois bacharéis em Administração, indicados pela Fundação Getúlio Vargas; de três Bacharéis em Administração, representantes das Universidades que mantenham curso superior de Administração, um dos quais indicado pela Fundação Universidade de Brasília e os outros dois por indicação do Ministro da Educação.” (Brasil, 1965)

A Junta Executiva foi nomeada em junho de 1968, pelo Ministério do Trabalho e seu presidente foi José Carlos Malferrari, professor da Fundação Getúlio Vargas.

Entre os anos de 1946 e 1965 nenhuma outra legislação regulamentadora da profissão foi emitida. Esses foram anos de negociações e disputas entre os atores do campo da administração, em busca da legitimação e do campo e de seu posicionamento em seu interior.

A Lei de 09 de setembro de 1965, mais do que a criação de uma profissão marcou o desfecho de um processo de mais de 60 anos em busca da institucionalização da profissão de administrador.

---

<sup>17</sup> Departamento de Administração do Serviço Público

### 3. O “FAZER-SE” DE UMA CATEGORIA DE PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Nos capítulos anteriores procuramos reconstruir alguns dos acontecimentos que marcaram a institucionalização do ensino e da profissão de administrador. Agora, quer-se descortinar os embates no campo da memória analisando-se os discursos dos atores ao narrar a sua própria trajetória, a de outros atores, ou ainda, seu silêncio em relação aos segundos.

E. P. Thompson inicia o prefácio da obra “A formação da classe operária inglesa” justificando esse título, que segundo o autor é “desajeitado” mas apresenta uma boa razão para sê-lo: ao utilizar o gerúndio do verbo “to make” (na versão original em inglês), o autor pretendia esclarecer que se referia à construção dialética do “fazer-se” da classe operária.

Neste capítulo, emprestamos o *Fazer-se* de Thompson para demonstrar a intenção de aqui analisar algumas das forças envolvidas no processo de constituição da profissão de administrador no país, seus representantes, discursos e estratégias e trazer “à baila” as forças se contrapuseram durante esse processo, as divergências entre grupos e, em certos casos, dentro do próprio grupo.

Estas análises terão como fonte as revistas publicadas pelas escolas e institutos, ou seja, a IDORT, que alterou sua nomenclatura quatro vezes entre 1932 e 1981, a Revista de Administração Pública RAP, a Revista de Administração de Empresas RAE ambas da Getúlio Vargas e a Revista de Administração da Universidade de São Paulo RAUSP.

O objetivo declarado das revistas era o de trabalhar pela consolidação e aperfeiçoamento do campo administrativo no país, o não declarado era de consolidar no campo o nome da instituição à qual era filiada:

“O país mal começava a ter cursos de graduação em Administração... a ótica então era diversa da que hoje existe. Não se pretendia que a revista fosse um *outlet* de produção científica. Mesmo porque produção científica como hoje a entendemos não existia. Pretendia-se ter um periódico que divulgasse um novo campo de ensino... e também... que ajudasse a firmar a imagem de uma nova escola... a EAESP (Bertero, 2006, p.114).”

Carlos Osmar Bertero ao escrever “A RAE nos seus 45 anos”, cujo trecho lê-se acima, evidencia a busca por legitimação que a EAESP esperava conquistar também por meio de sua revista. A consolidação dos conhecimentos de administração era o veículo para que o mesmo pudesse acontecer com o curso e a Escola. A RAE começou a circular em Janeiro de 1961. Naquele momento, o IDORT havia se mantido fiel a sua vocação técnica, a ESAN, embora não publicasse nenhum periódico, oferecia cursos de graduação em administração havia 20 anos, a

revista de administração da USP estava interrompida já havia 8 anos e seu primeiro curso de administração seria oferecido apenas três anos depois. Traído pela memória, Bertero todavia, ao contar a história da revista afirmou:

“As primeiras turmas da FGV e da USP ainda estavam nos bancos escolares e se lançou a revista” (Bertero, 2006, p.114).

A posição que a USP e seu curso de Administração ocupam, atualmente no campo, lhes garantem na fala de Bertero um passado de igual prestígio, ainda que inconsistente.

A Fundação Getúlio Vargas publicava duas revistas, a primeira a entrar em circulação foi a Revista de Administração de Empresas (RAE) publicada pela primeira vez em agosto de 1961, referente ao quadrimestre de maio a agosto. Essa periodicidade se manteve até o ano de 1963 quando se tornou trimestral mantendo-se assim até 1973; entre os anos de 1974 e 1977 a revista circulou com periodicidade bimestral, regressando a trimestral entre 1978 e Junho de 1992. De julho de 1992 a 1995 foi bimestral e em 1996 voltou a ser trimestral mantendo-se com esta periodicidade até os dias atuais. A variação de periodicidade da revista não foi motivo de muitos comentários por parte de seus responsáveis.

A segunda publicação da Fundação Getúlio Vargas é a Revista de Administração Pública (RAP) cujo primeiro número foi publicado em 1967 referente ao primeiro semestre daquele ano (Vol. 1, nº 1 Jan/Jul, 1967). A RAP teve periodicidade semestral até 1971, foi trimestral entre 1972 e 1995 e a partir de 1996 passou a ser bimestral, sem alterações até o momento. Apesar da periodicidade desta revista não ser instável como a da RAE, suas variações também não foram alvo de comentários de seus responsáveis.

A Revista de Administração da USP começou a ser publicada em 1947 pelo Instituto de Administração (I.A.) vinculado a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (FCEA). A periodicidade da revista foi grandemente flutuante até 1953 quando sua publicação foi interrompida. Retornando em 1962, publicou-se um único fascículo, o de nº 29, referente a Janeiro, na seqüência foram publicados os nº 30 e 31 em 1963 e os nº 32 e 33 em 1967. A publicação da revista foi novamente interrompida, retornando apenas em 1977 com periodicidade trimestral, como tem se mantido até atualmente. No editorial do único fascículo publicado em 1962, Mário Wagner, seu diretor, procurou ressaltar:

"A Revista de Administração torna à lume, depois de longo intervalo, já agora com novo formato e nova apresentação... Será mantida a numeração seguida, em continuação à do último exemplar publicado. Pretende-se a edição de 4 números por ano; não obstante, a periodicidade regular não está programada" (Cunha, 1962, p.1)

Apesar da grande instabilidade de circulação desta revista, o então diretor da revista, Prof. Mário Wagner Vieira da Cunha, se vale do editorial para uma tentativa de “prever” a interrupção da revista, tangenciando as causas de sua instabilidade. A luta por demonstrar uma imagem de solidez e confiabilidade resulta num discurso que ameniza as grandes transformações vividas pela Universidade de São Paulo à época, e também de vários dos intelectuais a ela vinculada que seriam perseguidos pela ditadura pouco tempo depois.

A revista IDORT passou a circular no ano seguinte ao de criação do instituto. Em 1932, sua estrutura contemplava seis áreas: “Assumptos Geraes, Organização geral do trabalho administrativo, Orientação Profissional, Seleção e educação profissionaes, Technopsychologia do trabalho e Hygiene do trabalho”. A periodicidade era mensal e a observação da coleção demonstra que, ao menos nos primeiros anos, a maioria dos artigos publicados pela revista eram escritos, por seus sócios fundadores (presidente, diretores, secretários):

“A esses sócios fundadores entregamos os destinos do Instituto. Elles formarão o nucleo central, a medula da sociedade, a garantia emfim de sua continuidade de ideologia e de estrutura, para que se não deformem nos embates inevitáveis dos interesses e das paixões do momento... Sobre o alicerce como esse que ahi está, composto com o melhor material e cimentado com a mais rica argamassa do idealismo só se póde construir um grande edificio.” (Azevedo *apud* IDORT, 1932a, p.38)

As palavras acima são de Aldo Mário de Azevedo principal articulador do instituto e responsável pelo maior número de artigos publicados nos primeiros números da revista. Essa fala se refere ao início das operações do IDORT e da circulação da revista e reflete o empenho com que o Instituto propagou os ideais de racionalização:

“... pensamento e o estudo da Racionalisação, em todos os recantos em que uma intelligencia syntonisada por uma orientação scientifica captasse sua poderosa irradiação. Na verdade não ha ramo de sciencia, não há actividade humana que lhe não possa prestar ou della receber serviços. Nao ha, por outro lado, ninguém, desde o mais modesto operario braçal ao mais transcendente intellectual, que a não possa beneficiar ou ser por ella beneficiado.”(IDORT, 1932, p.36)

Com efeito, o trabalho que o Instituto levou a cabo por meio de sua revista era o de propagar a racionalização a todas as áreas da convivência humana, buscando conferir-lhe a condição de solução dos problemas sociais: uma solução científica, racional, a “cura” dos males universais.

Sobre os resultados deste trabalho, em 1941, ano em que o Instituto completava 10 anos de existência o relatório de atividades apresentado a diretoria declarava:

“Comemoramos no mês que findou o decimo aniversário... do Instituto... não podemos deixar de sentir uma grande ufania pelo muito que foi realizar... Os

trabalhos realizados em diversos setores de atividade e a intensa divulgação das idéias relativas à organização científica, grangearam para o IDORT justificada fama, que pôde ser aferida pelo neologismo “idortizar” que já é de emprego freqüente.” (IDORT, 1941, p.27)

Mas não foi sempre assim. O IDORT enfrentou muita resistência em seus primeiros anos, além de severas críticas:

“Ao completar o terceiro anno de existencia do I.D.O.R.T., seja-nos permitido remorar um pouco o seu passado recente, afim de que se reavive no publico a verdadeira significação desta sociedade e que se contraponham ás criticas de obras feitas, tão frequentes no Brasil, informações fidedignas que attenuem nos criticos interessados o inospitavel desejo de destruir aquillo que não é obra sua... Não se admirem, porém, os nossos sócios com as declarações que seremos obrigados a alinhar... todas ellas são negações de noticias espalhadas pelos interessados em confundir as verdades mais crúas.” (IDORT, 1934, p.121)

As resistências a consolidação dos princípios de racionalização vieram de todos os lados, de funcionários públicos, de pequenos empresários mas nunca ficaram sem resposta. A revista do instituto sempre serviu de cenário para estas batalhas:

“Atravessando os seus vinte anos de existência, foi possível ao IDORT manter sem interrupção seu mensário... essa revista... foi a primeira e principal arma de divulgação do IDORT.” (Azevedo, 1951, p.21)

Em 1941 uma alteração na legislação proibiu institutos e associações de publicarem revistas por considerar que isso era função própria de empresas jornalísticas e editoras, ficou também proibido que nomes de revistas contivessem siglas ou nomes de institutos e/ou associações. A nova lei impelia a criação de boletins (sem anúncios remunerados), o que foi prontamente recusado pela diretoria do IDORT. A análise dos Demonstrativos de Resultado do instituto neste período demonstram que a arrecadação do instituto com a venda de espaços publicitários na revista era um valor significativo para que fosse simplesmente abandonado em função de uma nova legislação. A saída foi a assinatura de um “contrato de gaveta” que celebrava a venda da IDORT para Carlos Vieira de Carvalho, sócio do instituto. A partir disso, a revista circularia com o nome Revista de Organização Científica, seguida da expressão “sob os auspícios do IDORT”. Para aprovação desta “venda” pelo governo federal, a diretoria em São Paulo contou com o “apoio” da sucursal no Rio de Janeiro.

A revista continuará com este nome até 1953 quando então passa a se chamar IDORT Revista de Organização e Produtividade, em 1954 por causa de nova alteração da legislação a revista retornará a ser propriedade do IDORT. Em 1940, foram publicados apenas 6 fascículos que, todavia, eram referentes a 12 números da revista. Em 1956 a periodicidade muda para

bimestral, embora cada fascículo bimestral fosse correspondente a dois números. Em Maio de 1967, sem que houvesse comentário algum por parte da equipe redatorial, a revista novamente muda sua denominação para Revista Brasileira de Produtividade, aqui periodicidade e numeração mantêm-se inalteradas. Uma característica marcante da revista é que desde 1934 quando o instituto foi reconhecido como órgão de utilidade pública, o IDORT passou a publicar anualmente o relatório de suas atividades, bem como o balanço patrimonial, a medida segunda sua diretoria era uma “obrigação” que o instituto tinha com a população em função do título recebido. O relatório era publicado como parte integrante da revista, ou seja, era um dos fascículos do ano, e pelo volume, em geral vinha acompanhado por apenas um ou dois artigos de outra natureza. Cabe ressaltar, que por esta razão, os relatórios puderam ser tomados como fonte primária para este trabalho.

Conforme justificado anteriormente, a Revista Brasileira de Administração, que é publicada pelo Conselho Federal de Administração, foi migrada do rol de fontes primárias, para o de secundárias por ter iniciado sua circulação em 1989 e pela relevância e dificuldade de acesso da coleção completa. Assim sendo, considerou-se para esta pesquisa, um único fascículo desta revista, a emblemática Edição Especial publicada em setembro de 2005 em comemoração aos 40 anos da profissão. O editorial desta edição, escrito por Rui Otávio Bernardes de Andrade, presidente do conselho, procura traçar um breve histórico da administração, para em seguida vinculá-lo à criação da profissão.

“A história da vida humana é também uma história da aplicação e da evolução dos métodos de Administração... Várias contribuições, de diversos campos do saber humano, caracterizaram o chamado período pré-científico da administração, marcado pela aplicação do conhecimento empírico... é nesse sentido que se insere a evolução do Administrador no seu contexto histórico”. (Andrade, 2005, p.6)

Nas palavras do diretor do Conselho a constituição da profissão de administrador foi uma evolução das experiências empreendidas nas primeiras fábricas, aliado a colaboração de outras áreas de conhecimento, em especial, a matemática e a psicotecnia. Andrade afirma ainda, que os conhecimentos de administração foram sistematizados e desenvolvidos no âmbito das grandes empresas após a segunda guerra mundial:

“Ilustres pensadores como Adam Smith... Robert Owen... constituem-se em precursores do pensamento administrativo... [que] antecederam aos clássicos da Teoria Administrativa... Taylor e Henry Fayol, formulando proposições mais tarde desenvolvidas e sistematizadas no âmbito das grandes empresas que se formaram após a Segunda Guerra Mundial” (Andrade, 2005, p.6)

O discurso do presidente do conselho parece indicar uma tentativa de aproximar a história da administração e da profissão no Brasil ao período em que o conselho foi criado pela

lei 4.769 e com isso, acaba por subtrair à administração alguns vários anos de história progressa. Vale destacar que, conforme dito anteriormente, procura-se sustentar neste trabalho, que a construção do campo da administração, a sistematização de seus saberes e a conformação do *habitus* dos integrantes de campo, são construções que se deram, e se dão, de forma descontínua. São “acidentes” que ocorridos cada vez com maior frequência e proximidade, acabam por impulsionar a emergência de um novo campo, neste caso o campo de administração. Procura-se adotar também, uma postura crítica em relação às tentativas de busca da “origem” da administração e a linearidade dada a sua história. Ao imputar à administração a condição de haver sido sistematizada em grandes empresas e após a segunda Grande Guerra, ficam subtraídos da genealogia deste campo os diversos acontecimentos em várias partes do mundo que compõem os “acidentes” responsáveis pela existência do campo da administração.

Esse movimento, de buscar legitimar a administração como própria de grandes empresas “proposições mais tarde desenvolvidas e sistematizadas no âmbito das grandes empresas” (Andrade, 2005, p.6), configura-se no que Bourdieu chamou de “revoluções específicas” em busca de legitimação e centralidade no campo. De acordo com Bourdieu (2004) “a luta pela dominação no campo conduz necessariamente os pretendentes a submeter à discussão os esquemas de produção e avaliação ortodoxos, produzidos e impostos pelas instituições dominantes”. Esse movimento por consagrar-se como fundador ou pioneiro e suas estratégias de consolidação legitimam o novo indivíduo, investindo-o do poder de reformular a estrutura do campo, solidificar suas práticas e a promover, então, a mudança de posição ocupada por outros integrantes do campo, que orbitam o centro. Empreendendo mais uma dessas “revoluções” Andrade coloca:

“A ciência da administração... e sua evolução... proporcionaram grandes revoluções na gestão das empresas, tendo como consequência o desenvolvimento da economia e da sociedade em geral”. (Andrade, 2005, p.6)

A ciência da administração ganha com este discurso a amplitude de ser responsável desenvolvimento econômico e social mundiais.

Para Andrade, neste editorial, o IDORT foi o responsável pelos primeiros contornos da profissão de administração no Brasil:

“O IDORT foi um dos responsáveis pela introdução no Brasil dos fundamentos da organização e racionalização do trabalho. Em seguida, os conhecimentos técnicos da Administração foram institucionalizados no setor público com a criação do DASP... que constitui, também, poderoso instrumento de divulgação dos métodos administrativos...” (Andrade, 2005, p.6)

A filiação ao poder público reforça a estratégia do conselho em busca de legitimação e reconhecimento no campo. Aqui, embora o IDORT tenha sido o responsável pela realização da maioria deste cursos, a interação entre as duas instituições não é citada. Pelo IDORT, entretanto, a história é contada de outra forma. Ao encaminhar à Assembléia Constituinte o “Memorial do Instituto de Organização Racional do Trabalho à Assembléia Constituinte”, o instituto chamaria para si a responsabilidade pela criação do Departamento de Administração do Serviço Público, (DASP):

“Não diremos nenhuma inverdade afirmando que o Departamento de Administração do Serviço Público - o DASP – originou-se da propaganda das idéias defendidas pelo IDORT e dos serviços realizados na Reorganização Administrativa do Governo do Estado de São Paulo.” (IDORT, 1946b, p.4)

Ao DASP é atribuída, no editorial, a articulação para a criação da Fundação Getúlio Vargas, que embora seja de 1944, aparece no texto como 1948. A FGV articulou a abertura da Escola Brasileira de Administração Pública EBAP, inaugurada em 1952, quando só então a FGV teve participação formal no ensino de administração, todavia, Andrade parece vincular a simples criação da fundação à sua presença no ensino de administração, pois ao mencionar a criação da FGV e, não de suas escolas, ele faz referência a ESAN, situando-a como a primeira escola de administração no país, muito embora não tivesse reconhecimento do governo federal:

“... a profissão de Administrador no Brasil começou a ganhar contornos com a divulgação dos procedimentos relacionados à organização e administração, atribuída ao IDORT... em seguida, os conhecimentos técnicos da administração foram institucionalizados no setor público com a criação do DASP... que deu origem a Fundação Getúlio Vargas... embora o primeiro curso de administração de que se tem notícia... [tenha sido] da Escola Superior de Administração e Negócios (ESAN)... [que] somente em 1961... o curso foi reconhecido e validados seus diplomas...” (Andrade, 2005, p.6)

O editorial desta edição especial da Revista Brasileira de Administração dá a compreender a centralidade que o conselho federal procura conferir às escolas de administração da Fundação Getúlio Vargas. Esse movimento pode ser entendido como uma iniciativa para estabelecer o reconhecimento federal como legitimador do exercício do ensino, pois se considerarmos que em termos de práticas e conteúdos de ensino, pouca distinção se poderia fazer entre a Fundação e as outras instituições que operavam neste campo àquela época. Vale comentar nesta passagem que esta pesquisa se ateve, principalmente, às dinâmicas das instituições paulistanas, porém, há registros de que nesse mesmo período, escolas em todo o país incluíam em seus diversos cursos de nível superior, disciplinas voltadas ao ensino de organização racional do trabalho e práticas administrativas.

No mesmo sentido, a criação das duas escolas da Fundação também recebe a atribuição de haver estabelecido os limites jurisdicionais que separaram a administração de suas áreas correlatas que são a Economia e a Contabilidade:

“Assim, a criação da EBAP e da EAESP.. constituíram ponto de partida para conferir à Administração consistência necessária visando a capacitação de pessoas e ao reconhecimento como área autônoma fora do âmbito das Ciências Econômicas e Contábeis.” (Andrade, 2005, p.6)

Toledo e Trevisan ao mencionarem a extinção do curso superior de Administração e Finanças, pelo decreto nº 7.988 em 1945, e criação dos cursos Ciências Econômicas e o de Ciências Contábeis e Atuariais, procuram destacar que “é de se notar aqui, que as funções de economista não se confundem com as do administrador”. Caso se pudesse levar a efeito esta afirmação é de se supor que não haveria as disputas em torno da definição dos campos, que ainda hoje se vê. A intersecção dos campos esteve presente em seus primórdios e permanece. Os campos e os indivíduos não são estanques, se movimentam, se modificam e neste movimento, reconfiguram a todo momento os limites do campo que compõe. Bertero, em 1968, sinalizou a inadequação da defesa intransigente dos limites jurisdicionais do campo:

“... o exercício da profissão de administrador... sempre foi medido pelo sucesso no desempenho das funções administrativas, e não por capacitação obtida pela frequência de cursos ou por registro competente na respectiva ‘ordem dos administradores’...” (Bertero, 1968, p.15)

Até hoje o parecer 329/2004 que dispõe sobre a carga horária mínima dos cursos de graduação bacharelado em administração, apresenta, num breve histórico introdutório uma decisão do SESu/MEC, uma proposta de blocos de carreira agrupados segundo critérios da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no qual aparecem como profissões da área de ciências sociais aplicadas, a administração, as ciências contábeis e as ciências econômicas.

A última contraposição do texto de Rui Otávio Bernardes de Andrade à genealogia da profissão vem no momento em que o autor atribui ao Conselho Federal, então criado com a Lei nº 4.769 de 09 de setembro de 1965, o início da luta em favor da consolidação da profissão no país. O editorial é finalizado com a indicação de que a sociedade, todavia, não atribui à profissão o valor que ela própria se outorga:

“Com a criação do Conselho Federal de Administração... iniciou-se ... a busca pela afirmação da existência da profissão e pela sua fixação na sociedade brasileira... [que] aos poucos... começa a compreender a importância do trabalho dos administradores...” (Andrade, 2005, p.6)

Editorial é algo recente nas revistas analisadas. Sem exceção, em seu início de circulação essas revistas continham uma reportagem de capa, uma carta ao leitor, ou alguma outra seção com algum nome pouco expressivo, como exemplo, a seção “Em Foco” que compilava breves resumos dos artigos publicados na revista. Em 2006, ao conceder entrevista a Rafael Valente e Maurício Serafim, autores do artigo “RAE 45 anos: Recortes de sua história”, Marilson Alves Gonçalves, diretor da revista entre 1991 e 1995, declarou que a revista enfrentava dificuldades para sua circulação e que em partes isso se devia a ausência da figura do editor:

“... tínhamos herdado um cargo de redator de revista que induzia qualquer diretor da RAE a desempenhar um papel de burocrata... Insatisfeito com isso, criei o cargo de editor da RAE e resolvi... estabelecer parcerias e implementar uma gestão orientada por negócios e não por burocracia funcional” (Gonçalves *apud* Serafim e Valente, 2006, p.109).

A Revista de Administração da USP (RAUSP), desde seu início passara por grandes instabilidades, com periodicidade bastante fluante, bem como a de seus diretores. Pouco se declara em suas seções iniciais. O mesmo acontece com a Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, pelo menos até 1997, quando Roberto Venosa, ao assumir a redação da revista declara estar em busca da definição de uma linha editorial própria e que, a partir de então, “a revista passará a ser um canal de divulgação do pensamento EASPEANO e de fidelização do alunado”. Mais áspero, Roberto Venosa impôs um perfil mais crítico ao editorial desta revista, descortinando dificuldades financeiras e de política interna que a revista atravessava durante dois dos três anos em que ocupou este cargo.

Somente em 1957 a Revista de Organização e Produtividade, do IDORT, passaria a ter um editorial propriamente dito, antes disso, entretanto, a reportagem de capa costumava trazer artigos onde aparecia a opinião do instituto acerca de diversos assuntos que iam desde esclarecimentos sobre racionalização e os objetivos do instituto até debates sobre política. Como no caso do debate acerca da ameaça de instauração de um governo ditatorial, publicado na revista de nº 23 de Novembro de 1933, naquela ocasião o IDORT justificava sua contraposição à ditadura como uma questão de racionalização:

"o governo ditatorial traz em si mesmo o evidente defeito da continua mutabilidade, o que significa desorganização, pela ausência de estrutura, de rumo, de ação antecipadamente definidos." (IDORT, 1933, nº23, p.1)

As reportagens de capa também serviam de espaço para as investidas em favor de sua legitimação como quando o IDORT publica na capa da revista de nº20, um artigo sobre uma proposta do Instituto Internacional de ORT em Genebra de modelos racionalizadores para a

administração pública da prefeitura de Amsterdã, parecendo buscar com isso, demonstrar que em outras partes do mundo, também se fazia o que eles vinham propondo realizar no Brasil:

“Em correspondência recebida... do Instituto Internacional de Organização Científica *I.I.O.S.T.*, localizado em Genebra, recebemos a grata informação de que este renomado Instituto, que tanto tem feito em favor da divulgação dos preceitos da racionalização, apresentou à administração municipal de Amsterdã um projeto para a total reorganização de sua estrutura administrativa...” (IDORT, 1933, p.1)

O fato de a reorganização do poder público ser praticado em âmbito internacional parece configurar-se aos olhos do instituto, razão suficiente para considerá-los bons e adequados também à realidade nacional.

Embora muito se discuta que o IDORT representava os interesses das classes empresariais de São Paulo, o que se observa é que a consolidação de suas práticas de organização racional do trabalho tiveram no Estado um aliado forte. Em todos os fascículos da revista IDORT consultados, as notícias de realização de trabalhos de racionalização em empresas eram apenas três: uma já nos primeiros fascículos - foi publicada uma série de artigos sobre esse assunto - sobre a reorganização racional de uma empresa de louças cerâmicas, outro trabalho semelhante foi realizado na empresa Philips, já na década de 50 e a terceira foi um contrato com a VASP. Em 1938, por razões que não são mencionadas nos relatórios, a Sociedade Filarmônica de São Paulo e Instituto Pinheiros, apesar de terem mantido contatos preliminares com o IDORT, não deram seqüência nos trabalhos. A Chrysler Export Corp. também contactou o IDORT para solicitar trabalho de auditoria de contas e avaliação de mercado para seus produtos no Brasil, mas não assinou o contrato por questões financeiras. Neste mesmo ano, também por questões financeiras, a Rádio Cultura, Indústrias Santos Azevedo Ltda. e Aldo Mortari, deixaram de assinar contratos para reestruturação administrativa pelo IDORT.

Já com o poder público foram celebrados diversos contratos para a realização de serviços de reorganização administrativa. Foram dezenas de municípios e vários estados, sem mencionar a criação do Departamento de Administração do Serviço Público DASP e de suas “filiais” estaduais, os DSP Departamento do Serviço Público. Estes departamentos (DASP e DSP) foram criações oriundas do programa de reforma administrativa de Vargas, mas contaram com a participação ativa do IDORT tanto na configuração de sua estrutura quanto na seleção e treinamento de seu pessoal.

Além de se configurar como importante estratégia de legitimação, a proximidade com o governo garantiu ao IDORT boa parte de suas receitas nos primeiros anos de existência do

instituto. Foram inúmeros os municípios e estados, que contrataram os serviços de reorganização do IDORT sendo que o Estado de São Paulo contratou duas vezes: uma sob o comando de Armando Salles de Oliveira e outra por Jânio da Silva Quadros, em 1956. Nesta ocasião foi firmado convênio entre o governo e o S.A.T. Serviço de Assistência Técnica, uma nova divisão criada dentro do IDORT para a prestação de serviços de reorganização administrativa.

O primeiro grande trabalho realizado pelo IDORT foi o de Reorganização Administrativa do Governo do Estado de São Paulo, apelidado de R.A.G.E.. Armando Salles de Oliveira ao assumir a presidência do IDORT na data de sua fundação em 1931, era também diretor do jornal "O Estado de São Paulo". No ano seguinte, ele foi nomeado governador do estado, ou interventor federal, como se chamava o cargo à época. Ao assumir o palácio do governo, Salles de Oliveira declarou o IDORT como instituição de utilidade pública e o contratou para a realização do trabalho de reorganização do estado. O governador destinou uma verba de 75:000\$000 (setenta e cinco mil contos de réis) para realização de estudos de racionalização da administração pública. A proposta de trabalho do IDORT era de realização de um diagnóstico da situação administrativa existente, acompanhado de observação minuciosa de seus modos de execução, e conseqüente elaboração de relatório final que sugerisse alterações. A justificativa dada pelo governador para este investimento foi a de que, caso esta quantia não fosse comprometida com a modernização da máquina estatal, a racionalização daquela, ou o corte de seus custos, deveria ocorrer por meio do corte de salários de pessoal. Nas palavras do governador era:

"... preferível estimular os servidores do estado, racionalizando-lhes os esforços, em lugar de transformar os cortes exagerados nos vencimentos do funcionalismo 'na unica porta aberta' aos futuros equilíbrios orçamentários" o propósito era o de "modernizar o aparelhamento da mesma administração, de forma a imprimir maior eficiência e maior produtividade em todos os serviços, proscrevendo destes as redundancias inúteis e o parasitismo esclerosante..." (IDORT, 1934a, p.8)

Para que não passe despercebido da fala acima seu caráter discriminatório, vale ressaltar que não apenas na esfera privada, mas também na pública, o trabalhador é tido pelas elites do país como preguiçoso e ineficiente, quase um empecilho, que somente a racionalização poderia desvencilhar.

Os 75:000\$000 eram uma quantia bastante significativa. Analisando-se o quadro do custo de vida na cidade do Rio de Janeiro, entre 1912 e 1934, elaborado pela Diretoria de Estatística Econômica e Financeira do Ministério da Fazenda, constata-se que esse valor era o

suficiente para o sustento anual de mais de 40 famílias de classe alta da Rio de Janeiro da primeira metade do século passado.

CUSTO DE VIDA NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO NOS ANOS DE 1912 a 1934															
ORÇAMENTO MENSAL valor em contos de réis							PARA UMA FAMÍLIA DE 7 pessoas	NUMEROS INDICES							
Anos	Aluguel de casa	Alimen- tação	Combustível e luz	Criados	Vestuario	Moveis, u- tensílios, roupa de cama, de mesa etc.	Total	Anos	Aluguel de casa	Alimen- tação	Combustível e luz	Criados	Vestuario	Moveis, u- tensílios, roupa de cama, de mesa etc.	Total
1912	200\$0	302\$7	68\$4	40\$0	50\$0	30\$0	691\$1	1912	100	100	100	100	100	100	100
1913	200\$0	321\$7	64\$1	40\$0	50\$0	30\$0	705\$8	1913	100	106	94	100	100	100	102
1914	200\$0	318\$4	67\$9	40\$0	50\$0	30\$0	706\$3	1914	100	105	99	100	100	100	102
1915	210\$0	346\$8	77\$8	45\$0	55\$0	32\$0	766\$6	1915	105	115	114	112	110	107	111
1916	210\$0	374\$5	99\$6	45\$0	60\$0	34\$0	823\$1	1916	105	124	146	112	120	113	119
1917	220\$0	420\$1	120\$7	45\$0	65\$0	36\$0	906\$8	1917	110	139	177	112	130	120	131
1918	240\$0	464\$3	160\$8	45\$0	70\$0	38\$0	1:018\$1	1918	120	153	235	112	140	127	147
1919	260\$0	484\$4	142\$1	50\$0	75\$0	40\$0	1:051\$5	1919	130	160	208	125	150	133	152
1920	300\$0	515\$4	142\$0	55\$0	100\$0	45\$0	1:157\$4	1920	150	170	208	137	200	150	167
1921	300\$0	542\$1	133\$8	60\$0	100\$0	50\$0	1:185\$9	1921	150	179	196	150	200	167	172
1922	350\$0	541\$6	178\$0	70\$0	100\$0	60\$0	1:299\$6	1922	175	179	260	175	200	200	188
1923	400\$0	611\$6	166\$4	75\$0	110\$0	70\$0	1:433\$0	1923	200	202	243	187	220	233	207
1924	500\$0	739\$5	151\$7	80\$0	120\$0	80\$0	1:671\$2	1924	250	244	222	200	240	267	242
1925	550\$0	766\$2	154\$7	90\$0	140\$0	85\$0	1:785\$9	1925	275	253	227	225	280	283	259
1926	610\$0	714\$5	164\$1	100\$0	160\$0	88\$0	1:836\$6	1926	305	236	240	250	320	293	266
1927	610\$0	737\$9	165\$9	120\$0	160\$0	95\$0	1:888\$8	1927	305	244	243	300	320	317	273
1928	610\$0	741\$6	133\$6	120\$0	160\$0	93\$0	1:858\$2	1928	305	245	195	300	320	310	269
1929	610\$0	732\$9	127\$7	120\$0	160\$0	93\$0	1:843\$6	1929	305	242	186	300	320	310	267
1930	550\$0	648\$6	128\$6	120\$0	144\$0	85\$0	1:676\$2	1930	275	214	188	300	288	283	243
1931	500\$0	614\$4	162\$0	120\$0	140\$0	80\$0	1:616\$4	1931	250	203	237	300	280	267	234
1932	460\$0	650\$9	161\$7	120\$0	140\$0	80\$0	1:621\$6	1932	230	218	236	300	280	267	235
1933	460\$0	646\$6	161\$5	120\$0	140\$0	80\$0	1:608\$1	1933	230	214	237	300	280	267	233
1934	500\$0	715\$8	127\$0	120\$0	190\$0	82\$5	1:785\$3	1934	250	236	186	300	380	275	252

Tabela 1.: Custo de vida na cidade do Rio de Janeiro nos anos de 1912 a 1934. Fonte: Revista IDORT, n° 42, 1935. Fonte: Revista IDORT, n°42, 1935.

Até 1940 o IDORT já havia realizado trabalhos de reorganização administrativa para os estados de São Paulo (R.A.G.E.), de Goiás (1936), de Pernambuco (1937) e Paraná (1937). Da mesma forma, havia prestado serviços semelhantes para o Instituto do Café, a Secretaria da Corte de Apelação, o Cadastro da Procuradoria do Patrimônio Imobiliário. Eram também realizados cursos de aperfeiçoamento de funcionários públicos para estes Estados. Um dos cursos de aperfeiçoamento de funcionários públicos foi inaugurado em julho de 1940 em Goiânia, o Curso de Preparo e Aperfeiçoamento dos Funcionários do Estado, que contou com a presença do presidente do DASP, Dr. Luiz Simões Lopes.

Este trabalho não apenas deu visibilidade ao IDORT como consagrou suas práticas servindo de publicidade tanto para o instituto quanto para seus ideais. A R.A.G.E. seria utilizada de bandeira publicitária pelo IDORT anos depois, para justificar a criação do DASP, realização a qual o instituto se atribuía parte da responsabilidade.

O jornal "O Estado de São Paulo" teve um papel de fundamental importância em defesa do IDORT e de suas primeiras empreitadas em nome da racionalização. O caso da RAGE foi amplamente divulgado pelo jornal, que não apenas publicava suas notícias mas se colocava a

favor da racionalização. Foi importante para o IDORT receber apoio da imprensa para defender-se das críticas sofridas em função do Decreto 6.284 de 21/01/34.

Entre os anos de 1934 e 1937, foram publicados 295 artigos em diversos veículos, para esclarecimentos a respeito da reorganização administrativa do governo do Estado. Conforme dito antes, não apenas para divulgar seu trabalho, mas também para defender-se de críticas que o instituto e o governo receberam por conta do decreto 6.284 de 21/01/34 que depositou 75:000\$000 nos cofres do IDORT. Naquele mesmo ano, 1934, inclusive por meio do mesmo decreto, o governador Armando Salles de Oliveira, conferiu ao IDORT o título de instituto de “utilidade pública”. Em função disto, o instituto passou a publicar o relatório que era entregue a diretoria anualmente. A reportagem de capa da revista de nº 30, de junho de 1934, apresenta essas novidades, inclusive sobre a publicação dos relatórios, mas o que ganha destaque é a resposta que o IDORT dá aos críticos da RAGE. As suspeitas pareciam ser a de que o governo estivesse financiando as operações do IDORT, o fato de que Salles de Oliveira tinha sido o primeiro presidente do IDORT alguns meses antes, parecia ser o mote dessa crítica. O valor era considerado alto e seu objetivo não parecia ser compreendido:

“... para a reorganização da administração pública, cujas despesas correriam por sua conta [do governo]... 75:000\$000. Outro escândalo! Então o governo entrega um serviço ao IDORT e ainda paga? Se defeza precisasse tal cousa, bastaria mencionar que antes... o IDORT já havia executado... serviços remunerados que atingiram varias dezenas de contos de réis.” (IDORT, 1934, p.123)

Ao assumir o governo do Estado, já no primeiro ano de mandato como presidente do IDORT, Armando Salles parecia já ter em mente a reforma que faria na máquina estatal, pois nem bem assumiu e o IDORT foi contratado. Suas palavras indicavam o tamanho de sua ambição “Essa reforma está destinada a ter uma larga repercussão e a exercer uma influencia salutar e duradoura na vida pública, não só de São Paulo como do Brasil”, com efeito, anos depois, Armando Salles se candidatou à presidência do país, mas não se elegeu.

A revista IDORT e outros jornais também publicaram artigos com teor semelhante aos acima. O quadro abaixo mostra a distribuição das publicações por jornal:

<b>JORNAIS</b>	<b>PUBLICAÇÕES</b>
Idort	82
O Estado de São Paulo	67
Folha da Manhã	40
Diario de São Paulo	34
Diario da Noite	24
Folha da Noite	17
Correio de São Paulo	9
Diario Tarde	5
Diario Popular	4
Diário Manhã	3
O Jornal	2
Jornal do Brasil	1
Diário Carioca	1
Gazeta Mercantil	1
Gazeta de Noticias	1
O Funcionario	1
Correio do Paraná	1
Jornal Pequeno	1
São Paulo economico e financ	1
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>

Tabela 2.: Artigos publicados para esclarecimento sobre a R.A.G.E.. Fonte: Relatórios apresentados à diretoria entre os anos de 1934 e 1937. Fonte: Relatórios apresentados à diretoria entre os anos de 1934 e 1937.

Igual apoio o IDORT recebeu de Assis Chateaubriand e de seus jornais, haja vista, boa parte dos jornais constantes do quadro acima integravam a rede Diários Associados de propriedade do jornalista Chateaubriand. O próprio jornalista se posicionaria em favor do IDORT:

“Há poucas semanas eu tinha a oportunidade de conversar aqui com um dos mais habéis e inteligentes políticos do norte... dizia-me elle: ‘Nós...não devemos disputar aos paulistas o governo do Brasil... Há em São Paulo muito mais escolas de administração.... do que em qualquer outro ponto do país’.... si esse homem pretendesse exhibir uma prova da proeminência da aptidão organizadora dos paulistas, não precisaria mais do que tomar o projecto de organização racional do Estado que preparou o IDORT. (Chateaubriand, 1935, p.241)

No artigo intitulado “Iniciativas Bandeirantes”, cujo trecho acima é parte, o jornalista seguia sua defesa ao IDORT e a seu trabalho:

“Que é o IDORT? Já tenho escripto tantas vezes sobre elle... a machina mais perfeita que o genio objectivo do paulista ainda concebeu e montou para dirigir o Brasil”. (Chateaubriand, 1935, p.241)

Declarando ter manifestado apoio ao IDORT dezenas de vezes, o jornalista continuava, acrescentando, que a barbarie e o individualismo presentes na sociedade brasileira (roubando as palavras de Oswald de Andrade) era exceção em São Paulo que “trilhava o caminho da racionalização amparado pelas mãos do IDORT” (Chateaubriand, 1935, p.241). Igualmente neste texto, fica claro o apoio que Chateaubriand (que monopolizou o sistema de comunicações

no país) havia dado à nomeação de Armando Salles de Oliveira, diretor do jornal “O Estado de São Paulo”, ao cargo de governador:

“O presidente actual de São Paulo é o antigo presidente do IDORT... Em Agosto de 1933, em artigo que assignalava com o título de “Racionalizemos São Paulo”, eu batia palmas ao governo central por haver entregue São Paulo a um dos leaders revolucionarios mais legítimos do Brasil... Armando Salles de Oliveira, procurando mostrar que São Paulo ia ter na sua direção um homem em condições de processar uma completa revolução no nosso systema de trabalho” (Chateaubriand, 1935, p.241)

Aparentemente, os esforços do IDORT e o apoio da mídia alcançaram os objetivos desejados pois, em 1936 o Relatório à diretoria indicava que o vultoso crescimento do número de associados (aumentou em 186% nos cinco primeiros meses de 1936) era devido ao trabalho que o IDORT vinha realizando para o governo do estado:

“O notavel surto de progresso realizado no ultimo anno pode ser attribuido em grande parte aos trabalhos de reorganização administrativa do governo do Estado de São Paulo executados pelo IDORT que tiveram grande repercussão não só entre os estadistas e funcionarios que puderam apreciar de visu os excellentes resultados conseguidos, como pelo publico em geral que delles teve conhecimento por intermedio da imprensa.” (IDORT, 1936b, p.5)

Mas apesar do otimismo dessa fala, pode-se supor que a aceitação da racionalização não se tratava de unanimidade, as resistências e os oponentes não estavam apenas do lado de fora do Estado, pareciam estar do lado de dentro também. Em 1936, Francisco de Salles Oliveira, foi chamado a proferir palestra por convite da Associação dos Funcionarios Publicos do Estado, para falar sobre a racionalização, durante sua fala ele elaborou um retrocesso histórico que remetia à Europa e a Ciência Racional Cartesiana. De acordo com a revista (nº 49, 1936) foi elaborada uma cartilha para ser distribuída, exclusivamente, entre os funcionários. Essa medida consistia num esforço do grupo em melhorar a aceitação da racionalização, especialmente, entre os burocratas das posições hierárquicas mais baixas que, no interior do governo, ainda ofereciam resistências.

A racionalização, de modo geral, tinha vários inimigos. Já no primeiro número da revista, o instituto publica um artigo traduzido do original escrito pelo *Instituto Internacional de Organização Scientifica do Trabalho I.I.O.S.T.* em resposta a críticas à racionalização. No texto, o *I.I.O.S.T.* compara-se a inventores e cientistas medievais que eram cassados e queimados em fogueira por apresentarem novidades. Mas nota-se que a principal crítica recaía sobre as demissões que a racionalização da produção causava. De todas as maneiras, o instituto buscava esquivar à racionalização esta culpa, todavia, sem que isso fosse possível. O idealismo do autor o trai arrancando-lhe, no último parágrafo, um “mea culpa” meio desajeitado:

“... [o I.I.O.S.T.]... entende que essa aplicação [racionalização] deve ser conduzida com a necessária prudência... medidas devem ser tomadas no caso em que, na primeira fase de realização, acarrete perda de emprego ou trabalho mais penoso.” (IDORT, nº 1, p.5)

O caráter disciplinar e de dominação da Racionalização também não escapou ao olhar de seus oponentes e impeliu Armando Salles, quando governador, a realizar um discurso para esclarecimentos da RAGE e responder a críticas neste sentido:

“Tanto se tem abusado do termo racionalização que é impossível pronunciar-a sem vêr aflorar em todos os lábios um sorriso sceptico que logo se desmancha em faceis ironias... [e perguntam-se] Não viveu o mundo seculos de vida gloriosa... sem... conhecimento dos novos methodos de organização... ? Para que atormentar o mundo com mais uma invenção, que além do mais, parece pretender, como fim supremo, disciplinar e commandar o delicado organismo humano com o rigor do machinismo?” (IDORT, 1934c, p.97)

Quem quer que tenha feito essas perguntas não ficou sem resposta. Armando Salles não se dispôs a discutir o assunto, mas foi bastante claro a respeito do “quesito” dominação:

“A discussão de um problema de tamanha magnitude nos levaria longe, nem é aqui o lugar apropriado a ella. Limito-me, por isso, a dizer que não sendo uma panácea capaz de todos os milagres, a racionalização vence, entretanto, os adversarios e acaba por se impôr a todas as industrias.... [e] impoz-se também á administração pública ...” (IDORT, 1934c, p.97)

Mais adiante no mesmo discurso, dá a conhecer que eles enfrentavam as resistências dos trabalhadores à racionalização, a substituição do trabalhador por máquinas e o receio que novos métodos e procedimentos de trabalho lhes diminuísse as oportunidades de emprego eram os principais temores, o que, no entanto, era diferente com o funcionalismo público, que embora também resistisse a mudanças, tinha uma série de mecanismos legais de proteção, dos quais os funcionários do setor privado não gozavam:

“... as garantias de toda sorte que as leis garantem as funcionarios publicos removem o maior obstaculo que se oppõe á organização racional das empresas industriaes – a resistência passiva do pessoal. Não se sentindo ameaçado, o funcionario em geral concorre de boa vontade para que se faça a organização...” (IDORT, nº29, p.98)

Conforme abordado anteriormente, as resistências dos trabalhadores eram uma constante. O IDORT, em geral, as tratava como problemas psicológicos ou de falta e instrução do trabalhador, corroborando o ideal moderno republicano que tomava a população brasileira como letárgica, doente, débil e inculta. Porém, uma questão que aparece em um dos artigos de esclarecimentos sobre a RAGE, não apenas demonstra que os funcionários públicos não eram aquilo que os idortianos pareciam considerar, como, compreendiam muito bem a dinâmica

impositiva da reorganização, isso sem mencionar as oportunidades, aparentemente nada modestas de treinar-se no exterior:

“Alguns funcionários, porém, discordaram sem razões fundamentaes, da fórmula como está sendo realizado aquelle trabalho, allegando que o mesmo deveria ser realizado por uma comissão de funcionários depois de ter ido ao estrangeiro estudar o que lá se tem feito. Essa opinião, cuja única razão a favor se resume no facto dos funcionários estarem ‘familiarizados’ com o serviço, embora aparentemente aceitavel, é, entretanto, errada... Não é o doente, que por estar familiarizado com suas funções ... trata de seu organismo que funciona mal. É o medico...” (IDORT, 1934e, p.147)

Aldo Mário de Azevedo, presidente do IDORT e defensor fervoroso da racionalização, era um otimista da utilização de gráficos como ferramenta de gestão e chegou a publicar uma série de quatro artigos dissertando sobre os gráficos e seus métodos de aplicação no dia-a-dia das organizações. Num desses artigos, numa pequena nota de rodapé, Azevedo, responde a pergunta de um leitor em relação ao tempo gasto e sobre quem seria o responsável por fazer os gráficos. O empresário leitor parecia ter notado que o tempo que ele gastaria para avaliar os números e dispô-los num gráfico seria maior que as análises que regularmente empreendia e que pagar um funcionário para realizar tal tarefa, isso sim seria um desperdício. Ferramentas como a proposta por Aldo M Azevedo se configuram como importante recurso para a administração de grandes organizações, onde a análise dos números de produção, faturamento, ou outros dados, avolumam-se em níveis que dificultam sua análise num período de tempo de médio a longo prazo. Para o pequeno empresário, entretanto, uma vez que o volume de operações é reduzido, a facilidade de avaliar os dados é bastante mais simplificada. O IDORT parece então, oferecer mais soluções aos grandes empresários e ao Estado que aos pequenos produtores.

Em outra ocasião o leitor da revista IDORT, um industrial, declara resistir em implantar a racionalização em sua fábrica, pois haveria de resolver alguns problemas anteriores, como a assistência social. A racionalização não parece ter oferecido a este empresário os resultados financeiros e sociais propagados pelo IDORT, o descontentamento dos operários dentro das fábricas e os atritos entre as duas partes eram uma realidade do dia-a-dia, que embora o IDORT não admitisse, a racionalização parecia não resolver, não pacificamente.

A racionalização, e conseqüentemente o IDORT, além de atacados por serem tidos como responsáveis por gerar desemprego e até mesmo eram acusados também de serem responsáveis pelos prejuízos que a cafeicultura vinham atravessando:

“Ninguem de bôa fé pode acreditar que a nossa superprodução de café, por exemplo, seja causada pela applicação de principios racionaes em sua cultura. ... Mau grado a campanha e os argumentos que aqui ou alli se levantam contra

a racionalização, ella tem de evoluir e penetrar em toda parte, como os conhecimentos scientificos evoluem e são diffundidos para o bem da humanidade“ (IDORT, 1932d, p.1)

Em 1937, quando o IDORT havia assumido a tarefa de reorganização do Instituto do Café. Francisco Salles de Oliveira, que foi o responsável em conduzir o trabalho no instituto, denuncia em sua fala durante a primeira reunião do Conselho Consultivo do IDORT, que as dificuldades que o Instituto do Café atravessava não eram exatamente de ordem organizacional ou administrativa, mas notadamente, de enfrentamento da decadência da cafeicultura, dos fracassados resultados que as políticas monetárias protecionistas causaram em longo prazo e também do tipo de expansão deste mercado que aconteceu sem qualquer reinvestimento. A situação do cliente parecia ser delicada, e embora tenha merecido comedimento do redator da ata, não escapou à visão aguda daqueles homens habituados ao mercado:

“... [nos] estudos de reorganização do Instituto do Café... o serviço de defesa permanente do Café foi apresentado com graphico elucidativo... impressionando pela relevância... os conselheiros ... solicitaram esclarecimentos.... [sobre] a importância de assistencia techina às questões de produção do café... frisando [também] a necessidade de uma organização exclusivamente técnica do credito agrícola... ao encerrar.... o conselheiro Horacio de Mello, referindo-se ao credito agricola, fez notar as nefastas consequencias das intervenções politicas em taes assumptos, conforme nô-lo mostra a experiencia.” (IDORT, 1937, p.256)

O capital nacional, antes alocado na cultura cafeeira, começava a se deslocar para outras áreas da economia nacional, motivados pelo aumento da demanda interna. A industria nacional, encontrava, então, condições de desenvolvimento.

Luis Carlos Bresser Pereira, ao escrever sobre a expansão da industrialização brasileira na primeira metade do século XX, descreve a classe de empresários daquela época como “patriotas empreendedores”, descartinando insucessos desta classe em conquistar subsídios governamentais. Os empresários surgem em seu discurso, como idealistas do bem nacional:

“O papel que coube aos empresários brasileiros... o de liderança. Uma série de fatores favoráveis, surgidos mais ou menos por obra do acaso... abriram oportunidades para investimentos lucrativos na indústria.... o Brasil dispunha naquele momento de um grupo de homens, que uniam, um mínimo de habilitação técnica para acelerar um processo industrial, a um enorme desejo de ascensão e afirmação social... promovendo assim o aumento da produtividade e conseqüente desenvolvimento econômico... com pouco auxílio por parte do governo... o aparecimento dos empresários nacionais ocorreu mais por obra do acaso, do que por deliberação e cálculo, mais devido à iniciativa, ao pioneirismo...” (Pereira, 1963, p.14)

Juntamente com a formação de uma nova geração de dirigentes em função da conjuntura econômica, os ideais republicanos para a educação e a “necessidade” de controle

social, impeliam a propagação dos ideais da racionalização, abrindo caminhos para a forte atuação do IDORT. Também utilizadas como veículo publicitário, embora o instituto as classificasse como ações com fins educativos, as diversas jornadas empreendidas pelo IDORT serviram como estratégias publicitárias, divulgando os preceitos racionalizadores do instituto e congregando adeptos. Nos relatórios entregues anualmente à diretoria, os valores investidos na realização de tais jornadas figuravam como “Propaganda” dos ideais de racionalização (ver trecho do relatório abaixo). Da mesma forma, os argumentos que apareciam nestes mesmos relatórios em defesa das jornadas, ou pela sua intensificação demonstravam o esforço que a difusão da racionalização concentrava em controlar os diversos aspectos da vida social, haja vista os temas das jornadas, conforme se pode observar no quadro abaixo. A primeira delas a “Jornada de Organização Científica do Trabalho na Administração Municipal” foi realizada em convênio com o poder público, e rendeu bons contatos com diversas prefeituras no interior do estado. O quadro abaixo apresenta um resumo das jornadas realizadas entre 1936 e 1949:

<b>Jornadas IDORT</b>	<b>Ano</b>
II Jornada de Estudos sobre Alcoolismo	1949
I Jornada de Estudos sobre Alcoolismo	1948
Jornada da Cooperação	1948
Jornada da Educação	1945-46
Jornada do Brasil no após-Guerra	1943-44
Jornada de Economia Rural	1942-43
Jornada da Habitação Econômica	1941
Jornada sobre Alimentação	1940
Jornada Contra o Desperdício nos Transportes	1939
Jornada Contra o Desperdício	1938
Jornada para o Ensino de Organização	1937
Jornada de Organização Científica do Trabalho na Administração Municipal	1936

Tabela 3.: Jornadas IDORT. Fonte: Relatórios apresentados à diretoria entre os anos de 1936 e 1949. Fonte: Relatórios apresentados à diretoria entre os anos de 1934 e 1937.

A realização das jornadas exigia investimentos que por vezes subtraíam mais da conta do instituto do que era esperado. No relatório à diretoria no ano de 1938, é anunciado que o instituto encerrou o ano fiscal com prejuízo de 4:811\$600 (neste ano a assinatura anual da revista custava 30\$000, ou seja, um déficit de aproximadamente 160 assinaturas), o que, entretanto, era bastante baixo em função da destinação que se havia dado a este dinheiro que era a preparação da Jornada contra o desperdício, considerada um evento publicitário de grande importância para o instituto:

“Esse déficit compensa... A “Jornada contra o Desperdício”... foi a maior propaganda que já se fez no nosso país sobre Organização Racional ... nesse

período pouca gente deixou de saber, pela leitura ou pelo rádio, o que o IDORT estava fazendo em São Paulo.” (IDORT, 1938, p.164)

Uma série de campanhas também foram realizadas: Campanha de prevenção de acidentes, ética nos negócios, iluminação nas indústrias, padronização de papéis (A4 e ofício), Administração de negócios, preservação das normas morais e éticas, e campanha em favor do hábito de responder cartas.

As jornadas, campanhas e congressos, figuravam nos relatórios de atividades que o IDORT encaminhava anualmente a diretoria do instituto como propaganda:

“Propaganda: Revista IDORT, hoje “Revista de Organização Científica”; conferências, publicações especializadas, cursos, noticiários nos jornais e pelo rádio; campanha para Cooperação das entidades de classe e culturais.” (IDORT, 1941b, p.56)

Consta dos relatórios à diretoria que a imprensa e as rádios colaboravam com a propaganda das jornadas e campanhas, publicando farto material não apenas publicitário, mas de esclarecimento à população. (IDORT, 1941b, p.36).

O IDORT teve como principal articulador o sr. Aldo Mario de Azevedo, que conhecia à época o *Instituto Internacional de Organização Científica do Trabalho I.I.O.S.T.*, que era vinculado à “Repartição Internacional do Trabalho”, órgão da então Liga das Nações. Com a extinção do *I.I.O.S.T.* em 1934, o novo órgão criado para desempenhar este papel foi o Comitê Internacional de Organização Científica C.I.O.S. que era vinculado a Organização das Nações Unidas ONU, tendo status de órgão consultivo da ONU. Em âmbito mundial, a articulação deste instituto foi no sentido de propagar as idéias de racionalização. O primeiro Congresso Internacional de Organização Científica ocorreu em Praga em 1924, tendo sido idealizado e organizado pelo *I.I.O.S.T.* Em 1954 já se haviam realizado dez congressos, sendo que este último teve lugar em São Paulo por ocasião das comemorações dos 400 anos de fundação da cidade.

O X Congresso Internacional de São Paulo foi um dos eventos de maior prestígio e pompa da história do IDORT e, por que não dizer, dos primórdios da profissão de administração. Para a realização do X Congresso, o deputado Mario Beni, encaminhou projeto de lei solicitando a concessão de fundos a serem repassados ao IDORT para tal realização:

“No dia 15 de Dezembro do ano passado, o deputado Mario Beni apresentou à Câmara Federal o projeto de lei n. 3996/53, assim redigido:

‘O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º Fica o poder executivo autorizado a abrir pelo Ministério da Educação e Cultura um credito especial de Cr\$ 3.000.000,00 (três milhões de cruzeiros) destinados ao Instituto de Organização Racional do Trabalho, para auxiliar o X

Congresso Internacional de Organização Científica, a realizar-se na Capital de São Paulo em fevereiro de 1954.” (IDORT, 1954a, p.106)

A justificativa do deputado se fundamentava em torno do trabalho que o IDORT vinha desenvolvendo no campo da administração científica, tendo mencionado em seu projeto, as diversas campanhas e congressos realizados pelo Instituto, bem como sua filiação ao C.I.O.S.:

“O referido instituto... vem desenvolvendo... intensa atividade no sentido de difundir os princípios de organização racional do trabalho, através dos quais se poderá conseguir melhor rendimento da atividade humana... O trabalho de divulgação [desses princípios] tem-se desenvolvido através das colunas de sua ‘Revista de Organização Científica’... cabe... ao mesmo instituto a representação no Brasil do ‘Comité International de l’Organisation Scientifique’, tendo por isso participado de vários congressos internacionais” (Beni apud IDORT, 1954, p.106)

As projeções das “incontáveis vantagens que nos advirão em vários setores técnico-científicos de organização” seduziram o governo e, aprovado o projeto, a verba saiu dos cofres do Ministério da Educação e Cultura: Cr\$ 3.000.000,00. Para que se tenha uma idéia do que significou esse montante, naquele mesmo ano, 1954, o balanço patrimonial o IDORT totalizava Cr\$ 1.200.478,90, cabia três IDORTs naquele orçamento:

Entretanto, as articulações para poder desfrutar dessa situação foram pesadas. Em 1954 a presidência do C.I.O.S. e a presidência da Comissão de diretrizes do C.I.O.S. estavam a cargo de dois brasileiros idortianos. O preço a ser pago por essas conquistas, era a responsabilidade de articular a formação de institutos semelhantes ao IDORT em todos os países da América Latina.

Com o intuito de dar início a tarefa recebida do C.I.O.S., o IDORT promoveu a 1ª Conferência Latino Americana de Organização Científica. A abertura e presidência da Conferência, que aconteceu em 24.01.53 (sábado) no auditório do Instituto de Educação Caetano de Campos, foi realizada pelo secretário da Educação, Antonio de Oliveira Costa, representando o governador do Estado Sr. Lucas Nogueira Garcez<sup>18</sup>, mais secretários de Estado compunham a mesa e participaram como vice-presidentes de honra. Dentre o público convidado para assistir à conferência estava alguns dos homens mais articulados no país para a consolidação da ciência da administração:

“... Astor Roca de Barcelos, representante do Governador do Estado do Rio Grande do Sul, J. A. Cunha Lima, secretário estadual do Trabalho, Indústria e Comércio, Marcelo Florence de Barros, representante do Reitor da Universidade de São Paulo, César Reis de Cantanhede, diretor da Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil e da Associação Brasileira de Planejamentos, Antonio Devisate, presidente da Federação das Indústrias

---

<sup>18</sup> Professor da Escola Politécnica e da Universidade de São Paulo

de São Paulo e do Departamento Regional do SESI, Ricardo Capote Valente, vice-presidente do IDORT, Manoel dos Reis Araujo, secretário geral da Conferência e ainda, representantes da Fundação Getúlio Vargas, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (José Gomes Campos), do Rotary Club, do presidente da Comissão do IV Centenário (de S.P.), do Centro de Indústria Fabril do Rio Grande do Sul, da repartição Internacional do Trabalho e Escritório Latino Americano, do SENAI, do SENAC, do Centro de Contabilistas e outras entidades que têm interesse pelo certame.” (IDORT, 1953, p.27)

A 1ª conferência Latino Americana (24.01.53) teve o patrocínio da Secretaria do Trabalho, Indústria e Comércio, SESI, SENAI e SENAC, da Fundação Getúlio Vargas, da Universidade do Brasil e da Estrada de Ferro Sorocabana. No discurso de abertura da Conferência, Oliveira Costa evidenciou a expectativa do governo estadual de que os debates realizados durante a conferência fossem revertidos em benefícios ao povo brasileiro, mas não escondeu um outro interesse, o de que o IDORT pudesse estabelecer um elo com países da América Latina, e de certa forma impondo a eles o seu *know how*. O que ele não disse entretanto, é que aquele era o preço pelos dois cargos de presidência no CIOS e para a realização do X Congresso Internacional em São Paulo:

“... magníficos resultados práticos postos a serviço da Nação, a bem do povo brasileiro e dos demais povos... numa harmonia de interesses recíprocos, a velha amizade que une a família latino-americana” (IDORT, 1953, p.8)

Às personalidades presentes coube “fazer uso da Palavra” incluindo-se os senhores Benedito Silva representante da FGV e integrante da ONU e o prof. Álvaro Moitinho, à época na Universidade do Brasil e SENAC. Os anais da conferência se encerram com muitos agradecimentos e votos de “ordem e progresso” para a nação sem que, todavia se pronunciem os “amigos da família latino-americana”... teriam eles partido mais cedo, para antes iniciar as articulações em seu país a fim de receber o “*Know How* idortiano”?

O que quer que os tenham subtraído de participar da conferência parece ter causado um descontentamento ao presidente do IDORT, Moacyr E. Álvaro, que em novembro no artigo de capa da revista de nº 263 desabafa sua desaprovação às nações da “família latino americana” cujos esforços para estabelecer e fomentar institutos semelhantes ao IDORT não demonstraram grande afinco, chegando a merecer uma ferina reportagem de capa escrita pelo próprio Moacyr, presidente do IDORT:

“Qualquer pessoa com um quociente de inteligência mediano compreende ... o conceito de ‘organização’ ... mas por outro lado, essa gente das nações latinas, que em teoria é capaz de seguir o raciocínio ... nem sempre está preparada... O subjetivismo ... faz com que, embora sabendo que determinado raciocínio deverá estar certo, nem sempre sigam esse modo de pensar por motivos varios, muitas vezes de ordem emocional.” (Álvaro, 1953, p.7)

Dentre os vários acontecimentos na genealogia do campo da administração o mais controverso é a criação da ESAN que ora figura, ora não, como a primeira instituição de ensino de administração em nível superior no país.

Em 1941 quando a ESAN passou a oferecer o Curso Superior de Administração e Negócios, nada se publicou a esse respeito na revista IDORT (a única de nossas fontes em circulação à época), entretanto, em dois artigos publicados ambos no nº 121 em janeiro de 1942, escritos por A. M. Azevedo, a ESAN configura como solução para a preparação de dirigentes. A reportagem de capa intitulada “Sobre a hora que estamos vivendo” demonstrava a crença do autor de que os problemas internacionais se deviam a questões de organização ou sua ausência:

“Encarando friamente a situação internacional... uma pessoa de mediano bom senso chegará a seguinte síntese: 1º) o vencedor é o que possui melhor Organização; 2º) a vitória é obtida pela desorganização do inimigo...”  
(Azevedo, 1942a, p.1)

Embora Azevedo estivesse se referindo à guerra mundial, ele se vale de suas crenças em relação à organização para exaltá-la como solução de problemas de toda ordem. No texto seguinte “Preparação, Organização, Direção: os três fatores do sucesso” Azevedo procura demonstrar sua crença de que dirigentes formados dentro dos princípios da organização racional seria a receita para a eliminação dos problemas nacionais e mundiais. Neste texto, a ESAN aparece como uma possibilidade de formação de pessoal dentro dos preceitos da organização racional do trabalho:

“... assim como o IDORT vem procurando... difundir entre nós a doutrina da ORT... a Escola de Administração e Negócios (ESAN) veio completar esse esforço, oferecendo um meio de preparação de organizadores e dirigentes... visa... resolver o problema do preparo dos que vão dar vida às organizações, e provavelmente, dirigi-las”. (Azevedo, 1942b, p.3)

Não há anteriormente, nos artigos ou relatórios à diretoria do IDORT, sinais de apoio ou articulações conjuntas entre o IDORT e a ESAN para a abertura da escola. Ao que tudo indica a ESAN, foi dentre as escolas surgidas à época, a que se desenvolveu de forma mais autônoma, talvez por isso, sua dificuldade em legitimar-se no campo.

Em 1991 foi publicada pelo Conselho Regional de Administração de São Paulo e Mato Grosso do Sul (CRA-SP,MS), uma edição comemorativa do informe *Aconteceu*. Esta publicação se tratava de um informe especial que circulava sempre que houvesse patrocinador. Neste caso, significava ser encaminhada para aqueles que constassem de lista de distribuição apresentada pelo próprio patrocinador e circular às expensas deste. O patrocinador desta edição, foi o CRA-SP,MS, que fez circular 40 mil exemplares entre empresas filiadas e

associados do conselho. Esta edição comemorativa celebrava os 50 anos de ensino de administração de empresas no país, consagrando a Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN, como primeira instituição a oferecer o curso:

“A ESAN - Escola Superior de Administração de Negócios, da Fundação de Ciências Aplicadas (leia-se Companhia de Jesus), fundada em 1941, completou neste ano, meio século de existência. Foi a primeira e continua sendo uma das melhores do Brasil”. (Aconteceu, 1991, p.1)

A manchete de capa era *“Edição Comemorativa do Cinquentenário da Abertura dos Cursos de Administração no Brasil”*. As outras matérias trazidas pelo informe se referiam ao papel consolidador que os Conselhos Regionais desempenhavam em relação a profissão, uma homenagem a Malferrari, previsões sobre o futuro da profissão e do perfil profissional, além de uma matéria que afirmava que os alunos da ESAN eram patrocinados por empresas paulistas.

No artigo “ESAN: Primeira Escola Brasileira de Administração”, escrito por Rubens de Azevedo Galvão (1991, p.4), a ESAN é enaltecida como marco histórico e responsável por promover uma “divisão de duas épocas na História do Brasil Moderno”, entretanto, para o Conselho Federal de Administração, em seu *site* oficial, na página “História da Profissão de Administrador no Brasil”, a ESAN sequer é mencionada e a EBAP é que aparece como primeira:

“A FGV [Fundação Getúlio Vargas] representa a primeira e mais importante instituição que desenvolveu o ensino de Administração. Sua origem remonta à criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938... Foi na FGV que surgiram os primeiros institutos de investigação sobre assuntos econômicos do país.”

Essa disputa por ocupar uma posição central fica bastante evidente no seguinte trecho da mesma publicação:

“As ESANs (são duas)<sup>19</sup> inauguraram entre nós o ensino de Administração Científica há cinquenta anos passados, demarcando, assim, a divisão de duas épocas na História do Brasil Moderno. Essa condição de marco histórico **(privilégio incontestado da ESAN)** avulta à proporção que o Brasil ingressa no futuro, deixando para trás a sonolência e o tempo perdido.” (Galvão, 1991, p.4)

É importante evidenciar que o trecho destacado no texto, em função de sua contundência e por aparecer entre parênteses é uma evidência da disputa pelo pioneirismo no ensino de administração.

A ESAN voltaria a ser mencionada pelo Conselho Federal de Administração na Edição Especial em comemoração aos 40 anos de profissão, desta vez, ele aparece como a primeira

---

<sup>19</sup> Nota do autora: ESAN SãoPaulo e ESAN São Bernardo do Campo

escola de administração em nível superior, acompanhada da observação de que os diplomas por ela expedidos não eram reconhecidos pelo governo federal, talvez essa seja a justificativa para sua exclusão em momentos anteriores. Depreende-se neste ponto, que para o Conselho Federal, o reconhecimento federal, é mais legítimo que os conteúdos e práticas ministrados por aquela escola para a formação profissional de seus alunos. Se por esta ou por outras razões, o fato é que os diversos autores da história da administração no Brasil relutam em nela incluir a ESAN. Sobre este silêncio pouco se pode afirmar, mas muito se pode inquirir. Fica aqui a sugestão para outros pesquisadores, ou até para a continuidade desta pesquisa no futuro.

Uma série de trabalhos foram desenvolvidos até o momento com a preocupação de traçar a história da administração científica no Brasil: primórdios e evolução do conhecimento científico são os princípios objetivos declarados pelos diversos autores. O processo de profissionalização, entretanto, não aparece, conforme dito anteriormente, nos trabalhos a que se teve acesso.

Publicado pela RAE nº 3 em 1983, o artigo de Vera S. Storck, "Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento" menciona que o processo de profissionalização do administrador foi uma exigência que o crescimento industrial impôs ao mercado. Conquanto a autora declare que os objetivos de seu trabalho tenham sido os de oferecer contribuições para a história da administração no Brasil e para a explicação das razões que a conduziram ao estado atual, Storck comenta brevemente a profissionalização da categoria.

A autora afirma que no período entre 1909-1911 as empresas paulistanas eram dirigidas, em sua maioria, por pessoas não habilitadas, mas que todavia, havia alguns administradores aí considerados como profissionais: "... é lícito supor que tais empreendimentos contassem já com administradores profissionais", a autora segue considerando que a existência de poucos administradores profissionais, à época, não impediu que a reforma administrativa de 1930, que criou o DASP, criasse também a profissão de administrador e estes dois por inspiração de Luiz Simões Lopes. Bem, se tomarmos o termo 'administrador profissional' como uma categoria com estatutos próprios e reconhecidos pelo poder regulador do Estado, com diretrizes para sua formação escolar, código de ética com penalidades previstas, bem como fiscalizada e defendida por uma estrutura de conselho profissional, o termo administrador profissional não cabe àquela época, visto que esse processo apenas se desencadeou após a promulgação da Lei nº 4.769 em 1965. Igualmente não se poderia fixá-lo em 1930, uma vez que nesta data ocorreu o golpe de Estado e a reforma administrativa seria empreendida por Vargas a partir daí. A criação do DASP ocorreu em 1938, ano em que Luiz Simões foi nomeado

seu presidente. Nos anos seguintes, o IDORT seria o responsável por ministrar cursos para preparação de chefes e supervisores organizados pela divisão de aperfeiçoamento do DASP.

Ainda se referindo ao processo de profissionalização da categoria, Storck faz considerações sobre a consolidação do ensino e da pesquisa em administração, atribuindo o pioneirismo a ESAN de Pe. Sabóia. Para a autora nos anos 40, época de fundação da ESAN, por iniciativa de Armando Salles de Oliveira o IDORT entra em cena, em seguida a autora menciona a criação do Instituto de Administração da USP em 1946, a EBAP em 1952 e EAESP em 1954.

A fundação da Universidade de São Paulo contou com a articulação de intelectuais influentes da São Paulo da década de 30, entretanto, em sua publicação “Revista da Administração” os artigos publicados abriam pouco espaço para debates, demonstrando uma vocação bastante tecnicista da revista. Não se pode deixar de notar, que a profissão, em seu aspecto social e político, não era debatida nas páginas desta publicação.

Em 1947 o Instituto de Administração (I.A) responsável pela revista publicou, em março, o primeiro número da “Revista de Administração”, naquele momento sob direção do historiador Dr. José Ferreira Carrato. A contracapa, desta edição trazia um texto de apresentação do I.A. intitulado “O Instituto de Administração – Um núcleo novo de pesquisa e de ensino”. Este primeiro número trazia artigos sobre finanças, direito, e mostrava a grande influência exercida pela psicologia, psicométrica e estatística nos estudos conduzidos na área de administração. Outro artigo no mesmo fascículo, intitulado “Notas sobre a distinção entre o direito administrativo e a ciência da administração” corrobora a idéia de que no início da difusão dos princípios da administração no Brasil, havia grande intersecção com outras áreas de conhecimento, e daí o grande número de requerimentos de ser o primeiro, ou seja, um movimento declarado de determinação de jurisdição.

Na apresentação do livro *História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo*, Alice Piffer Canabrava (org), declara:

“Pareceu-nos importante registrar, para o pesquisador, os espaços que, na atividade econômica do país, ocuparam as primeiras levas de economistas, administradores e contadores, graduados pela Universidade, gerações pioneiras, portadoras da mensagem do credenciamento profissional, a conquistar os empíricos e os céticos”. (Canabrava, 1984, p.XXXII)

O I.A. nasceu dentro da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas que, segundo o texto, “distingue-se das demais escolas congêneres por ter como função não só formar contadores, atuários, economistas e administradores, no grau superior, mas também incutir o espírito de pesquisa, no vasto campo das ciências econômicas, administrativas e

atuariais”. Note-se a repetição de estratégias de consolidação, cada instituição, procura um setor, um filão, onde se consolidar e buscar reconhecimento. Cada uma quer ser a primeira, e então elabora “revoluções específicas” para tentar conquistar o centro, aqui, a tentativa é de dizer que não basta transmitir o conhecimento, há que incentivá-lo por meio da pesquisa.

É importante ressaltar que a essa época, curso de Administração, com diploma reconhecido pelo governo federal, não havia nenhum. A ESAN vinha desde 1941 formando administradores em nível superior, porém sem diplomas reconhecidos, o IDORT oferecia diversos cursos sobre organização racional do trabalho, administração de pessoal e aplicação de psicometria em treinamento e seleção de pessoal, porém em nível técnico. A FECAP havia assumido sua vocação para a formação de contadores e atuariais. A única revista que circulava à época com intuito de divulgar os ideais de racionalização era a Revista de Organização Científica do IDORT. De posse disto, a USP empreendia suas próprias “revoluções” em busca de legitimar-se.

Naquele mesmo texto de contracapa da primeira edição da RAUSP, a FCEA reclama o lugar de primeira instituição no país a ser dotada do “aparelhamento condizente” às suas finalidades “sob a orientação de cientistas e auxiliares especializados, que transcendem a simples transmissão de ciência em salas de aula”. Ainda de acordo com o texto, “essa caracterização de um setor idôneo de pesquisas e estudos resultou no Instituto de Administração, que é a primeira organização universitária dentro deste espírito em todo o País”. A FCEA procura se posicionar como a primeira instituição comprometida não apenas em transmitir o conhecimento, mas em incentivar sua produção por meio da pesquisa.

Este primeiro número da RAUSP trazia artigos sobre finanças, direito, e mostrava a grande influência exercida pela psicologia, psicometria e estatística nos estudos conduzidos na área de administração.

No número 3 desta revista, a direção do Instituto tinha sido transferida para o Professor Mário Wagner Vieira da Cunha, que permaneceria até Maio de 1963, quando foi substituído pelo prof. Antonio Delfim Netto. Durante sua gestão, Mário Wagner mantinha relações com o IDORT tendo publicado alguns artigos na revista do instituto. A revista da USP passava por um período de grande instabilidade, a periodicidade era irregular, e havia sido interrompida por 10 anos, entre 1953 e 1962. Em meio a esse contexto, é possível imaginar que isso tenha resultado em que o único fascículo da RAUSP publicado em 1951, tenha sido a transcrição completa dos anais do X Congresso Internacional de Organização Científica promovido pelo IDORT em convênio com o C.I.O.S. (repartição da ONU), com financiamento do Ministério da Educação e Cultura, para comemoração do 4º Centenário da cidade de São Paulo.

O golpe de 1930 que colocou Getúlio Vargas no poder, em detrimento de Julio Prestes, instaurou o poder de um governo ditatorial e criou as condições para a implementação de uma reforma administrativa. Para Wahrlich (1975), a Reforma Administrativa iniciou-se já em 1930, lançando mão de seus ideais, que já podiam ser notados até antes desta data, na plataforma da Aliança Liberal, que discutia a questão do funcionalismo público, uma grande máquina de fazer favores políticos que empregava mais pessoas e menos capazes que o necessário. A criação do DASP foi uma iniciativa do governo no sentido de impor a contratação de pessoal por meio de concurso e critérios definidos, padronização de salários, implementação de sistema de promoções por mérito mas também o oferecimento de cursos de treinamento para o quadro já existente, e segundo diria Luiz Simões Lopes em entrevista a RAE em 1984, tudo isso era “fundamentado, principalmente, na racionalização do trabalho”.

Nesta entrevista publicada na RAE nº 3, Luiz Simões conta que dos concursos de seleção de pessoal entre 1938 e 1945 a taxa de aprovação era de 10%, o que era entendido como falta de preparo escolar fundamental, mas também técnico. Em 1944, em meio a possibilidades de alterações na configuração política brasileira e internacional nos tempos futuros e o enfraquecimento do presidente e conseqüentemente de seu espaço, o DASP, Simões conta ter proposto a Getúlio Vargas a criação de uma entidade privada para a consecução do treinamento e preparação dos funcionários públicos. A escolha da personalidade jurídica de Fundação foi em função da legislação vigente, mas igualmente, essa escolha permitia que se constituísse uma entidade privada passível de receber subsídio governamental e também internacional, assim, Luiz Simões conseguiu de Getúlio Vargas aprovação para levar a cabo seu projeto, e dos 305 doadores iniciais recebeu o dinheiro. A Fundação Getúlio Vargas foi autorizada num período de 10 dias, por meio de dois decretos. Para Luiz Simões a Fundação atenderia as necessidades do governo em treinar pessoal para o serviço público, para a Revista do Conselho Federal, entretanto, a criação da Fundação foi uma maneira de garantir a continuidade do que vinha sendo realizado no DASP: a articulação da Fundação teria sido em função do notado enfraquecimento do governo Getúlio:

“Com a evidência do enfraquecimento do regime de Vargas e a percepção de que o esforço que vinha sendo feito no sentido de racionalizar a administração pública poderia ser perdido com o afastamento do presidente, Simões Lopes propôs... [a Fundação]... a estratégia de certo: mesmo com a queda do governo Vargas e um perceptível esvaziamento do DASP, a FGV foi mantida.” (Revista Brasileira de Administração, 2005, p.41)

Sherwood afirmaria anos depois, em 2002, em “*Some notes and memories on EBAP in its earlier days*” que a criação da Fundação Getúlio Vargas, foi uma estratégia pensada pelo

Luiz Simões para dar continuidade ao DASP, por isso sua aprovação imediata e conseqüente regulamentação, no brevíssimo espaço de 10 dias:

“It was clear that the Vargas regime would come to an end... Simões Lopes... began to search for other organizational means of preserving... DASP... he suggested the organization strategy of a foundation as a way to achieve continuity.” (Sherwood, 2002, p.814)

A Fundação foi criada, e de acordo com Costa (2002), desde esse momento, a intenção era a de criar uma escola de nível superior que pudesse ser a “sucessora de uma ideologia de aperfeiçoamento governamental”. Em 1948, a delegação brasileira que participava da Assembléia Geral da ONU, reunida em Paris, recebeu aprovação da resolução nº 246 (Costa, 2002, p.151) que previa financiamentos da ONU para o incentivo do desenvolvimento do ensino e da pesquisa em administração, bem como assistência técnica para tal. Neste tempo, Luiz Simões assumiu um posto no Conselho Internacional do Serviço Civil, vinculado a ONU. Astério Dardeau, Benedicto Silva e Cleantho de Paiva Leite, funcionários do DASP, trabalhavam no secretariado da ONU. Eram os primeiros passos para a criação da Escola Brasileira de Administração Pública EBAP.

Ainda assim, Beatriz Wahrlich, professora da EBAP, ao se referir a história da instituição diria que seu surgimento a independência da EBAP em relação ao sistema acadêmico tradicional (a EBAP copiou o modelo americano abrindo mão do sistema francês, então predominante no país), havia garantido a liberdade da estrutura da escola e do currículo dos cursos. Em verdade, ao referir-se a liberdade na estrutura curricular do curso, é possível considerar que Wahrlich estivesse se referindo a implantação do sistema de créditos para a progressão do aluno, que foi uma poderosa estratégia adotada para o enfraquecimento do movimento estudantil, pois ao eliminar o sistema de progressão continuada, o novo sistema desarticulava as turmas não permitindo uma convivência estreita como a anterior, ao menos no ambiente escolar, fora dele havia outras maneiras de impedir a convivência entre militantes do movimento estudantil:

“imune as influencias políticas e a salvo dos vícios e da rigidez do sistema universitário oficial, a Escola teve a liberdade e agilidade imprescindível à organização de sua estrutura curricular e à adoção de procedimentos e exigências escolares verdadeiramente revolucionários” (Wahrlich, *apud* Carvalho, 1981, p.145)

Dois anos após a abertura da EBAP a FGV inaugurava a Escola de Administração de Empresas de São Paulo EAESP. Antes da instalação da EAESP, a FGV promoveu uma série de encontros, debates e pesquisas para avaliar as expectativas de São Paulo em relação a uma escola de administração na cidade. Ao que consta nos relatórios do IDORT, os encontros foram

em grande parte articulados e promovidos pelo instituto, embora não se tenha encontrado nenhuma menção a esse fato nos artigos escritos pela EAESP sobre sua própria história. Os encontros confundiam-se com a realização de outros congressos que tiveram a finalidade de fazer prévias para a realização do X Congresso Internacional de Organização Científica realizado como parte das comemorações do 4º Centenário da cidade de São Paulo.

Curado, ao referir-se a criação da EAESP, afirma que São Paulo foi a cidade escolhida para a fundação da Escola por se tratar do “principal centro industrial da América Latina”, mas não esconde que seu surgimento foi articulação de Luiz Simões Lopes em conjunto com a CAPES (Campanha de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior) com apoio do governo americano, que enviou ao Brasil um grupo de professores da Michigan State University.

Ao voltar seu olhar ao clima organizacional da EAESP, Curado conta partes da história da constituição da Escola, mas em especial sobre suas articulações e nessas passagens ela reproduz a fala de Malferrari, professor da escola à época, em que se desnuda uma bipartição política entre o grupo de professores integrante da escola:

“A *panela* teve um grande papel na Escola, eram muito unidos, faziam propostas boas.. houve uma amizade muito fechada, eles queriam comandar a Escola com o candidato deles, sem discutir” (Malferrari, *apud*, Curado, 1994, p.14)

E Curado complementa:

“Os professores que não eram *panela*, a *anti-panela*, não faziam parte de um outro grupo e dependendo da conjuntura, se uniam em torno de interesses específicos” (Curado, 1994, p.14).

Outras disputas se deram, e se dão em especial em torno da distinção entre administração pública e privada e entre o distanciamento da produção acadêmica em relação ao dia-a-dia das empresas. Essas “revoluções”, embora, sejam reflexo da permeabilidade e mutabilidade do campo, surgem em um momento de maior maturidade, num momento em que o campo já conta com estruturas e meios de disseminá-las. A preocupação em trazê-las a discussão aqui é no sentido de ilustrar a conformação incessante do campo, entretanto, sua complexidade, volume e debates é material suficiente para um outro momento, para outras análises e discussões, agora, restringi-se sua consideração por questões metodológicas.

O descolamento entre o ambiente acadêmico e o dia-a-dia empresarial aparece com certa freqüência nas publicações. Serafim e Valente (2006, p.106), reforçam esse ideal como a força motriz da RAE em seus primeiros anos de circulação: “A RAE, ao longo de sua história, teve um papel ativo e fundamental não apenas na publicação científica da área, mas também como um instrumento de aperfeiçoamento do campo científico e da prática administrativa no

Brasil”, entretanto, no mesmo artigo, onde são trazidas as entrevistas de antigos redatores da revista, Marilson Alves Gonçalves demonstra que o diálogo entre a comunidade acadêmica e sua produção científica e os empresários, não era tão eficiente e ativa quanto se julgava: “... consegui encontrar uma proposta de valor para uma revista acadêmica... ‘ escrever para ser lida e não para ser publicada’... minha preocupação era torná-la mais palatável também para empresários, executivos e alunos”.

No artigo “Formação profissional do administrador” os autores, Bruno Guerreiro, Carlos Malferrari, Claude Machline e Orlando Figueiredo defendiam a unificação dos cursos de administração pública e de empresas sob a alegação de que os princípios de racionalização eram os mesmos e, portanto, válidos tanto para a iniciativa privada quanto para esfera pública. E diziam:

“Neste momento, em que Reformas Administrativas estão se processando nos níveis federal e estadual, cabe perfeitamente indagar se não seria conveniente reunir, para ensinar nos mesmos bancos, os administradores privados e os públicos, a fim de que os primeiros se tornem ainda mais conscientes de suas responsabilidades sociais e de que os segundos se compenetrem da necessidade de serem mais produtivos. Afinal, o problema maior de todos, no Brasil, é o da melhoria da eficiência e esse problema é, sobretudo, de mentalidade, vale dizer de educação.” (Revista de Administração Pública, 1967, nº 2, p.300)

No mesmo artigo, entretanto, na página seguinte, os autores voltam a tratar os cursos como merecedores de ensinamentos diferenciados e propõem então a criação de um ciclo de estudos comuns, com dois anos de duração, “seguido de um ciclo especializado, quando o aluno seria exposto a aprendizagem de técnicas específicas, conforme prefira ele abraçar a carreira pública ou servir a empresa particular.” (1967, p.301)

Multiplicavam-se os debates sobre relações pessoais no trabalho e sua influência na produtividade. O crescimento das indústrias e as alterações de mercado em função da conjuntura internacional também eram compunham o rol de assuntos debatidos pelas escolas, institutos e suas revistas. As principais preocupações estavam em compreender e definir o papel do administrador na sociedade, o que, acontece até o presente momento, e que nunca deverá deixar de acontecer pois uma reflexão crítica de suas práticas é fundamental a compreensão do papel de um grupo e sua reprodução.

Dentre os professores da EBAP e funcionários do DASP, estava Guerreiro Ramos, segundo Pizza Junior (1997), o projeto de lei que regulamentava o exercício da profissão de técnico administrador<sup>20</sup>, em 1965, foi de autoria do então deputado Alberto Guerreiro Ramos.

---

<sup>20</sup> A denominação profissional somente passaria para Administrador em 1985.

Eleito como suplente de Leonel Brizola, assumiu o cargo de deputado após a cassação de Brizola, tendo permanecido no cargo entre 26 de agosto de 1963 e 17 de abril de 1964, quando foi cassado por subversão ao defender a legalização do Partido Comunista do Brasil PCB, nesta data ficou famosa a frase que utilizou em sua preleção de defesa ao partido: “O político não tem posição amadorista. Tem posição interessada”. Embora breve, sua permanência foi tempo suficiente para a submissão do projeto de lei que previa a criação da profissão de técnico de administração e de sua regulamentação (Pizza Junior, 1997, p.24).

Sociólogo, Guerreiro Ramos ao chegar ao plenário havia sido técnico do DASP por vinte anos, tendo participado ao lado de Luiz Simões Lopes das articulações para a criação da Fundação Getúlio Vargas e de suas duas escolas, para onde retornou após a cassação, apesar das advertências do SNI de que se tratava de subversivo. (Mello, 1997, p.15). Em seu artigo “Trajetória Parlamentar de Alberto Guerreiro Ramos”, Pizza Junior, atribui a proposição daquele projeto de lei, ao fato de Guerreiro Ramos ter sido funcionário público e ocupado o cargo de técnico de administração no DASP.

A lei de criação da profissão de técnico administrador ganha outras nuances no artigo “Administração no Brasil: 40 anos de história” publicado na Edição Especial da Revista Brasileira de Administração do Conselho Federal de Administração, em 2005. Neste artigo, a legalização da profissão consta como uma iniciativa de Getúlio Vargas no sentido de conquistar profissionais melhor qualificados para a administração pública:

“O início da valorização da ciência da administração no Brasil está relacionado a uma necessidade de aprimoramento da Administração Pública Federal para a adoção de mudanças e reformas oficiais que permitissem alavancar o desenvolvimento do país. Transformações, idealizadas durante a gestão do presidente Getúlio Vargas, que a burocracia existente até então não era capaz de processar pelo seu despreparo técnico-profissional.” (Revista de Administração Pública, 2005, p.39)

No mesmo fascículo, páginas antes, a regulamentação das profissões e a criação de conselhos de fiscalização profissional, são tomados como uma iniciativa do governo em proteger a população da atuação de profissionais mal preparados, antiéticos e corruptos:

“O princípio da regulamentação da profissão das profissões foi adotado... para garantir que a prestação de serviços que interferem... no patrimônio da população seja realizada por profissionais com habilidade técnica e legal para isso. A iniciativa do Estado foi uma resposta aos anseios da própria população, que necessitava da criação de órgãos que a defendessem do mau exercício profissional, tanto de leigos inabilitados como de habilitados sem ética.” (Revista Brasileira de Administração, 2005, p.17)

Neste mesmo fascículo, depreende-se que existiram dois projetos, um de criação da profissão e outro para sua regulamentação. No artigo, os projetos constam como um esforço

conjunto de um grupo articulado por funcionários do DASP e professores da FGV, que ao criarem a Associação Brasileira de Técnicos de Administração (ABTA), em 1960, elaboraram as primeiras versões da redação do projeto de lei de criação e regulamentação da profissão. Aparecem como proponentes dos projetos Alberto Guerreiro Ramos e o senador Wilson Gonçalves (Revista de Administração Pública, 2005, p.43).

A revista mostra ainda que, do ponto de vista dos técnicos, a regulamentação era necessária para assegurar os limites do campo profissional, garantindo jurisdição dos trabalhos de administração à categoria nascente, evitando a atuação de profissionais desonestos de outras áreas:

“Crescia entre os Técnicos de Administração a consciência de que era necessário institucionalizar a profissão, criando um dispositivo legal que evitasse a invasão da área por profissionais de outras formações e embasasse a luta contra práticas abusivas...” (Revista de Administração Pública, 2005, p.42)

Como críticos e opositoristas não faltam a um bom debate, ainda em 1968, no editorial da Revista de Administração de Empresas, Carlos O. Bertero, redator-chefe da revista, desferia golpes contra o trabalho de delimitação e proteção jurisdicional do campo da administração, que todavia, conforme os registros encontrados demonstram, ter sido, principalmente, articulado por nomes da Fundação Getúlio Vargas e de seu nascedouro, o DASP. Bertero inicia seu texto satirizando o período de grande produção de normas e regulamentos na monarquia brasileira, que segundo ele, produziu mais regulamentos do que havia objetos a serem regulamentados, a esse tempo ele dá o apelido de “o tempo da Paixão Regulatória” e toma este termo para se referir a regulamentação da profissão de administração. Suas críticas não são dirigidas a regulamentação da profissão em si, mas à tentativa de proteção do campo da atuação de outros profissionais bem como da proibição de trabalhos de natureza administrativa serem executados por profissionais que não tivessem a adequada formação. Bertero se contrapõe a este movimento e procura demonstrar que a luta empreendida neste sentido era política, em busca de benefícios, que merecia reflexões e seguramente, comportaria exceções:

“... não podemos encontrar nenhuma justificativa para que o administrar, seja... entregue apenas aos portadores de diploma universitário de administração... o exercício da profissão de administrador, pelo menos até o momento sempre foi medido pelo sucesso no desempenho das funções administrativas, e não por capacitação obtida pela frequência de cursos ou por registro competente na respectiva ‘ordem dos administradores’... a regulamentação pro decreto parece mais estar endereçada à satisfação de ‘burocratas de última’ hora, ávidos e sôfregos em ter seus privilégios assegurados”. (Bertero, 1968, p.15)

Surgidas com o propósito de serem revistas científicas, a RAUSP, a RAE e a RAP, nesta ordem, se propuseram a publicar a produção de estudos na área de administração, ainda modesta à época. Havia poucos professores especializados na época, a produção de material para as revistas era feita por especialistas de várias áreas, como engenheiros, sociólogos, médicos. Muitos nomes eram comuns como por exemplo, Horácio Berlinck que fazia parte da comissão editorial da revista do IDORT. Berlinck era diretor da FECAP, que era vizinha do IDORT à rua Liberdade e que por diversas vezes emprestou seu salão para a realização dos eventos do instituto. Mário Wagner, foi redator da Revista da USP e escrevia para a revista do IDORT, como muitos outros exemplos.

Investidas do propósito de serem revistas científicas, essas três revistas dão menos a conhecer de si em suas páginas, e mais em seu silêncio. A revista IDORT ao contrário, dona de um discurso inflamado para a divulgação da racionalização, não escondeu em suas páginas e relatórios suas articulações e estratégias de sobrevivência política e financeira, muito embora, sua vocação tecnicista, reflexo da mentalidade do instituto, tenha feito sua história separar-se das demais.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dos entraves enfrentados, vencer uma tradição de estudos que é própria à modernidade, e se deu em função de minha formação e atuação profissional progressas, foi sem dúvida o mais difícil. A dificuldade esteve em transformar um “saber ler” moderno, que busca na “fonte da verdade”, em uma leitura interrogativa que permite fomentar debates e desnudar conflitos, rechaçar a concepção de que a fonte é um depósito de informações, “lugar da verdade”, e interrogá-la trabalhando com a ambigüidade que torna duas coisas diferentes, simultaneamente possíveis.

A busca foi em realizar uma leitura das fontes que procurasse identificar o modo como “o contar sua própria história” desnuda suas tentativas de filiação a determinadas tradições. A exigência foi exercitar uma permanente visão crítica, não apenas sobre a fonte, mas também sobre minha atuação de pesquisadora, pensando nas escolhas, nas exclusões e filiações, procurando não permitir que esta identificação funcionasse como uma mordaza da interpretação. Considerando, ainda, que esses modos de “contar-se” apenas fazem sentido em vista do que hoje há, de um presente que as confere significados específicos.

Embora as revistas escolhidas como fontes documentais tenham circulado em períodos distintos, a década de 70 foi comum a todas. À esta época, a economia brasileira ainda sobre o impacto da propaganda relativa ao “milagre econômico” e suas conseqüências para as elites econômicas e classes médias, porém em âmbito internacional, a guerra fria, a crise do petróleo, dentre outros fatores, não menos significativos, configuraram o contexto turbulento que envolveu o “boom” neoliberal.

O oferecimento tardio do curso de administração por parte da USP, a preocupação e o rigor metodológico da Revista de Administração sugerem um imperativo institucional, de fazer ciência, que remonta aos tempos da Politécnica. O conteúdo da RAUSP de uma forma geral dá indícios de que sua preocupação está em produzir conhecimento na área de administração, economia e contabilidade (considerando-se seus anos iniciais), buscando consolidar uma imagem distanciada do debate político. A raridade de referencias que se encontra na revista em relação a seu passado, ao do curso e a ausência de referencias à profissionalização da categoria, sedimentam um discurso que ainda parece operar para a construção de uma “verdade científica” contextualizada e contemporânea em termos técnicos, mas afastada da discussão política parecendo sustentar o ideal de liberdade e auto regulação neoliberais.

A década de 30 para a revista do IDORT foi marcada por publicações quase que “didáticas” acerca dos princípios de racionalização. Ela deixou de circular em 1981 quando

havia assumido um perfil bastante semelhante a revista da USP: publicações bastante técnicas que intencionam parecer afastadas de debates políticos, quer internos ou externos às organizações. Mas os anos emblemáticos da revista estão, aproximadamente, entre 45 e 55. Largamente envolvido com o poder público desde sua primeira inserção no governo do Estado de São Paulo e consolidado por sua atuação junto ao DASP, o IDORT publicou neste período um sem número de artigos promovendo seu trabalho e alardeando sua filiação ao poder público. Após a criação da Fundação Getúlio Vargas, em 1944, passam a ser publicados artigos referentes aos congressos e conferências promovidos pelo IDORT para o debate da profissão de administrador e de temas centrais da “ciência da administração” que embasariam a fundação da EBAP e da EAESP, criadas em 1952 e 1954 respectivamente. Na cerimônia de inauguração da EAESP, FGV e IDORT dividiram a “mesa diretiva”, três anos depois dessa data, a revista IDORT saiu de circulação, quando voltou, em 64, já se havia aproximado dos moldes que manteve até seu fim em 1981.

A EBAP e a EAESP foram gestadas no interior do Estado Novo de Vargas. A EBAP, concebida pelas idéias e experiências vividas por alguns de seus articuladores no DASP, passou a publicar a RAP em 1961 oferecendo espaço para debates políticos e estudos sociológicos. A RAE, ao contrário, foi uma revista concebida para o consumo de empresários (muito embora nunca tenha atingido este objetivo), alinhando-se, por conta disso, à ideologia de mercado. Posteriormente, ao se filiarem a programas de pós-graduação, ambas procuraram construir imagens de revistas acadêmicas, científicas e não pautadas, o que acarretou em referências à suas próprias histórias ainda mais esparsas.

Notadamente, o IDORT valeu-se de sua revista para consolidar seu nome e seus propósitos, não poupou palavras em “contar-se” e “recontar-se”. A Revista da USP e as duas publicações da FGV, a RAP e a RAE, as três, posteriormente envolvidas com programas de pesquisa, contaram pouco de sua história, num “silêncio insinuante”. Mas, instigante é o silêncio de todas a respeito da ESAN de Pe. Sabóia, pois embora esta escola tenha composto o cenário onde todos esses atores enrolaram e desenrolaram suas tramas, a ESAN não parece estar. Talvez um outro olhar possa ser lançado sobre este “véu” buscando conhecer os fios que se entrecruzem com outras tramas para num quadro mais amplo ver descortinar-se sua “voz”.

## FONTES DOCUMENTAIS

ALARIDO, M. Racionalização do Trabalho. **IDORT**. São Paulo. Anno VIII, nº 90, Jun, 1939, p.132-133.

ALVARO, Moacyr E. Agradecimentos do I.D.O.R.T. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XV, nº 175, 1946, p.3-5.

\_\_\_\_\_. X Congresso Internacional de Organização Científica. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XXII, nº 263, 1953, p.6-8.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Editorial. **Revista Brasileira de Administração**. Edição Especial. Brasília, Vol. 15, nº 50, 2005, p.6.

AZEVEDO, Aldo Mario de. Instituto de Organização Racional do Trabalho de São Paulo. **IDORT**. São Paulo. Anno I, nº 1, Jan, 1932, p.35-38.

\_\_\_\_\_. Graphics como auxiliares de administração. **IDORT**. São Paulo. Anno II, nº 16, Jan, 1933, p.76-79.

\_\_\_\_\_. Tentativa de Synthese em Forma Graphica das Causas e Efeitos, Factores e Resultados da Evolução do Homem-Economico em Busca de Melhor Padrão de Vida. **IDORT**. São Paulo. Anno III, nº 35, Nov/1937, p.247-249.

\_\_\_\_\_. A Lei de Prevenção de Accidentes. **IDORT**. São Paulo. Anno VI, nº 61, Jan, 1937, p.1-2.

\_\_\_\_\_. Desordem: O Microbio do Accidente. **IDORT**. São Paulo. Anno VII, nº 81, Set, 1938, p.205-206.

\_\_\_\_\_. Sobre a hora que estamos vivendo. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XI, nº 121, Jan/1942a, p.1-2.

\_\_\_\_\_. Preparação, Organização, Direção: os três fatores do sucesso. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XI, nº 121, Jan/1942b, p.1-2.

\_\_\_\_\_. Da administração pública. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XI, nº 129, Set/1942, p.1-3.

\_\_\_\_\_. O Trabalho e a Organização. **Revista de Organização Científica**. São Paulo. Ano XII, nº 140, Ago, 1943, p.3-4.

\_\_\_\_\_. Vinte Anos Depois. **Revista de Organização Científica**. São Paulo. Ano XX, nº234, Jun/1951, p.21-22.

\_\_\_\_\_. Roberto Mange: Um precursor. **Revista de Organização e Produtividade**. São Paulo. Ano XXV, nº 289/290, Jan/Fev, 1956, p.4-5.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Vol. 43, nº4, Out/Dez, 2003.

BENITEZ, Justo Pastor. Descartes. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XIX, nº227, 1950, p.5-6.

BERTERO, Carlos Osmar. Editorial. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Vol. 8, nº26, 1968, p.12-15.

\_\_\_\_\_. A RAE nos seus 45 anos. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Vol. 46, nº2, 2006, p.114-117.

BERTERO, Carlos Osmar; BINDER, Marcelo Pereira; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Vol. 43, nº4, Out/Dez, 2003.

BORGES, Livia de Oliveira. As concepções de trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, 1999. Vol. 3, nº 3, Set/Dez 1999, p.81-107.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de. Treinamento de Administradores Públicos na América Latina, com especial referência ao caso Brasileiro. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 15, Edição Extra, 1981, p.142-167.

CHATEAUBRIAND, Assis. Iniciativas Bandeirantes. **IDORT**. São Paulo, Anno IV, nº 47, Nov/1935, p.1-2.

COSTA, Horacio R. Departamento de Administração Municipal: Sugestões para sua reorganização. **IDORT**. Anno II, nº20, 1933, p.197-199.

CUNHA, Mário Wagner Vieira da. Editorial. **Revista de Administração**. São Paulo, Ano VIII, nº29, Jan/1962, p.1.

CURADO, Isabela Baleeiro. EAESP/FGV: Um passeio pelo labirinto. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Vol. 34, nº3, p.8-24.

GALVÃO, Rubens de Azevedo. ESAN: Primeira Escola Brasileira de Administração. **Aconteceu**. 1991, p.4-8.

INSTITUTO DE ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO. O Que Somos. **IDORT**. São Paulo, Ano I, nº1, Jan/1932a, p.1-2)

\_\_\_\_\_. Os adversarios da Racionalisação. **IDORT**. São Paulo, Anno I, nº 1, Jan/1932b, p.3-4.

\_\_\_\_\_. "Esprit de Corps" **IDORT**. São Paulo, Anno I, nº4, Abr/1932c, p.1-2.

\_\_\_\_\_. Racionalisação; Um Mal?. **IDORT**. São Paulo, Anno I, nº7, Jul/1932d, p.1-2.

\_\_\_\_\_. Racionalisação da Administração Publica. **IDORT**. São Paulo, Anno III, nº 25, Jan/1934a, p.8-9.

\_\_\_\_\_. Instituto Internacional de Organização Scientifica do Trabalho. **IDORT**. São Paulo, Anno III, nº27, Mar/1934b, p.49.

\_\_\_\_\_. Reorganisação do Governo do Estado. **IDORT**. São Paulo, Anno III, nº 29, Mai/1934c, p.97-98.

\_\_\_\_\_. Do relatorio annual. **IDORT**. São Paulo, Anno III, nº30, Jun/1934d, p.121-123.

\_\_\_\_\_. O I.D.O.R.T. na Reorganisação Administrativa do Governo do Estado de São Paulo. **IDORT**. São Paulo, Anno III, nº31, Jun/1934e, p.145-148.

\_\_\_\_\_. O distintivo do I.D.O.R.T. **IDORT**. São Paulo, Anno V, nº53, 1936a, p.107.

\_\_\_\_\_. Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, apresentado à assembléia de 30 de Junho de 1936. **IDORT**. São Paulo, Anno V, nº 60, Dez/1936b.

\_\_\_\_\_. Reconhecimento do I.D.O.R.T. como instituição de utilidade publica pelo Governo Federal. **IDORT**. São Paulo, Anno V, nº59, 1936c, p.257.

\_\_\_\_\_. I.D.O.R.T. **IDORT**. São Paulo, Anno VI, nº61, 1937, p.256.

\_\_\_\_\_. Assembléia Geral Ordinária de 1938. **IDORT**. São Paulo, Anno VII, nº 79, 1938, p.151-164.

\_\_\_\_\_. Criação de uma escola tecnica em S.Paulo. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano X, nº111/112, Mar/Abr 1941a, p.28-29.

\_\_\_\_\_. Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho de São Paulo, apresentado à assembléia de 30 de Julho de 1941. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano X, nº113/114/115, 1941b, p.27-57.

\_\_\_\_\_. Curso de Organização Racional do Trabalho. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XI, nº121, Jan/1942a, p.16-20.

\_\_\_\_\_. Assembléia Geral Ordinária em 30 de Julho de 1942. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XI, nº128, Ago/1942b, p.2-6.

\_\_\_\_\_. As comemorações do 15º Aniversário do IDORT. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XV, nº175, Jul/1946a, p.1-2.

\_\_\_\_\_. Organização Racional da Administração Publica: Memorial do Instituto de Organização Racional do Trabalho à assembléia Constituinte. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XV, nº178, Out/1946b, p.3-5.

\_\_\_\_\_. Cursos de Organização Racional do Trabalho. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XVI, nº183, Mar/1947, p.19-20.

\_\_\_\_\_. A Fábrica Meio a Meio. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XVII, nº193, Jan/Fev, 1948, p.1-2.

\_\_\_\_\_. Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, apresentado à assembléia de 30 de Agosto de 1952. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XXI, nº248, 1952, p.9-32.

\_\_\_\_\_. A 1ª Conferencia Latino-Americana de Organização Científica. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XXII, nº254, 1953, p.7-10.

\_\_\_\_\_. Subvenção Federal ao IDORT. **Revista de Organização e Produtividade**. São Paulo, Ano XXIII, nº266/267, Fev/Mar/1954, p.106.

\_\_\_\_\_. Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho de São Paulo, apresentado à assembléia de 28 de Julho de 1954. **Revista de Organização e Produtividade**. São Paulo, Ano XXIII, nº272/273/274, 1954b, p.15- 38.

MALTA, Nelson. Deve o Estado sugerir ou impor a Racionalização?. **IDORT**. São Paulo. Anno IV, nº 45, Jan, 1935, p.196-197.

MANGE, Roberto. Escolas profissionais junto às indústrias. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XI, nº 125, p.7.

MOTTA, Fernando C. P., SILVEIRA, Rafael Alcadipani. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração**. São Paulo, Vol. 39, nº 1, Jan/2004, p.117-132.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. Revisitando os clássicos da RAP. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, 2007, p.49-65.

MELLO, Diogo Lordello de. Alberto Guerreiro Ramos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 31, nº5, 1997, p.15-16.

PACHECO, Regina Silvia. Administração Pública em revistas especializadas – Brasil, 1995-2002. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Vol. 43, nº4, Out/Dez, 2003.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O empresário industrial e a revolução brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Vol. 3, nº8, Jul/Set , 1963.

PINTO, Abel Rafael. A Organização Racional do Trabalho e a Escola Primária. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, n.170, 1946, p.11.

PIZZA JUNIOR, Wilson. Trajetória Parlamentar de Alberto Guerreiro Ramos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 31, nº5, 1997, p.24-28.

SERAFIM, Maurício C., VALENTE, Rafael. RAE 45 anos: Recortes de sua história. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Vol. 46, nº2, Abr/Jun 2006, p.104-111 .

SHERWOOD, Frank P. Some notes and memories on EBAP in its earlier days. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 36, nº5, Set/Out 2002, p.81 3-827.

SOUZA, Fernando Humberto. Aspectos da Organização Científica do Trabalho. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, Ano XI, nº124, Abr/1942, p.13-16.

SOUZA, José Coelho, s.j. **P. Roberto Sabóia de Medeiros, s.j.: Apóstolo da Ação social no 25º. Aniversário de seu falecimento**. São Paulo: Edições Loyola, 1980.

WAHRLICH, Beatriz. Education for public and business administration: distinct versus integrated programs, in a developing society. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, nº2, 1967, p.311-332

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONACCI, Maria Antonieta Martinez. **A Vitória da Razão (?): O IDORT e a Sociedade Paulista**. São Paulo: Marco Zero, 1993.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e Ambivalência**. Trad.: Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 1999.

BENJAMIN, Walter. Sobre o Conceito de história. In: **Magia e técnica, arte e política**. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994, p.222-232 (Obras Escolhidas, vol.1).

BOMENY, Helena Maria Bousquet; COSTA, Vanda Maria Ribeiro; SCHWARTZMAN, Simon. **Tempos de Capanema**. São Paulo: Paz e Terra: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

BOURDIEU, Pierre. **Coisas Ditas**. Tradução: Cássia R. da Silveira e Denise Moreno Pegorim. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. Tradução: Mariza Corrêa. Campinas, SP: Papirus, 1997b.

\_\_\_\_\_. **A Economia das Trocas Simbólicas**. 5ed. Tradução: Sergio Miceli, Sílvia de Almeida Prado, Sonia Miceli e Wilson Campos Vieira. São Paulo: Editora Perspectiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Poder Simbólico**. 4ed. Tradução: Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Produção da crença**. Trad.: Guilherme João de Freitas Teixeira e Maria da Graça Jacintho Setton. São Paulo: Zouk, 2004.

BRASIL. Lei Federal nº 4.769. **Exercício da profissão de Técnico Administrador**. 09 de dezembro de 1965.

BRASIL. Conselho Federal de Educação CFE nº 307/66. **Currículos mínimos**. 08 de Julho de 1966.

BRASIL. Decreto Presidencial nº 61.934. **Regulamento da Lei nº 4.769 de 9 de setembro de 1965, que regula o exercício da profissão do Técnico de Administração**. 22 de dezembro de 1967.

BRASIL. Câmara de Educação Superior/Conselho Nacional de Educação CES/CNE nº4. **Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração**. 13 de Julho de 2005.

CANABRAVA, Alice Piffer. As Condições Sociais, Econômicas e Políticas da Fundação. In: **História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, 1984, p.7-33.

CARVALHO, Marta Maria Chagas de. **A Escola e a República e outros ensaios**. Bragança Paulista: EDUSF, 2003.

CERTO, Samuel S. **Administração moderna**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Brasília, 2003. Disponível em: [www.cfa.org.br/arquivos/index.php](http://www.cfa.org.br/arquivos/index.php). Último acesso: 20.01.2008.

DE DECCA, Edgar Salvadori. A ciência da Produção: Fábrica Despolitizada. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, nº6, 1983, p.47-79.

\_\_\_\_\_. **O Silêncio dos Vencidos**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

FECAP. **Histórico da Fundação, Solenidades Comemorativas do 30º. Aniversário e Constituição da Atual Escola de Comercio Álvares Penteado**. São Paulo, 1932a.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno**, 1932b.

\_\_\_\_\_. **Manual do aluno**, 1980.

\_\_\_\_\_. **Fecap 100 anos**. São Paulo: Editora Marca D'água, 2002.

FOUCAULT, Michel. **A microfísica do poder**. Tradução: Roberto Machado. 17.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002a.

\_\_\_\_\_. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. Tradução: Salma Tannus Muchail. 8.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002b.

\_\_\_\_\_. **A ordem do discurso:** Aula inaugural no *College de France*, pronunciada em 2 de Dezembro de 1970. Tradução: Laura Fraga de Almeida Sampaio. 4.ed. São Paulo: Loyola, 1998.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1963.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade.** Trad.: Plínio Dentzeien. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2002.

HARDMAN, Foot; LEONARDI, Victor. **História da Indústria e do trabalho no Brasil.** São Paulo: Ática, 1991.

HOFER, Elza. **Ensino de Contabilidade Introdutória nos cursos de ciências contábeis das universidades do Paraná:** Um estudo exploratório. 2004. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica), Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo.

LE GOFF, Jacques. **História e Memória.** Trad.: Bernardo Leitão. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1996.

LUCA, Tania Regina de. História dos, nos e por meio dos periódicos. In: PINSKY, Carla Bassanezi (Org.). **Fontes Históricas.** São Paulo: Contexto, 2005. p 111-150.

MARTINS, Carlos Benedito. **Surgimento e Expansão dos Cursos de Administração no Brasil (1952-1983).** Ciência e Cultura. São Paulo, 1989, p.663.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Fatores Condicionantes do Desenvolvimento do Ensino de Administração no Brasil.** Revista Angrad. v.4, n.1, Jan-Mar 2003, p.3-17.

NÓVOA, António. **Teoria & Educação.** Porto Alegre: Ed. Panorâmica, 1991.

RODRIGUES, João Celço Del Rio. **Capacitação no curso de administração de empresas:** um estudo realizado com os egressos da Escola superior de administração e negócios – ESAN – SP. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade São Marcos, São Paulo.

SANTOS, Jailson Alves dos. A trajetória da educação profissional. In: LOPES, E. M. T., FARIA FILHO, L. M., VEIGA, Cynthia Greive (orgs.). **500 anos de Educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

SILVA, Zélia Lopes da. **A face oculta da reprodução**. 1983. Si38f. Dissertação (Mestrado em História) Departamento de História do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. PAULA, Ana Paula Paes de. Fórum Estudos Críticos em Administração. **RAE-eletrônica**. São Paulo, V.3, n. 2 Jul/Dez, 2004. Disponível em: <http://.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=38&numero=2&Ano=2004> . Último acesso: 24 de setembro de 2007.

SOUZA, Eloisio Moulin. et al. Análise Genealógica: O estudo do poder nas empresas sob uma visão foucaultiana. **Revista Aulas**. V.3 (dezembro2006/março2007). Disponível em: <http://www.unicamp.br/~aulas/> último acesso 06.08.07

TEIXEIRA, Francisco Maria Pires. **História Concisa do Brasil**. São Paulo: Ed. Global, 1993.

TENCA, Álvaro. **Razão e Vontade Política**. 1987. T251r. Dissertação (Mestrado em História) Departamento de História do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

THOMPSON, E. P. **A Formação da Classe Operária Inglesa: A árvore da liberdade (v.1)**. Tradução: Denise Bottmann. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **A Formação da Classe Operária Inglesa: A maldição de Adão (v.2)**. Tradução: Renato Busatto Neto, Cláudia Rocha de Almeida. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **A Formação da Classe Operária Inglesa: A força dos trabalhadores (v.3)**. Tradução: Denise Bottmann. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

TOLEDO, Geraldo Luciano. TREVISAN, Glória Della Mônica. O Departamento de Administração. In: **História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, 1984, p.67-77.

VEYNE, Paul Marie. **Como se escreve a história: Foucault revoluciona a história**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1982.

## **ANEXO 1**

## **Estrutura Curricular da Escola Superior de Administração ESAN da Fundação Educacional Inaciana FEI.**

Currículo da ESAN entre 1941 e 1948:

- 1º. Série:      Ciência da Administração  
                    Princípios de organização racional do trabalho  
                    Organização técnica do trabalho  
                    Psicologia aplicada ao trabalho (psicotécnica)  
                    Organização e direção de vendas e estudos de mercado  
                    Organização de serviços de escritório  
                    Higiene do trabalho  
                    Custos Industriais  
                    Propaganda e publicidade  
                    Psicologia e negócios  
                    Moral dos negócios
- 2º. Série:      Direito Fiscal  
                    Relações humanas no trabalho  
                    Direito do trabalho  
                    Relações públicas  
                    Estatística  
                    Moeda, crédito e bancos  
                    Finanças das empresas  
                    Comércio internacional

Entre os anos de 1951 e 1955 o currículo da ESAN foi o seguinte (Rodrigues, p.37):

- 1ª. Série:      Direito Comercial  
                    Economia Política  
                    História econômica  
                    Geografia econômica  
                    Contabilidade  
                    Lógica  
                    Noções de Sociologia  
                    Psicologia Geral

Doutrinas Sociais

2ª. Série: Princípios de organização racional do trabalho  
Higiene do trabalho  
Organização de serviços de escritório  
Psicologia aplicada ao trabalho  
Organização e técnica do trabalho  
Propaganda e publicidade  
Organização e direção de vendas e mercados  
Ciência da Administração  
Relações humanas dos negócios  
Psicologia dos negócios  
Custos Industriais

3ª. Série: Direito Fiscal  
Direito do trabalho  
Estatística  
Moeda  
Finanças das empresas  
Crédito  
Bancos  
Relações Públicas  
Comércio internacional  
Cultura religiosa  
Moral dos negócios

Entre os anos de 1956 e 1959 o currículo do curso da ESAN passou para 4 anos e a grade era (Rodrigues, p.39):

1ª. Série: Direito Comercial  
Doutrinas Sociais  
Economia política  
Geografia Econômica  
História Econômica  
Noções de sociologia

Princípios de organização racional do trabalho

Psicologia Geral

2ª. Série:      Ciência da administração  
                    Contabilidade  
                    Cultura religiosa  
                    Higiene do trabalho  
                    Lógica  
                    Organização, direção, venda e estudo de mercados  
                    Organização racional do trabalho  
                    Psicologia aplicada ao trabalhador

3ª. Série:      Cultura religiosa  
                    Custos Industriais  
                    Direito do Trabalho  
                    Direito Fiscal  
                    Estatística  
                    Organização dos serviços de escritório  
                    Propaganda e publicidade  
                    Psicologia dos negócios  
                    Relações humanas no trabalho  
                    Relações públicas

4ª. Série:      Banco  
                    Comércio internacional  
                    Crédito  
                    Finanças das empresas  
                    Moeda  
                    Preço

Currículo da ESAN a partir de 1960

1ª. Série:      Introdução a administração  
                    Introdução a economia política  
                    Introdução a sociologia

- Psicologia empresarial
- Economia geográfica
- Legislação comercial
- Filosofia moral
- 2ª. Série: Contabilidade geral, estrutura e análise de balanços
- Matemática
- Direito administrativo
- Higiene do trabalho
- Legislação trabalhista
- Legislação fiscal
- Filosofia moral
- 3ª. Série: Estatística
- Valor e formação de preços
- Métodos administrativos e processos industriais
- Moeda, crédito e bancos
- Relações públicas e relações humanas no trabalho
- Filosofia moral
- 4ª. Série: Mercadologia
- Propaganda e publicidade
- Finanças das empresas
- Comércio internacional e câmbio
- Moral e lógica dos negócios
- Treinamento e liderança
- Filosofia moral

A partir de 1967, após adequação ao parecer 307/66. O curso foi reconhecido conforme lei 6.731 de 03.10.1978. (Rodrigues, p.43):

- 1ª. Série: Contabilidade I (contabilidade geral)
- Educação física
- Estudos de problemas brasileiros
- Instituições de direito público e privado (incluindo noções de ética)
- Matemática I (cálculos)
- Metodologia científica
- Sociologia (aplicada a administração)

- Teoria econômica I (introdução à economia)  
Teoria geral da administração
- 2ª. Série: Administração de pessoal (relações humanas)  
Contabilidade II (estrutura e análise de balanços)  
Educação física  
Filosofia moral  
Legislação comercial  
Matemática II (comercial e financeira)  
Psicologia (aplicada a administração)  
Relações públicas  
Teoria econômica II (análise micro-econômica)
- 3ª. Série: Administração de material  
Custos  
Educação física  
Estatística  
Filosofia moral  
Legislação comercial  
Legislação tributária  
Propaganda  
Teoria econômica III (economia monetária)
- 4ª. Série: Administração financeira e orçamento  
Economia brasileira  
Pesquisa operacional  
Processamento de dados e análises de sistemas  
Teoria do desenvolvimento  
Teoria econômica IV (comércio internacional e cambio)  
Educação física  
Administração mercadológica (optativa)  
Administração de produção (optativa)  
Direito Administrativo (optativa)

## **ANEXO 2**

**Estrutura curricular do Curso Superior de Administração e Finanças da FECAP EM 1931:**

- 1º. Ano:
- 1ª. Cadeira: Contabilidade de transportes
  - 2ª. Cadeira: Matemática Financeira
  - 3ª. Cadeira: Geografia Econômica
  - 4ª. Cadeira: Direito Constitucional e Civil
  - 5ª. Cadeira: Economia Política
- 2º. Ano:
- 1ª. Cadeira: Contabilidade Pública
  - 2ª. Cadeira: Finanças e Economia bancária
  - 3ª. Cadeira: Direito Internacional comercial
  - 4ª. Cadeira: Ciência da Administração
  - 5ª. Cadeira: Legislação Consular
  - 6ª. Cadeira: Psicologia, lógica e ética
- 3º. Ano:
- 1ª. Cadeira: Direito administrativo
  - 2ª. Cadeira: Política comercial e regime aduaneiro comparado
  - 3ª. Cadeira: História econômica da América e fontes de riqueza nacional
  - 4ª. Cadeira: Direito industrial e operário
  - 5ª. Cadeira: Direito Internacional – Diplomacia; História dos Tratados – Correspondência Consular e Diplomática
  - 6ª. Cadeira: Sociologia

## **ANEXO 3**

**Estrutura curricular do Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, em 1964:**

CICLO BÁSICO (Comum a todos os cursos)

- 1º. Série:      Introdução à Economia  
                 Matemática I: Complementos de Matemática  
                 Sociologia Geral e Aplicada  
                 Geografia Econômica Geral e do Brasil  
                 Contabilidade Geral  
                 Instituições de Direito

CICLO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

- 2º. Série:      Estatística Geral  
                 Introdução à Administração  
                 Matemática Financeira  
                 Análise Macroeconômica I: Formação de Preços  
                 Psicologia Geral e Aplicada  
                 Contabilidade de Custos
- 3º. Série:      Administração da Produção  
                 Relações Humanas  
                 Instituições de Direito Social  
                 Finanças das Empresas  
                 Pesquisa Estatística de Mercados  
                 Matemática e Estatística Aplicadas à Administração
- 4º. Série:      Processamentos de Dados  
                 Política dos Negócios  
                 Planejamento da Produção  
                 Técnica Comercial e dos Negócios  
                 Administração Salarial e de Pessoal  
                 Legislação Tributária e Fiscal

## CICLO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- 2º. Série: Estatística Geral  
Introdução à Administração  
História Econômica e Política  
Ciência Política  
Análise Macroeconômica III: Empresas Governamentais e Formação de Preços Públicos  
Sistemas Econômicos e Políticos Comparados
- 3º. Série: Direito Administrativo  
Teoria da Administração Pública  
Finanças Públicas  
Finanças das Empresas Públicas  
Teoria do Desenvolvimento Econômico
- 4º. Série: Relações Internacionais  
Planejamento Governamental  
Economia Brasileira  
Administração dos Serviços Públicos e Sociais  
Administração do Pessoal e do Material  
Organização e Administração Sindical

## **ANEXO 4**

**Disciplinas componentes do currículos do curso de administração de empresas da EAESP entre 1957 e 1976**

Distribuição do número de disciplina dos diversos departamentos, em função do currículo para os alunos que ingressaram no curso de administração de Empresas em diversos anos

	1957		1961		1966		1968		1971		1976	
	Nº Abs	%										
C. Sociais	11	22,4	13	28,9	14	29,2	14	29,2	12	28,6	13	30,2
Economia	4	8,2	3	6,7	6	12,5	6	12,5	5	11,9	5	11,6
Mét. Quantitat.	4	8,2	5	11,1	7	14,6	7	14,6	6	14,3	6	14
Finanças	8	16,3	6	13,3	4	8,3	4	8,3	4	9,5	4	9,3
Mercadologia	4	8,2	4	8,9	4	8,3	4	8,3	4	9,5	4	9,3
Produção	6	12,2	5	11,1	5	10,4	5	10,4	5	11,9	5	11,6
Administração	12	24,5	9	20	8	16,7	8	16,7	6	14,3	6	14
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
Humanas	15	30,6	16	35,6	20	41,7	20	41,7	17	40,5	18	41,9
Técnicas	34	69,4	29	64,4	28	58,3	28	58,3	25	59,5	25	58,1

## **ANEXO 5**

## Sistematização da Pesquisa dos Periódicos

### Revista de Administração Pública RAP

Início: vol. 1 n°1 Jan-Jul 1967  
 Alterações no Título: Não há  
 Responsável: Fundação Getúlio Vargas  
 Periodicidade: Semestral (1967 - 1971)  
 Trimestral (1972 - 1995)  
 Bimestral (1996 -)

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 41</b>	Edição Comemorativa	Relacionados a administração pública.	Comemoração do aniversário da revista	Artigo: Revisitando os clássicos da RAP	Comemoração do aniversário da revista	Déborah Moraes Zouain
	n°4 Out - Dez 2007	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°3 Mai - Jun 2007	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°2 Mar - Abr 2007	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°1 Jan - Fev 2007	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Vol. 40</b>	n°6 Nov - Dez 2006	Edição especialmente dedicada a análise da situação portuária brasileira.	Apoia o investimento em infra no país. Agradece a colaboração de Luciano Junqueira.	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°5 Set - Out 2006	Relacionados a administração pública.	Edição dedicada ao desenvolvimento sociopolítico-econômico brasileiro.	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°4 Out - Dez 2006	Edição especialmente dedicada a Regulação.	Edição temática: Regulação, sob a ótica de experiências brasileiras e internacionais. Enfatiza ainda que os autores são professores da pós da FGV, escola que integra o rol das "melhores instituições de ensino do país"	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°3 Mai - Jun 2006	Privadas: Relacionados a administração privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°2 Mar - Abr 2006	Edição especialmente dedicada a <i>Workaholic</i>	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°1 Jan - Fev 2006	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Vol. 39</b>	n°6 Nov - Dez 2005	Relacionados a administração pública. Neste número há outro artigo falando sobre o ensino de administração pública em Portugal.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°5 Set - Out 2005	Relacionados a administração pública. Neste número há um artigo falando sobre o ensino de administração pública em Portugal.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°4 Out - Dez 2005	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°3 Mai - Jun 2005	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°2 Mar - Abr 2005	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain
	n°1 Jan - Fev 2005	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 n°1	Déborah Moraes Zouain

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 38</b>	nº6 Nov - Dez 2004	Predominância de artigos tratand o do setor Privado	Neste número o editorial além dos "resumos" dos artigos propõe que estes (os artigos) devem servir de "munição" para os administradores "comprometidos com a mudança", independentemente de sua área de atuação ser a pública ou a privada.	Não há	O mesmo que o Vol. 38 nº1	Déborah Moraes Zou ain
	nº5 Set - Out 2004	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 nº1	Déborah Moraes Zouain
	nº4 Out - Dez 2004	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 nº1	Déborah Moraes Zouain
	nº3 Mai - Jun 2004	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 nº1	Déborah Moraes Zouain
	nº2 Mar - Abr 2004	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o Vol. 38 nº1	Déborah Moraes Zouain
	nº1 Jan - Fev 2004	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Porque ler a RAP?Um fórum privilegiado para o debate dos temas que estão no centro das atenções dos profissionais de administração"	Déborah Moraes Zouain

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 37</b>	nº6 Nov - Dez 2003	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain
	nº5 Set - Out 2003	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain
	nº4 Out - Dez 2003	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain
	nº3 Mai - Jun 2003	Relacionados a análises das Teor ias de Organização na modernidade e pós-modernidade	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain
	nº2 Mar - Abr 2003	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain
	nº1 Jan - Fev 2003	Relacionados a administração públ ica. Divulga o II ENEO Encontro Nacional de Estudos Organizaciona-is promovido pela ANPAD	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 36</b>	nº6 Nov - Dez 2002	Relacionados a ambas: administra ção pública e Privada	Celebra a elevação da revista a categoria Qualis A pela CAPES. Agradece parceiros	Idem ao nº1	O mesmo que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain
	nº5 Set - Out 2002	Relacionados a administração públ ica. Influência da antropologia no estudo de administração: Caso Elton Mayo (Experiência de Hawthorne). Autoria: Pedro Jaime Júnior e Maurício Serva, p.699-722	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Idem ao nº1	O mesm o que o nº4 do volume 31	Déborah Moraes Zouain (Ant es de assumir a revista, ela era coordenadora de projeto de pesquisa)
	nº4 Out - Dez 2002	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Idem ao nº1	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreir a da Cunha
	nº3 Mai - Jun 2002	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Idem ao nº1	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreir a da Cunha
	nº2 Mar - Abr 2002	Relacionados a administração públ ica.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Idem ao nº1	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreir a da Cunha
	nº1 Jan - Fev 2002	Relacionados a administração públ ica.	Apresenta a sessão especial e explicita que será publicada o ano todo em homenagem aos 50 anos da Escola.	Apresenta a sessão: "EBAPE, a escola que faz escola: 50 anos"	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreir a da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 35</b>	nº6 Nov - Dez 2001	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº5 Set - Out 2001	Relacionados a administração pública.	Apresenta novo membro do conselho e segue como os demais editoriais	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº4 Out - Dez 2001	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº3 Mai - Jun 2001	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº2 Mar - Abr 2001	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº1 Jan - Fev 2001	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 34 Nova</b>	nº6 Nov - Dez 2000	Relacionados a Intersetorialidade e e Redes Sociais: <b>Número Especial</b>	Apresenta o segundo <b>número especial</b> de 2000, o que intensifica a presença da RAP em áreas de conhecimento pouco exploradas e de grande impacto na gestão empresarial e pública	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº5 Set - Out 2000	Relacionados a Regulação: <b>Número Especial</b>	Número especial sobre regulação. A publicação deste número está vinculada a pretensão da EBAP de criar um Núcleo de Estudos de Regulação. O Prof. Bianor Scelza Cavalcanti (que assina o texto da folha de rosto), em missão na Inglaterra estabeleceu contatos com a Univ. de Bath e o Centre for Studies of Regulated Industries (CRI)	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº4 Out - Dez 2000	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº3 Mai - Jun 2000	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº2 Mar - Abr 2000	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº1 Jan - Fev 2000	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 33</b>	nº6 Nov - Dez 1999	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº5 Set - Out 1999	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº4 Out - Dez 1999	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Armando Santos Moreira da Cunha
	nº3 Mai - Jun 1999	Relacionados a administração pública.	Criação do premio Jorge Oscar de Mello Flores (ver cópia do editorial para mais detalhes)	Não há	O mesmo que o nº4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti
	nº2 Mar - Abr 1999	Não localizado				
	nº1 Jan - Fev 1999	Não localizado				

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Vol. 32	n°6 Nov - Dez 1998	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o n°4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°5 Set - Out 1998	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o n°4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°4 Out - Dez 1998	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o n°4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°3 Mai - Jun 1998	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o n°4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°2 Mar - Abr 1998	Relacionados a administração pública (saúde)	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	O mesmo que o n°4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°1 Jan - Fev 1998	Relacionados a administração pública.	Apresenta a seção depoimento que fala sobre certificação profissional (compara com a ISO9000) mas na verdade trata-se de propaganda do título que a FGV se propõe a conceder ao indivíduo avaliado por eles, e então certificado.	Depoimentos: ProFGV Certificação de Competência Individual (na capa há uma chamada: ProFGV: Produto da EBAP)	O mesmo que o n°4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Vol. 31	n°6 Nov - Dez 1997	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Depoimentos: Estudos sobre qualificação profissional	O mesmo que o n°4 do volume 31	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°5 Set - Out 1997	Homenagem a Guerreiro Ramos e Relacionados a administração pública.	Homenagem a Guerreiro Ramos e depois segue o mesmo que o Editorial do Vol. 01	Fragmentos biográficos de Guerreiro Ramos	O mesmo que o n°4 do volume 31	
	n°4 Out - Dez 1997	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Porque ler a RAP? "Porque é um instrumento indispensável para a profissionalização continuada de executivos comprometidos com a modernização de organizações públicas e privadas. Vanlendo-se de artigos que estabelecem ou acompanham a agenda das principais temáticas contemporâneas e prospectivas da gestão, a RAP promove o encontro entre o universo conceitual em evolução e as demandas da prática gerencial cotidiana de administradores orientados para a mudança"	
	n°3 Mai - Jun 1997	Relacionados a administração pública.	Cria nova sessão intitulada "Espaço Internacional" que dura até o número 1 de 1998	Não há	Não há	
	n°2 Mar - Abr 1997	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	
	n°1 Jan - Fev 1997	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 30</b>	n°6 Nov - Dez 1996	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Homenagem a Athyr Guimarães que Não há do editorial	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°5 Set - Out 1996	Relacionados a administração pública.	Nota de falecimento de Luciano Zajdsnajder.	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°4 Out - Dez 1996	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Boletim da ONU	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°3 Mai - Jun 1996	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°2 Mar - Abr 1996	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°1 Jan - Fev 1996	Relacionados a administração pública.	Nova periodicidade, nova capa e assegura que está cumprindo seu papel de suscitar debates e reflexões entre a comunidade acadêmica.	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 29</b>	n°4 Out - Dez 1995	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°3 Jul - Set 1995	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	
	n°2 Abr - Jun 1995	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	
	n°1 Jan - Mar 1995	Relacionados a administração pública (Educação)	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 28 Nova Capa</b>	n°4 Out - Dez 1994	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°3 Jul - Set 1994	Relacionados a administração pública.	Ressalta que 94 é um ano de comemorações pelos 50 anos da Fundação mas não há artigos vinculados a este assunto	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°2 Abr - Jun 1994	Relacionados a administração pública.	Reverência ao Dr. Luiz Simões Lopes depois segue o mesmo que o editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°1 Jan - Mar 1994	Relacionados a administração pública.	Destaca a nova capa, não menciona o aniversário da instituição, mas destaca artigo sobre história do perfil do administrador público	Artigo "A Evolução do Campo da Administração Pública no Brasil"	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 27</b>	n°4 Out - Dez 1993	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Artigo: A formação do administrador na década de 90	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°3 Jul - Set 1993	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Artigos: Os Mythos da razão administrativa e Razão Instrumental versus Comunicativa	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°2 Abr - Jun 1993	Relacionados a administração pública (Recursos Hídricos)	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti
	n°1 Jan - Mar 1993	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Bianor Scelza Cavalcanti

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 26</b>	nº 4 Out - Dez 1992	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Artigo: A importação de metodologias administrativas no Brasil	idem ao nr.1	Bianor Scelza Cavalcanti
	nº 3 Jul - Set 1992	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	idem ao nr.1	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 2 Abr - Jun 1992	Relacionados a administração pública (Saúde)	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	idem ao nr.1	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 1 Jan - Mar 1992	Relacionados a administração pública (Ambiental)	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Trás na capa um selo comemorativo dos 40 anos da EBAP mas não comenta no editorial em apresenta algum artigo sobre o tema.	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 25</b>	nº 4 Out - Dez 1991	Relacionados a administração pública (Ambiental)	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 3 Jul - Set 1991	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 2 Abr - Jun 1991	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Artigo: O discurso gerencial como lógica da dominação na organização	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 1 Jan - Mar 1991	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o Editorial do Vol. 01	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 24</b>	nº 4 Out - Dez 1990	Relacionados a administração pública (Saúde)	Neste "palavras do diretor" fica esclarecido o grande número de artigos na área de saúde: A EBAP manteve entre 1976 e 1985 o Programa de Estudos Avançados em Administração Pública para o Setor Saúde, que foi resultado da cooperação entre OPAS Organização Panamericana de saúde, a Fundação Kellog e a FGV	Artigo: Pontos críticos na ciência das organizações	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 3 Jul - Set 1990	Relacionados a administração pública.	Não há	Artigo: Pontos críticos na ciência das organizações	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 2 Abr - Jun 1990	Relacionados a administração pública.	Não há	Artigo: Tem razão a administração?	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 1 Jan - Mar 1990	Relacionados a administração pública (Representações do funcionário público)	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 23</b>	nº 4 Ago - Out 1989	Relacionados a administração pública (Constituição)	Ressalta a participação dos leitores opinando sobre a Constituinte	Não há	Trás uma carta ao leitor falando sobre a iniciativa da revista em se corresponder com os leitores que gerou a edição de números especiais, e de proposições a respeito da Constituinte que foram encaminhadas ao Senador Afonso Arinos de Melo Franco.	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 3 Mai - Jul 1989	Relacionados a administração pública (Impactos da Crise)	Ressalta a crise e fala da apresentação do tema feito pela Sonia Fleury	Não há	Apresentação do tema central de todos os artigos deste número: Os impactos sociais da crise, por Sonia Fleury	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 2 2º trim. Abr 1989	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº 1 1º trim. Jan 1989	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 22</b>	nº4 Out - Dez 1988	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1988 <b>Edição Especial</b>	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Comemora os 21 anos de existência da revista	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1988	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1988	Relacionados a administração pública.	Apresenta os 4 primeiros artigos deste número que foram apresentados no I Fórum de Administração de Políticas Sociais, promovido pela EBAP com apoio da Finep entre 27 e 29/05	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 21</b>	nº4 Out - Dez 1987	Relacionados a administração pública.	Justifica-se por publicar neste número apenas uns "poucos papers" do Fórum referido no nr. 1 do vol. 22, por falta de espaço editorial	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1987	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1987	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1987	Relacionados a administração pública.	Demonstra intenção de colaborar com a nova Constituição	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 20</b>	nº4 Out - Dez 1986	Relacionados a administração pública.	Demonstra intenção de colaborar com a nova Constituição	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1986	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1986	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1986	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 19</b>	nº4 Out - Dez 1985	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1985	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Dois artigos são fruto de duas dissertações desenvolvidas dentro da EBAP. Seu rigor e nível elevado refletem a seriedade do trabalho da EBAP.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1985	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Artigo: Máquinas e Mecanismos	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1985	Relacionados a administração pública (Saúde)	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 18</b>	nº4 Out - Dez 1984	Relacionados a administração pública.	Declara que a intenção do número é homenagear os 40 anos da Fundação	Artigo: EBAP uma idéia que deu certo	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1984	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1984	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1984	Relacionados a administração pública.	Artigos deste número foram apresentados no Simpósio Internacional sobre Problemas e Perspectivas da Reforma Administrativa no Mundo, no Japão (Out/82). Os estudiosos participaram de mesa redonda juntamente com membros do International Institute of Administrative Science - IIAS	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 17</b>	nº4 Out - Dez 1983	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1983	Relacionados a administração pública (Saúde)	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1983	Relacionados a obra de Guerreiro Ramos	Simpósio em homenagem a Guerreiro Ramos	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1983	Relacionados a administração pública e à obra de Guerreiro Ramos	Simpósio promovido em 82 em homenagem a Guerreiro Ramos e também para comemorar os 30 anos de atuação da EBAP no ensino e pesquisa da administração pública no país.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 16</b>	nº4 Out - Dez 1982	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1982	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1982	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1982	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 15</b>	Edição Extra	Relacionados a administração pública.	Edição especial para publicação de trabalhos premiados no IV Concurso de Monografia da Semor/Seplan	Artigo: Treinamento de administradores públicos na América Latina	Apresentação da edição especial	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº4 Out - Dez 1981	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1981	Relacionados a administração pública.	Informa que os dois primeiros artigos desse número deveriam compor uma edição especial somente sobre ensino que foi revogada, e as publicações relativas foram publicadas separadamente	Artigos: "Educação em Administração Pública" e "Formação do administrador público"	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1981	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1981	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 14</b>	nº4 Out - Dez 1980	Relacionados a administração pública (Tecnologia)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1980	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1980	Relacionados a administração pública (Controle)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1980	Relacionados a administração pública (Economia)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 13</b>	nº4 Out - Dez 1979	Relacionados a administração pública (Saúde)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1979	Relacionados a administração pública e privada	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1979	Relacionados a administração pública (dois artigos sobre desenvolvimento organizacional)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1979	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Artigo: "Evolução das ciências administrativas na América Latina"	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 12</b>	nº4 Out - Dez 1978	Relacionados a fontes de energia.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1978 <b>Edição Especial</b>	Relacionados a administração pública (agricultura)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1978 <b>Edição Especial</b>	Relacionados a administração pública (cidades)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1978 <b>Edição Especial</b>	Relacionados a Desenvolvimento Organizacional	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 11</b>	nº4 Out - Dez 1977	Relacionados ao Seminário de Com portamento na administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº3 Jul - Set 1977	Relacionados a administração pública (saúde)	Convênio com a Fundação Kellogg para estudos em saúde.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº2 Abr - Jun 1977	Relacionados a Desenvolvimento Organizacional	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	nº1 Jan - Mar 1977	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 10</b>	n°4 Out - Dez 1976	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°3 Jul - Set 1976	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Artigos: "O ensino de administração a nível de graduação" e "A empresa pública e o gerente profissional"	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°2 Abr - Jun 1976	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°1 Jan - Mar 1976	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 09</b>	n°4 Out - Dez 1975	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Artigo: "O governo provisório de 1930 e a reforma administrativa"	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°3 Jul - Set 1975	Relacionados a administração pública e privados.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°2 Abr - Jun 1975	Relacionados a administração pública e privados.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°1 Jan - Mar 1975	Relacionados a administração pública e privados.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Palavras do diretor	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 08</b>	n°4 Out - Dez 1974	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°3 Jul - Set 1974	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°2 Abr - Jun 1974	Relacionados a administração pública (Reforma administrativa federal no Brasil e fora)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Instituições de Ensino Superior	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°1 Jan - Mar 1974	Relacionados a administração pública (transportes)	Apresentação dos artigos em termos gerais e do seminário sobre ciência e tecnologia promovido pela EBAP	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini

		Artigos	Palavras do diretor	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Vol. 07</b>	n°4 Out - Dez 1973	Relacionados a administração pública (América Latina)	Apresentação dos artigos em termos gerais.	Não há	Não há	Ana Maria B. Goffi Marquesini
	n°3 Jul - Set 1973	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais.	A teoria adm e a utilização inadequada de conceitos. Obs.: ele escreve este texto na Univ do Sul da Califórnia (consta no editorial)	Não há	Paulo Roberto Mota
	n°2 Abr - Jun 1973	Relacionados a administração pública (Tecnologia e política tecnológica)	Reforça a ênfase em tecnologia dada aos artigos publicados	Não há	Não há	Paulo Roberto Mota
	n°1 Jan - Mar 1973	Relacionados a administração pública.	Não há	Ideário da FGV	Informe publicitário das publicações da FGV	Paulo Roberto Mota

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Vol. 06</b>	nº4 Out - Dez 1972	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o nº2	Regulamento EBAP n. 4/71. Sistema de créditos e matrículas por disciplina	Não há	Paulo Roberto Mota
	nº3 Jul - Set 1972	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Apresentação dos artigos em geral, no entanto, diz que o primeiro deles foi feito pelo Grupo de Trabalho Política Tecnológica formado no Departamento de Estudos Governamentais da EBAP	Documentação: O aproveitamento dos graduados da EBAP	Não há	Paulo Roberto Mota
	nº2 Abr - Jun 1972	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o nº2	Não há	Não há	Paulo Roberto Mota
	nº1 Jan - Mar 1972	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não consta	Não há	Não há	Diogo Lordello de Mello

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Vol. 05</b>	nº2 Abr - Jun 1971	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o nº2	Não há	Não há	Diogo Lordello de Mello
	nº1 Jan - Jun 1971	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	O mesmo que o nº2	Não há	Não há	Diogo Lordello de Mello

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Vol. 04</b>	nº2 Jul - Dez 1970	Relacionados a administração pública.	Apresentação dos artigos de forma geral, entretanto, faz o seguinte comentário: "O ensino de Administração ainda não se ajustou totalmente à nova teoria administrativa, de caráter eminentemente não-prescritivo, em contraste com as idéias anteriores que procuravam fundamentar a administração, como ciência, em supostos princípios que não podiam ser impunemente violados. A nova administração é, ao contrário, caracterizada por uma <i>ignorância consciente</i> que leva à pesquisa como caminho para se encontrar as soluções, já que estas não se aham em fórmulas preestabelecidas.	Artigo: "A Nova Ignorância e o Futuro da Administração Pública"	Não há	Diogo Lordello de Mello
	nº1 Jan - Jun 1970	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o nº2	Na seção intercâmbio há todo o programa de trabalho da EBAP para 1970, inclusive de vestibulares (não tirei cópia pelo gde nr. de paginas	Não há	Diogo Lordello de Mello

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Vol. 03</b>	nº2 Jul - Dez 1969	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o nº2	Artigo: "A Evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro" + Notícias da FGV	Não há	Diogo Lordello de Mello
	nº1 Jan - Jun 1969	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o nº2	Artigo: "A Educação de Administradores para o Desenvolvimento" + Notícias da FGV	Não há	Diogo Lordello de Mello
<b>Vol. 02</b>	nº4 Jul - Dez 1968	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o nº2	Artigo: "DASP como propulsor do managerialismo no Brasil" + Notícias da FGV	Não há	Diogo Lordello de Mello
	nº3 Jan - Jun 1968	Relacionados a administração pública.	O mesmo que o nº2	Notícias da FGV	Não há	Diogo Lordello de Mello
<b>Vol. 01</b>	nº2 Jul - Dez 1967	Relacionados a administração pública e sobre a formação de administrador	Segundo o que foi proposto no primeiro número não há editorial, mas um espaço que se chama "Palavras da Diretor" que faz pequenos comentários, quase que um resumo, dos artigos apresentados na revista.	Artigos da sessão Documentação: "Recomendações da III Conferência Nacional de Administração Pública", "Formação em Administração Pública e de Empresas", "O Papel do Aluno e do Ex-aluno no Aperfeiçoamento do Ensino de Administração", "Formação Profissional do Administrador" e "Administração nos diversos níveis de Ensino"	Não há	Diogo Lordello de Mello
	nº1 Jan - Jun 1967	Relacionados a administração pública.	No número 1 o diretor da revista esclarece que o espaço "Palavras do diretor" não seria o lugar de demonstrar ao leitor os destaques de cada edição e que não se tratava de um editorial. Isso realmente se observa em todos os demais fascículos.	Apresentação do lançamento da revista pelo presidente da Fundação. Notícias da EBAP: convênios e intercâmbios	Não há	Diogo Lordello de Mello

## Revista de Administração de Empresas RAE

Início: Maio - Ago 1961  
 Alterações no Título: Não há  
 Responsável: Fundação Getúlio Vargas  
 Periodicidade: Trimestral (1963 - 1973)  
 Bimestral (1974 - 1977)  
 Trimestral (1978 - 1992)  
 Bimestral (1993 - 1995)  
 Trimestral (1996 - )

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 47</b>	nº4 Out - Dez 2007	Não localizado				
	nº3 Jul - Set 2007	Relacionados a administração pri vada	Debate sobre a função financeira na organização	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	nº2 Abr - Jun 2007	Relacionados a administração pri vada	Grupo internacional de Estudos Organizacionais	Artigo: Habilidade Social e Teoria dos Campos	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	nº1 Jan - Mar 2007	Relacionados a administração pri vada	Escândalos éticos em empresas americanas	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 46</b>	Edição Especial	Artigos produzidos por escolas mineiras	Apresentação dos esforços e intenções por trás desta edição especial	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	nº4 Out - Dez 2006	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	nº3 Jul - Set 2006	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	nº2 Abr - Jun 2006	Relacionados a administração pri vada	Incentivo a prática da cidadania e civismo	Artigo: 45 anos de RAE	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	nº1 Jan - Mar 2006	Relacionados a administração pri vada	Em vários números há publicações vinculadas a foruns que a FGV promove. Esta é uma delas e ganha destaque por parte do editor.	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Vol. 45	n°4 Out - Dez 2005	Relacionados a administração privada	Menciona o encerramento do ano. Enfatiza que a revista não é pautada, pois é científica. Segundo palavras do editor para que fosse pautada o editor teria que exercer um papel mais centralizador, e nesta revista, o papel dos revisores não permite que isso aconteça.	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	n°3 Jul - Set 2005	Relacionados a administração privada	Neste número o editor se desculpa por não conseguir "controlar a pauta" da revista e explica: "Isso porque o material que finalmente se torna disponível para ser publicado passa por todo um processo de avaliação, revisão e editoriação, que escapa ao seu controle."	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	n°2 Abr - Jun 2005	Relacionados a administração privada	Saudosismo pelos tempos em que o brilhantismo do professor se media por sua habilidade de dar longas aulas sem o auxílio da escrita, slides ou apostilas, que tinha grande habilidade com a oralidade e na meia vida já tinha mais produções (artigos, livros e capítulos) que os atuais têm a vida toda.	Não há	Chamada de trabalhos	Carlos Osmar Bertero
	n°1 Jan - Mar 2005	Relacionados a administração privada	Despedida do editor Thomas Wood Jr. que aproveita para fazer uma crítica severa ao aumento quantitativo dos artigos e revistas da área sem que tenha tido aumento qualitativo.	Não há	Apresenta a transição dos editores T. Wood para Carlos O. Bertero e fala dos desafios da revista. Trás também Chamada de trabalhos.	Thomas Wood Jr.

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Vol. 44	n°4 Out - Dez 2004	Relacionados a administração privada	Balanço das ações de sua administração da revista e as mudanças empreendidas neste período, como por exemplo, a mudança do foco dos artigos voltado a pesquisadores, para publicações de interesse da comunidade geral, implementação do <i>double blind review</i> e busca incessante pela qualidade.	Não há	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°3 Jul - Set 2004	Relacionados a administração privada	Comentários sobre falta de consistência metodológica na produção científica, não apenas no campo da administração.	Artigo: Pesquisa em Gestão de Recursos Humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico.	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°2 Abr - Jun 2004	Relacionados a administração privada	Aponta as divergências que surgem entre editor, revisores, equipe editorial e autores.	Artigo: Repensando os Estudos Críticos em Administração	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°1 Jan - Mar 2004	Relacionados a administração privada	Denuncia que o academicismo não tem conseguido fazer seu papel social, ou seja, não têm se produzido nada que possa ser aplicado e então proporcionar uma melhoria social.	Artigo: Mudanças no Ensino de Administração	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 43</b>	n°4 Out - Dez 2003	Relacionados a administração privada	Críticas pesadas a qualidade dos artigos e também das pesquisas. Trás uma sessão intitulada Documento onde são apresentados artigos sobre a produção científica do período. Dentre esses estão os três indicados no quadro ao lado.	Artigos: "Estudos críticos em administração", "Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002" e "Administração Pública em revistas especializadas".	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°3 Jul - Set 2003	Relacionados a administração privada	Aponta as divergências entre acadêmicos e profissionais onde os segundos acusam os primeiros de produzir um conhecimento inútil e os primeiros acusam os segundos de querer soluções fáceis. Afirma que isso poderia ser resolvido com pesquisas em parceria entre as partes.	Forum Desenvolvimento de Teoria	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°2 Abr - Jun 2003	Relacionados a administração privada e ao Forum	Apresenta o fórum esclarecendo que a auto crítica é uma constante na vida de qualquer professor sério e isto também deve ser feito pela revista.	Forum Educação em Administração	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°1 Jan - Mar 2003	Relacionados a administração privada e ao 2° ENEO	Apresenta a RAE Eletrônica e aponta as vantagens do meio virtual.	Documento: Pesquisa em Administração	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 42</b>	n°4 Out - Dez 2002 Nova Capa	Relacionados a administração privada	Volta a apontar a pouca relevância da pesquisa em administração para o dia-a-dia de profissionais da área.	Não há	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°3 Jul - Set 2002 Capa Antiga	Relacionados a administração privada	Destaque para o Manifesto de Estocolmo	Não há	Chamada de trabalhos	Thomas Wood Jr.
	n°2 Abr - Jun 2002	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propagando dos cursos FGV	Thomas Wood Jr.
	n°1 Jan - Mar 2002	Relacionados a administração privada	Marca o primeiro aniversário da gestão Thomas Wood Jr. e apresenta as mudanças feitas.	Não há	Propagando do clube de parceiros FGV	Thomas Wood Jr.

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 41</b>	n°4 Out - Dez 2001	Relacionados a administração privada	Críticas ao aumento de escolas de administração e "da produção de irrelevâncias"	Não há	Propaganda da especialização da EAESP	Thomas Wood Jr.
	n°3 Jul - Set 2001	Relacionados a administração privada e M. Tragtemberg	Crítica feroz à falta de relação entre pesquisa e prática.	Documento: Maurício Tragtemberg	Propaganda do Gvpec - Programa de Educação Continuada	Thomas Wood Jr.
	n°2 Abr - Jun 2001	Relacionados a administração privada	T. Wood se apresenta como novo editor, aponta que o mercado editorial da área tem vitalidade invejável, mas faz críticas a qualidade e relevância da produção.	Não há	Propaganda da Gazeta Mercantil e da Consultoria FGV	Thomas Wood Jr.
	n°1 Jan - Mar 2001	Relacionados a administração privada	Afirma que a estratégia editorial da revista tem recebido sinais de grande aceitação pelo público. Em seguida faz apresentação dos artigos em linhas gerais.	Não há	Propaganda da Consultoria FGV e do Gvpec - Programa de Educação Continuada	Roberto Venosa

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 40</b>	n°4 Out - Dez 2000	Relacionados a administração privada ( <i>e-commerce</i> )	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda da Consultoria FGV	Roberto Venosa
	n°3 Jul - Set 2000	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda das publicações FGV	Roberto Venosa
	n°2 Abr - Jun 2000	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda da Consultoria FGV	Roberto Venosa
	n°1 Jan - Mar 2000	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda da Caixa Economica Federal	Roberto Venosa

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 39 Nova Capa</b>	n°4 Out - Dez 1999	Relacionados a administração privada	Ressalta que os esforços para o equilíbrio financeiro da revista foram bem sucedidos e que agora a revista é superavitária.	Não há	Chamada de trabalhos	Roberto Venosa
	n°3 Jul - Set 1999	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do programa internacional de graduação (Curso de férias) da GV. Slogan: "Convença seu pai, passe umas férias diferentes"	Roberto Venosa
	n°2 Abr - Jun 1999	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda dos cursos FGV	Roberto Venosa
	n°1 Jan - Mar 1999	Relacionados a administração privada	Destaca um trabalho de <i>Benchmarking</i> feito pela revista	Não há	Propaganda do clube de parceiros FGV	Roberto Venosa

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 38</b>	n°4 Out - Dez 1998	Relacionados a administração pri vada	Comenta a realização do I Congresso de ética, embora os artigos publicados não tenham vínculo com o evento.	Não há	Propaganda do SERASA	Roberto Venosa
	n°3 Jul - Set 1998	Relacionados a administração pri vada	Destaca a busca pela realização de dois objetivos, a internacionalização da revista e a determinação de uma linha editorial estável.	Não há	Propaganda do SERASA	Roberto Venosa
	n°2 Abr - Jun 1998	Relacionados a administração pri vada	Desafio de acompanhar as mudanças da EAESP e foco nos custos.	Não há	Propaganda do Gvpec - Programa de Educação Continuada	Roberto Venosa
	n°1 Jan - Mar 1998	Relacionados a administração pri vada	Coroa os esforços da EAESP para sua internacionalização com o evidente crescimento da participação de professores e alunos estrangeiros na escola de <i>Business</i> de São Paulo e também o contrário.	Não há	Propaganda do Gvpec - Programa de Educação Continuada	Roberto Venosa

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 37</b>	n°4 Out - Dez 1997	Relacionados a administração pri vada	A partir deste número a revista passará a ser um canal de divulgação do pensamento EASPEANO e de fidelização do alunado.	Não há	Propaganda do SERASA	Roberto Venosa
	n°3 Jul - Set 1997	Relacionados a administração pri vada	Evidencia o interesse da revista pela opinião do público leitor num momento de grandes transformações para a revista.	Não há	Propaganda da CESP	Roberto Venosa
	n°2 Abr - Jun 1997	Relacionados a administração pri vada	Busca da definição de uma linha editorial própria e preocupação com a concorrência.	Não há	Propaganda da CESP	Roberto Venosa
	n°1 Jan - Mar 1997	Relacionados a administração pri vada	Decisão pela continuidade da RAE Light	Não há	Propaganda para venda de espaço publicitário na RAE	Roberto Venosa

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 36</b>	n°4 Out - Dez 1996	Relacionados a administração pri vada	Comentário sobre as dificuldades financeiras da revista, a retomada da regularidade e de sua identidade.	Não há	Propaganda para venda de espaço publicitário na RAE	Roberto Venosa
	n°3 Jul - Set 1996	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do Gvpec - Programa de Educação Continuada	Roberto Venosa
	n°2 Abr - Jun 1996	Relacionados a administração pri vada	Comenta a adição do FGV no nome da Revista. Desta edição até a última de 1998 a revista se chamará FGV RAE como forma de evidenciar que é um veículo de difusão do pensamento da EAESP.	Não há	Propaganda para venda de espaço publicitário na RAE	Roberto Venosa
	n°1 Jan - Mar 1996	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Roberto Venosa

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 35</b>	n°6 Nov - Dez 1995	Relacionados a administração privada	Despedida do editor que fala do aprendizado que teve.	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	n°5 Set - Out 1995	Relacionados a administração privada	Começa o editorial com uma afirmação conjunta de um físico e um oncologista de que eles somente podem livrar um paciente da doença se ele estiver disposto a abrir mão dela. Parece sinalizar que os problemas que o Roberto Venosa demonstra já estavam em pauta e que ele não era o responsável por isso.	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	n°4 Jul - Ago 1995	Relacionados a administração privada	Analisa historicamente (muito brevemente) o trabalho de Robert Owen em New Lanmark	Editorial: Robert Owen	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo e Philips	Marilson Alves Gonçalves
	n°3 Mai - Jun 1995	Relacionados a administração privada	Inicia com a frase "Treinamento é questão de higiene" parece querer analisar historicamente, mas o texto não é muito lógico. Não compreendi o raciocínio do autor.	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	n°2 Mar - Abr 1995	Relacionados a administração privada	Comentários sobre a onda da Reengenharia	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	n°1 Jan - Fev 1995	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 34</b>	n°6 Nov - Dez 1994	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	n°5 Set - Out 1994	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo e Philips	Marilson Alves Gonçalves
	n°4 Jul - Ago 1994	Relacionados a administração privada	Comentários sobre a onda da Reengenharia (reportagem de capa)	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo e Philips	Marilson Alves Gonçalves
	n°3 Mai - Jun 1994	Relacionados a administração privada	Comentários sobre o livro de Alvin Tofler "A terceira onda". Edição comemorativa 50 anos de FGV e 40 anos de EAESP	Artigo: EAESP/FGV: um passeio pelo labirinto	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	n°2 Mar - Abr 1994	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	n°1 Jan - Fev 1994	Relacionados a administração privada	Comentários sobre a onda da Reengenharia	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 33</b>	nº6 Nov - Dez 1993	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo, Buchanas e Chandon	Marilson Alves Gonçalves
	nº5 Set - Out 1993	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo e Philips	Marilson Alves Gonçalves
	nº4 Jul - Ago 1993	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo e Philips	Marilson Alves Gonçalves
	nº3 Mai - Jun 1993	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Artigo: Sobre o emprego do termo racional em Economia e Administração	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo e Philips	Marilson Alves Gonçalves
	nº2 Mar - Abr 1993	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves
	nº1 Jan - Fev 1993	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do jornal O Estado de São Paulo	Marilson Alves Gonçalves

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 32</b>	nº5 Nov - Dez 1992	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Artigo: As empresas e a transmissão da ideologia	Propaganda do banco Nossa Caixa	Marilson Alves Gonçalves
	nº4 Set - Out 1992	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Propaganda do banco Credicard	Marilson Alves Gonçalves
	nº3 Jul - Ago 1992	Relacionados a administração pública	Mudança da periodicidade de trimestral para bimestral. Edição que resgata artigos antigos, considerados clássicos, publicados pela RAE anos antes.	Não há	Propaganda da EAESP	Marilson Alves Gonçalves
	nº2 Abr - Jun 1992	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Artigo: Teoria Crítica e Teoria das Organizações	Propaganda da EAESP	Marilson Alves Gonçalves
	nº1 Jan - Mar 1992	Relacionados a administração pública	Não há editorial, mas sim carta ao Leitor. Apresentação dos artigos em termos gerais e de nova diagramação da revista.	Não há	Não há	Marilson Alves Gonçalves

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 31</b>	nº4 Out - Dez 1991	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Marilson Alves Gonçalves
	nº3 Jul - Set 1991	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais. Despedida da editora (Gisela).	Artigo: Organizações: vínculo e imagem	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	nº2 Abr - Jun 1991	Relacionados a administração pública	Comemora os 30 anos da revista e fala muito brevemente de sua história, dificuldades e vitórias	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	nº1 Jan - Mar 1991	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 30</b>	n°4 Out - Dez 1990	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°3 Jul - Set 1990	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°2 Abr - Jun 1990	Relacionados a administração privada (Micro empresas)	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°1 Jan - Mar 1990	Relacionados a administração privada (Relações Humanas)	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 29</b>	n°4 Out - Dez 1989	Relacionados a administração privada	Comemoração dos 35 anos da EAESP.	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°3 Jul - Set 1989	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°2 Abr - Jun 1989	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°1 Jan - Mar 1989	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial (Carta ao Leitor)</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 28</b>	n°4 Out - Dez 1988	Relacionados a administração privada	Dificuldades da administração financeira	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°3 Jul - Set 1988 <b>Nova Capa</b>	Relacionados a administração privada	Editoração da revista passou do RJ para SP ampliando o controle de SP sobre prazos e evitando atrasos.	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°2 Abr - Jun 1988	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°1 Jan - Mar 1988	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 27</b>	n°4 Out - Dez 1987	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°3 Jul - Set 1987	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°2 Abr - Jun 1987	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Gisela Taschner Goldenstein
	n°1 Jan - Mar 1987	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Tabela de novos preços das revistas e justificativas dos aumentos	Gisela Taschner Goldenstein

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 26</b>	n°4 Out - Dez 1986	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Mestra em Ciências Contábeis	Gisela Taschner Goldenstein
	n°3 Jul - Set 1986	Relacionados ao plano Cruzado de estabilização da economia	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de Livro sobre o ECIEL Estudos Conjuntos sobre Integração Econômica da América Latina	Gisela Taschner Goldenstein
	n°2 Abr - Jun 1986	Relacionados a administração privada e Pública	Há uma nota da editora: Publicação de um artigo de Ernst Muhr que faleceu entre o período de submissão e publicação.	Não há	Propaganda de publicações FGV, em especial revistas.	Gisela Taschner Goldenstein
	n°1 Jan - Mar 1986	Relacionados a administração privada e Pública	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Mestra em Ciências Contábeis	Gisela Taschner Goldenstein

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 25</b>	n°4 Out - Dez 1985	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Arakcy Martins Rodrigues
	n°3 Jul - Set 1985	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV = sugestão é dar a assinatura da revista de presente aos amigos.	Arakcy Martins Rodrigues
	n°2 Abr - Jun 1985	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Arakcy Martins Rodrigues
	n°1 Jan - Mar 1985	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Arakcy Martins Rodrigues

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 24</b>	n°4 Out - Dez 1984	Artigos apresentados na VII Reunião Anpad, com várias seções sobre administração privada e também pública.	Há uma seção de Apresentação que diz que essa publicação trás os Anais do VII Reunião da Anpad.	Não há		Arakcy Martins Rodrigues
	n°3 Jul - Set 1984 <b>Nova Capa</b>	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Artigos: "EAESP 1954-1984"; "Entrevista com Luiz Simões Lopes" e "Industrialização, Estado e Sociedade 1930-1945"	Breve retrospectiva da história dos 30 anos da EAESP. Assinado por Carlos Bertero, então diretor da Escola.	Arakcy Martins Rodrigues
	n°2 Abr - Jun 1984	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de Tecidos Classic	Arakcy Martins Rodrigues
	n°1 Jan - Mar 1984	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Arakcy Martins Rodrigues

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 23 Nova Capa</b>	n°4 Out - Dez 1983	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Artigos: "O ensino de graduação em Administração no Brasil" e "A questão de formação do administrador".	Propaganda de publicações FGV.	Dennis Cintra Leite
	n°3 Jul - Set 1983	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Artigo: "Notas para a história da administração brasileira"	Propaganda do BANESPA	Dennis Cintra Leite
	n°2 Abr - Jun 1983	Relacionados a administração Pública	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Dennis Cintra Leite
	n°1 Jan - Mar 1983	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Dennis Cintra Leite

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 22</b>	nº4 Out - Dez 1982	Relacionados a administração privada (pequenas e médias empresas)	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Chamada para o concurso Clube dos 500. Selecciona as 500 empresas maiores com base nos demonstrativos financeiros.	Dennis Cintra Leite
	nº3 Jul - Set 1982	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Chamada para o concurso Clube dos 500. Selecciona as 500 empresas maiores com base nos demonstrativos financeiros.	Dennis Cintra Leite
	nº2 Abr - Jun 1982	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda da Revista Bancária	Dennis Cintra Leite
	nº1 Jan - Mar 1982	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Alkimar Ribeiro Moura

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 21</b>	nº4 Out - Dez 1981	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda da Revista Bancária	Alkimar Ribeiro Moura
	nº3 Jul - Set 1981	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	O Ensino de Adm	Jornal de Brasília	Alkimar Ribeiro Moura
	nº2 Abr - Jun 1981	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	resenha do livro da Covre, M.L.M., A formação e a ideologia do adm.	Propaganda Bebidas Brahma	Alkimar Ribeiro Moura
	nº1 Jan - Mar 1981	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Chopp Brahma	

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 20</b>	nº4 Out - Dez 1980	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Alkimar Ribeiro Moura
	nº3 Jul - Set 1980	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Chopp Brahma	Alkimar Ribeiro Moura
	nº2 Abr - Jun 1980	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Não há	Alkimar Ribeiro Moura
	nº1 Jan - Mar 1980	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Chopp Brahma	Gerald Dinu Reiss

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 19</b>	nº4 Out - Dez 1979	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Gerald Dinu Reiss
	nº3 Jul - Set 1979	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Gerald Dinu Reiss
	nº2 Abr - Jun 1979	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Gerald Dinu Reiss
	nº1 Jan - Mar 1979	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Artigo: "Notas sobre o processo de industrialização recente no Brasil"	Propaganda do Chopp Brahma	Gerald Dinu Reiss

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 18</b>	nº4 Out - Dez 1978	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Gerald Dinu Reiss
	nº3 Jul - Set 1978	Relacionados a administração privada (tecnologia)	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Chopp Brahma	Gerald Dinu Reiss
	nº2 Abr - Jun 1978	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Chopp Brahma	Gerald Dinu Reiss
	nº1 Jan - Mar 1978	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda do Chopp Brahma	Paulo C. Goldschmidt

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 17</b>	nº6 Nov - Dez 1977	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Paulo C. Goldschmidt
	nº5 Set - Out 1977	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Paulo C. Goldschmidt
	nº4 Jul - Ago 1977	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda Bebidas Brahma	Paulo C. Goldschmidt
	nº3 Mai - Jun 1977	Relacionados a metodologia de ensino de Adm	Neste edição há editorial	Editorial	Publicações FGV	Paulo C. Goldschmidt
	nº2 Mar - Abr 1977	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda Bebidas Brahma	Paulo C. Goldschmidt
	nº1 Jan - Fev 1977	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Publicações FGV	Paulo C. Goldschmidt

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 16</b>	nº6 Nov - Dez 1976	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº5 Set - Out 1976	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº4 Jul - Ago 1976	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº3 Mai - Jun 1976	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº2 Mar - Abr 1976	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº1 Jan - Fev 1976	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Artigo: "O processo de desenvolvimento econômico e a absorção de mão-de-obra no Estado de São Paulo, 68 -72"	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 15</b>	nº6 Nov - Dez 1975	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Artigo: "Racionalização do trabalho e atitudes operárias"	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
<b>Capas com fotos biológicas até 78</b>	nº5 Set - Out 1975	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº4 Jul - Ago 1975	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº3 Mai - Jun 1975	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº2 Mar - Abr 1975	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Paulo C. Goldschmidt
	nº1 Jan - Fev 1975	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de produtos Nestlé	Paulo C. Goldschmidt

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 14</b>	nº6 Nov - Dez 1974	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de produtos Nestlé	Sérgio Miceli P. de Barros
	nº5 Set - Out 1974	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Sérgio Miceli P. de Barros
	nº4 Jul - Ago 1974	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda dos Laboratórios Le Petit	Sérgio Miceli P. de Barros
	nº3 Mai - Jun 1974	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Patrocínio deste fascículo foi do Grupo Pão de açúcar S.A., Promom Engenharia S.A., Mercedes Benz do Brasil S.A., Laboratórios Lepetit S.A., Banco da Bahia Investimentos S.A., Nestlé	Sérgio Miceli P. de Barros
	nº2 Mar - Abr 1974	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	A profissionalização do administrador e o amadorismo dos cursos	Propaganda Grupo Pão de Açúcar	Sérgio Miceli P. de Barros
<b>Nova Capa</b>	nº1 Jan - Fev 1974	Relacionados a administração privada	Há uma seção denominada Apresentação donde consta a ampliação da revista para regimes bimestral	Não há	Patrocínio deste fascículo foi do Grupo Pão de açúcar S.A., Promom Engenharia S.A., Mercedes Benz do Brasil S.A., Laboratórios Lepetit S.A., Banco da Bahia Investimentos S.A.	Sérgio Miceli P. de Barros

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 13</b>	nº4 Out - Dez 1973	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Aqui tem um artigo do J B Lodi	Campanha do Estado pedindo apoio do empresário para contenção da inflação	Sérgio Miceli P. de Barros
	nº3 Jul - Set 1973	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Campanha do Estado pedindo apoio do empresário para contenção da inflação	Sérgio Miceli P. de Barros
	nº2 Abr - Jun 1973	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Não há	Sérgio Miceli P. de Barros
	nº1 Jan - Mar 1973	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Ideário da FGV	Sérgio Miceli P. de Barros

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 12</b>	nº4 Out - Dez 1972	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Robert Norman V. C. Nicol
	nº3 Jul - Set 1972	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Robert Norman V. C. Nicol
	nº2 Abr - Jun 1972	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou carta do editor.	Não há	Propaganda da Conjuntura Economica com um brincadeira de Circular Interna	Robert Norman V. C. Nicol
<b>Nova capa</b>	nº1 Jan - Mar 1972	Relacionados a administração privada	O mesmo que Vol. 10 nº1	Não há	Propagando do Pon to Frio Bonzão	Robert Norman V. C. Nicol

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 11</b>	nº4 Out - Dez 1971	Relacionados a administração privada	O mesmo que Vol. 10 nº1	Artigo: "A teoria geral da administração é uma ideologia?" e "Roberto Simonsen e sua obra"	Propaganda de publicações FGV.	Robert Norman V. C. Nicol
	nº3 Jul - Set 1971	Relacionados a administração privada	O mesmo que Vol. 10 nº1	Não há	Não há	Robert Norman V. C. Nicol
	nº2 Abr - Jun 1971	Relacionados a administração privada	O mesmo que Vol. 10 nº1	Artigo: "Pesquisa sobre os ex-alunos do Curso de Pós-Graduação da EAESP"	Não há	Robert Norman V. C. Nicol
	nº1 Jan - Mar 1971	Relacionados a administração privada	Há uma nota do editor falando das novidades na revista e do crescimento do público. Há também as páginas de apresentação dos artigos.	Não há	Não há	Robert Norman V. C. Nicol

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 10</b>	nº4 Out - Dez 1970	Relacionados a administração privada e Economia	Em foco - Apresentação dos artigos	Artigo: "O Estruturalismo na Teoria das Organizações"	Não há	Robert Norman V. C. Nicol
<b>Formato de</b>	nº3 Jul - Set 1970	Relacionados a administração privada.	Em foco - Apresentação dos artigos	Não há	Não há	Eduardo Matarazzo Suplicy
<b>livro</b>	nº2 Abr - Jun 1970	Relacionados a administração privada.	Em foco - Apresentação dos artigos	Não há	Não há	Eduardo Matarazzo Suplicy
	nº1 Jan - Mar 1970	Relacionados a administração privada e Economia	Em foco - Apresentação dos artigos	Artigo: "Desenvolvimento econômico, crescimento econômico e modernização na cidade de SP"	Não há	Eduardo Matarazzo Suplicy

		Artigos	Editorial (Em Foco) desde o início	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 09</b>	n°4 Out - Dez 1969	Relacionados a administração privada.	Em foco - Apresentação dos artigos	Não há	Não há	Esdras Borges Costa
	n°3 Jul - Set 1969	Relacionados a administração privada.	Em foco - Apresentação dos artigos	Não há	Não há	Esdras Borges Costa
	n°2 Abr - Jun 1969	Relacionados a administração privada.	Em foco - Apresentação dos artigos	Não há	Não há	Esdras Borges Costa
<b>Nova Capa</b>	n°1 Jan - Mar 1969	Relacionados a administração privada.	Em foco - Apresentação dos artigos	Não há	Não há	Esdras Borges Costa

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 08</b>	n°29 Dez 1968	Relacionados a administração privada e Economia	Em foco - Apresentação dos artigos	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Esdras Borges Costa
	n°28 Set 1968	Relacionados a administração privada	Convite ao diálogo	Editorial		Esdras Borges Costa
	n°27 Jun 1968	Relacionados a administração privada	Reinamento interno em empresas	Não há	Propaganda de publicações FGV.	Carlos Osmar Bertero
	n°26 Mar 1968	Relacionados a administração privada	Há uma seção chamada seções onde o editorial está inserido; título deste editorial: "Regulamentação da profissão de administrador"	Seções (Ver editorial)	Propaganda de publicações FGV.	Carlos Osmar Bertero

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator-chefe
<b>Vol. 07</b>	n°25 Dez 1967	Relacionados a administração privada e Economia	Há uma seção chamada seções onde o editorial está inserido; título deste editorial: "Panacéia da ajuda Externa" onde o editor diz que na atualidade as doações recebidas do exterior são apenas uma maneira dos países ricos manterem o poder aquisitivo dos países pobres e assim garantir o equilíbrio de suas balanças comerciais"	Seções (Ver editorial)	Propaganda de publicações FGV. Muitas páginas. Há propaganda de um livro de economia do Mario Henrique Simonsen	Carlos Osmar Bertero
	n°24 Set 1967	Relacionados a administração privada	Reforma adm do estado	editorial	Propaganda do Sistema Remington de Controle de Vendas e Vendedores, publicações FGV e do Fusca VW	Carlos Osmar Bertero
	n°23 Jun 1967	Relacionados a administração privada	Dentro de "Seções" fala das dificuldades em realizar o Planejamento da empresa.	Não há	Propaganda do Sistema Remington de Controle de Vendas e Vendedores, publicações FGV e do Fusca VW	Carlos Osmar Bertero
	n°22 Mar 1967	Relacionados a administração privada	Dentro de "Seções" fala de cursos de pós em adm.	Editorial sobre pós	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV e Investbanco.	Carlos Osmar Bertero

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 06</b>	nº21 Dez 1966	Relacionados a administração privada	Em "Seções", fala da importância de se usar bom senso na administração de empresas. Neste número a editora se despede e passa a revista para Carlos Bertero.	Forum de opiniões um leitor se pronuncia sobre o editorial que questionou o silêncio do leitor	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV e Veículos VW.	Yolanda F. Balcão
	nº20 Set 1966	Relacionados a administração privada e Economia	Em "Seções", comemora os 6 anos da revista	Editorial e Artigo: "O Administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira"	Propaganda de Equipamentos para escritório de duas marcas, Ruf e Burroughs e das publicações FGV.	Yolanda F. Balcão
	nº19 Jun 1966	Relacionados a administração privada	Em "Seções", novamente questiona as razões do silêncio do leitor, repetindo a pergunta feita por Raimar R. no nr. 14 da revista	Artigo: "O administrador de empresas no desenvolvimento do Brasil"	Propaganda de Equipamentos para escritório de duas marcas, Ruf e Burroughs e das publicações FGV.	Yolanda F. Balcão
	nº18 Mar 1966	Relacionados a administração privada	Em "Seções", questiona a falta de vagas no ensino superior e conseqüente falta de pessoal bem formado para atender ao crescimento econômico desejado para o país. Questiona o papel do Estado em relação ao oferecimento de educação gratuita.	Não há	Propaganda de Equipamentos para escritório de duas marcas, Ruf e Burroughs e das publicações FGV.	Yolanda F. Balcão

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 05</b>	nº17 Dez 1965	Relacionados a administração privada	Em "Seções", comentários sobre os EUA	Editorial	Propaganda de Equipamentos para escritório das marcas, Ruf, Remington e Burroughs, das publicações FGV e veículos VW.	Yolanda F. Balcão
	nº16 Set 1965	Relacionados a administração privada	Em "Seções", comentários sobre os EUA	Artigo: "Premissas da Preparação de administradores"	Propaganda de Equipamentos para escritório de duas marcas, Ruf e Burroughs, das publicações FGV e veículos VW.	Yolanda F. Balcão
	nº15 Jun 1965	Relacionados a administração privada	Em "Seções", palavras do diretor da EAESP	Editorial	Propaganda de Equipamentos para escritório de duas marcas, Ruf e Burroughs, das publicações FGV e Bank of London	Raimar Richers
	nº14 Mar 1965	Relacionados a administração privada	Em "Seções", questiona as razões do silêncio do leitor no editorial intitulado "O enigmático leitor"	Editorial	Propaganda de Equipamentos para escritório de duas marcas, Ruf e Burroughs, das publicações FGV.	Raimar Richers

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 04</b>	n°13 Dez 1964	Relacionados a administração privada	Em "Seções": administrador deve pensar e aprender a julgar	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV e Equipamentos para escritório Burroughs.	Raimar Richers
	n°12 Set 1964	Relacionados a administração privada	Em "Seções": Demonstração do fluxo do processo editorial.	Artigo: "A profissionalização do Administrador Paulista" e "Inquérito sobre o desemprego em São Paulo"	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Arno e Equipamentos para escritório Burroughs.	Raimar Richers
	n°11 Jun 1964	Relacionados a administração privada	Em "Seções": Apresentação dos artigos em termos gerais.	Artigo: "Origens étnicas e sociais do empresário paulista"	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Arno e Equipamentos para escritório Burroughs.	Raimar Richers
	n°10 Mar 1964	Relacionados a administração privada	Em "Seções", há um retrospecto de três anos de revista com um balanço dos artigos por área, há um pedido de participação do leitor com opiniões sobre os temas de maior interesse.	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV e Equipamentos para escritório Burroughs.	Raimar Richers

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 03</b>	n°9 Out - Dez 1963	Relacionados a administração privada	Apresenta a criação do "Forum de opiniões". O propósito é de receber comentários dos leitores sobre os artigos publicados ou demais interesses.	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Pan Am e Equipamentos para escritório Burroughs.	Raimar Richers
	n°8 Jul - Set 1963	Relacionados a administração privada	O mesmo que n°7.	Artigo: "O empresário industrial e a revolução Brasileira"	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Pan Am e Equipamentos para escritório Burroughs.	Raimar Richers
	n°7 Abr - Jun 1963	Relacionados a administração privada	Editorial não é dentro de "Seções" e apresenta apenas resumo dos artigos.	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Pan Am e Equipamentos para escritório Burroughs.	Raimar Richers
	n°6 Jan - Mar 1963	Relacionados a administração privada	Não há. Mas existe uma seção de comunicação onde o editor fala da ampliação da revista e convida o leitor a escrever para a redação.	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Equipamentos para escritório Burroughs e Ruf.	Raimar Richers

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 02</b>	n°5 Set - Dez 1962	Relacionados a administração privada e economia	O mesmo que o n°2	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Arno, Banco de Crédito Real Máquinas Piratininga e Equipamentos para escritório Ruf.	Raimar Richers
	n°4 Mai - Ago 1962	Relacionados a economia	O mesmo que o n°2	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Arno, Máquinas Piratininga, Ford e Equipamentos para escritório Ruf.	Raimar Richers
	n°3 Jan - Abr 1962	Relacionados a administração privada e economia	O mesmo que o n°2	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Shell, e Equipamentos para escritório Ruf.	Raimar Richers

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Redator-chefe</b>
<b>Vol. 01</b>	nº2 Set - Dez 1961	Relacionados a administração privada	Não há. Há apenas a seção "em foco" que é a mesma que trás os resumos dos artigos.	Não há	Propaganda do Kardex da Remington, publicações FGV, Alumínios do Brasil, e Equipamentos para escritório Ruf.	Raimar Richers
	nº 1 Mai - Ago 1961	Relacionados a administração privada	Apresentação da revista e de seus objetivos: "...divulgação e o esclarecimento do que há de mais moderno e atualizado no setor da administração empresarial". Este é assinado por Luiz Simões Lopes.	Artigo: "A emancipação do administrador mercadológico" e "A EAESP, suas origens, suas premissas e seus homens"	Publicações FGV, Shell, J. Walter Thompson (pesquisa de mercado), Arno, Villares, Equipamentos para escritório Ruf e Telespeaker.	Raimar Richers

## IDORT

Início: Janeiro 1932  
 Alterações no Título: REVISTA DE ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA (1941)  
 REVISTA DE ORGANIZAÇÃO E PRODUTIVIDADE (1954)  
 REVISTA BRASILEIRA DE PRODUTIVIDADE (1967)

Responsável: IDORT

Periodicidade: mensal (1932-1953)  
 Não circulou (1958-1963)  
 Bimestral (1964-1981)

Sede do idort

1953 Praça D. José Gaspar, 30 10o. Andar Prédio Thomaz Edson (a partir de Abril)  
 1950 Rua Formosa  
 1941 Rua Liberdade, 470 (Prédio alugado - fonte nº 113-114-115)  
 1931 Rua Senador Feijó, 27 3o. andar

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLX</b>	nº 82 Abril/Setembro de 1981		50 anos de exemplos: Idort	Editorial	Não há	Não consta
Nova Capa e diagramação	nº 81 Janeiro/Março de 1981	50 anos de idort + Importancia da Adm na voz dos ex-presidentes do idort	50 anos de Idort	50 anos Idort + Importancia da Adm	Não há	Não consta

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLIX</b>	nº 573/574 Nov/Dez de 1980	Não localizado				
	nº 571/572 Set/Out de 1980	Não localizado				
	nº 569/570 Jul/Ago de 1980	Não localizado				
	nº 567/568 Mai/Jun de 1980	Não localizado				
	nº 565/566 Mar/Abr de 1980	Não localizado				
	nº 563/564 Jan/Fev de 1980	Não localizado				

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLVIII</b>	nº 573/574 Nov/Dez de 1979	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	nº 571/572 Set/Out de 1979	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	nº 569/570 Jul/Ago de 1979	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Mensagem do presidente	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	nº 567/568 Mai/Jun de 1979	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
Nova Capa	nº 565/566 Mar/Abr de 1979	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	nº 563/564 Jan/Fev de 1979	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLVII</b>	n°561/562 Nov/Dez de 1978	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°559/560 Set/Out de 1978	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
<b>Mudou capa e diagramação</b>	n°557/558 Jul/Ago de 1978	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°554/555 Mai/Jun de 1978	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Retrato do Adm	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°553/554 Mar/Abr de 1978	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°551/552 Jan/Fev de 1978	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de forma geral	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLVI</b>	n°549/550 Nov/Dez de 1977	Artigos sobre administração privada	Apresentação dos artigos de maneira geral e votos de boas festas	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
<b>Neste número Mudou a capa e o símbolo</b>	n°547/548 Set/Out de 1977	Artigos sobre administração privada	46 anos de idort	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°545/546 Jul/Ago de 1977	Artigos sobre administração privada	SENAI nasceu pelo idort	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°543/544 Mai/Jun de 1977 Edição Especial	Artigos publicados no 9o. Cong Pan-americano de Adm	Sobre o congresso	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°539/542 Jan/Abr de 1977	Artigos publicados no 9o. Cong Pan-americano de Adm	Sobre o congresso	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLV</b>	n°537/538 Nov/Dez de 1976	Artigos sobre administração privada	Privatização e estatização	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°535/536 Set/Out de 1976	Artigos sobre administração privada	Realizações do idort	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°533/534 Jul/Ago de 1976	Artigos sobre administração privada	Palavra do diretor	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°531/532 Mai/Jun de 1976	Artigos sobre administração privada	Sobre a necessidade de ser flexível	O MEC outorgou a Idort o credenciamento nr. 1 da lei nr. 6297	Programação do cong CIOS	Pedro Ferraz do Amaral
	n°529/530 Mar/Abr de 1976	Artigos sobre administração privada	Incentivos fiscais para treinamento de pessoal	O sistema educacional brasileiro	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°527/528 Jan/Fev de 1976	Artigos sobre administração privada	Congresso mundial de adm pede que o administrador atenda aos anseios da sociedade	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLIV</b>	n°523/526 Set/Dez de 1975	Artigos sobre administração privada	Número especial para divulgação do que foi debatido no Cong CIOS	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°521/522 Jul/Ago de 1975	Artigos sobre administração privada	mensagem do presidente	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°519/520 Mai/Jun de 1975	Artigos sobre administração privada	Desafios para a adm	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°517/518 Mar/Abr de 1975	Artigos sobre administração privada	Forum nacional de oportunidades no Espírito Santo	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°515/516 Jan/Fev de 1975	Artigos sobre administração privada	Idort treina o pessoal da Siderbrás	Administração como uma profissão universal	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLIII</b>	n°513/514 Nov/Dez de 1974	Artigos sobre administração privada	A missão construtiva do idort	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°511/512 Set/Out de 1974	Não localizado				
	n°509/510 Jul/Ago de 1974	Artigos sobre administração privada	Justificando-se que o chefe precisa não fazer nada para poder pensar	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°507/508 Mai/Jun de 1974	Artigos sobre administração privada	50 anos do cong CIOS	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°505/506 Mar/Abr de 1974	Artigos sobre administração privada	50 anos depois de Praga	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
<b>Nova Capa</b>	n°503/504 Jan/Fev de 1974	Artigos sobre administração privada	Auto imagem do adm	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLII</b>	n°501/502 Nov/Dez de 1973	Artigos sobre desenvolvimento latino	Desenvolvimento da América Latina	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°499/500 Set/Out de 1973	Artigos sobre administração privada	500 meses de luta	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°497/498 Jul/Ago de 1973	Artigos sobre administração privada	Fim de mandato	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°495/496 Mai/Jun de 1973	Artigos sobre administração privada	Cong CIOS	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°493/494 Mar/Abr de 1973	Artigos sobre administração privada	Tecnologia e Treinamento	Não há	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°491/492 Jan/Fev de 1973	Artigos sobre administração privada	Adm enfrenta um ambiente de Complexidade, Contradição, incerteza, Conflita e interdependencia	Editorial	Cursos, congressos e/ou seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XLI</b>	n°487/490 Setembro/Dezembro de 1972 - Edição Especial	Artigos sobre administração privada.	Sobre o Cong CIOS	A formação de administradores nos países em vias de desenvolvimento + A adm científica é obsoleta?	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°485/486 Julho/Agosto de 1972	Artigos sobre administração privada.	Da importancia do idor participar do 16o. Cong. CIOS	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°483/484 Maio/Junho de 1972	Artigos sobre administração privada.	Desafios da ADM e o XVI Congresso Internacional da CIOS	Luto por Lilian Gilbreth	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°481/482 Março/Abril de 1972	Artigos sobre administração privada.	Congresso de 1924	editorial	Propagando dos cursos do Idort. Contracapa: Anderson Clayton	Pedro Ferraz do Amaral
	n°479/480 Janeiro/Fevereiro de 1972	Artigos sobre o futuro da adm e sobre relações humanas	futuro da Adm	Luto por Lilian Gilbreth	Propaganda da SIFCO, BOVESPA, Chevrolet, Light. Contracapa: SAAB-SCANIA	Pedro Ferraz do Amaral
		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XL</b>	n°477/478 Nov/Dez de 1971	Artigos sobre administração privada.	Fusões e incorporações	Francisco de Salles	Light, cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°475/476 Set/Out de 1971	Artigos sobre administração privada.	Desafios da adm privada	Joao Bosco Lodi	James Publicidade Ltda., Sifco S.A., Cia T. Janér,	Pedro Ferraz do Amaral
	n°473/474 Jul/Ago de 1971	Artigos sobre administração privada.	40 anos de idort	Editorial + Homenagem + Idort: o principio de servir	Light, Edições Melhoramentos	Pedro Ferraz do Amaral
	n°471/472 Mai/Jun de 1971	Artigos sobre administração privada e os 40 anos do idort	40 anos de idort	Editorial + Idort: 1931-1971	Guaraná Antarctica, Ford Corcel, Refinaria e Exploração de Petróleo União S.A.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°469/470 Mar/Abr de 1971	Artigos sobre administração privada e um texto muito pequeno sobre os 40 anos do idort	Cong CIOS	Luto por Aldo M Azevedo + Contribuição do idort para o desenvolvimento do pais	Propaganda dos cursos e seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n°467/468 Jan/Fev de 1971	O Idort faz 40 anos, mas não há nenhum artigo a esse respeito, somente o símbolo na capa	Sobre o instituto de psicologia aplicada	Não há	Propaganda dos cursos e seminários do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XL	n° 465/466 Nov/Dez de 1970	Artigos sobre administração privada.	Papel social da empresa	Não há	Cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 463/464 Set/Out de 1970	Artigos sobre administração privada.	Sobre o papel dos gerentes	Não há	Cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 461/462 Jul/Ago de 1970	Artigos sobre administração privada.	O papel do idort	Editorial	Cursos do idort, Fritz Johansen, Anderson Clayton	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 459/460 Mar/Jun de 1970	Artigos sobre administração privada.	Educação e tecnologia	Não há	Cursos do idort, Krisna Propaganda e Marketing.	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 457/458 Mar/Abr de 1970	Artigos sobre administração privada.	Japoneses visitam brasil	Não há	Cursos do idort, Krisna Propaganda e Marketing.	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 455/456 Jan/Fev de 1970	Artigos sobre administração privada.	Cong CIOS	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XXXVII	n° 453/454 Nov/Dez de 1969	Artigos sobre administração privada e Economia	Feliz Natal e Bom Ano Novo	Não há	Fritz johansen, Cerveja e Guaraná Antarctica, Duratex	Pedro Ferraz do Amaral
Ano 38	n° 451/452 Set/Out de 1969	Artigos sobre administração privada.	Tecnologia	Não há	Norton Publicidade, Cerveja Antarctica, Fritz Johansen, Edições Melhoramentos, cursos do idort. Campanha congra pre-conceitos em relação ao café.	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 449/450 Jul/Ago de 1969	Artigos sobre administração privada.	Homenagem a Helio Beltrão e Faria Lima	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 447/448 Mai/Jun de 1969	Artigos sobre administração privada.	Papel do idort em seus 38 anos	Editorial	Banco Mercantil de São Paulo S.A., Banco Frances e Italiano, Refinações de milho Brasil Ltda., Anderson Clayton & Cia, Duratex	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 445/446 Mar/Abr de 1969	Não localizado				
	n° 443/444 Jan/Fev de 1969	Não localizado				

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XXXVII	n° 441/442 Nov/Dez de 1968	Artigos sobre administração privada.	Situação economica do pais	Não há	Aços Villares, Banco do Estado de São Paulo, Fritz Johansen.	Pedro Ferraz do Amaral
Ano 37	n° 439/440 Set/Out de 1968	Artigos sobre administração privada.	Fé no Brasil	Não há	GM, Fritz johansen, Banco do Estado de São Paulo e Cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 437/438 Jul/Ago de 1968	Artigos sobre administração privada.	Informação é chave da adm	Centenário do Gilbreth	Montal Ltda., Frithz Johansen	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 435/436 Mai/Jun de 1968	Não localizado				
	n° 433/434 Mar/Abr de 1968	Não localizado				
	n° 431/432 Jan/Fev de 1968	Não localizado				

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XXXVI	n° 429/430 Nov/Dez de 1967 - Caderno especial sobre comunicações	Artigos sobre administração privada e TELEcomunicações e a formação dada pelo Senai	Guerra de impostos entre estados	Não há	Cigarros King, Refinações de Milho Brasil Ltda., Peixe, Guaraná Antarctica, Siemens do Brasil S.A., Companhia Telefonica Brasileira, Zilomag, Acumuladores NIFE do Brasil S.A., Sotema S.A., Banco do Estado de São Paulo	Randolfo Marques Lobato
Ano 36	n° 427/428 Jul/Ago de 1967	Artigos sobre administração privada.	Deflação	Não há	Banco do Comércio e Indústria de São Paulo, Banco Federal Itaú S.A., Peixe, Indústrias Votorantim S.A., Madeirit S.A., Mecânica Pesada S.A., Café Caboclo, Banco da América S.A., Zilomag, Máquinas Piratininga S.A., Sifco do Brasil S.A., Fritz Johansen, Companhia Brasileira de Alumínio, Banco Frances e Italiano, Duchen, Banco Irmãos Guimarães, Guaraná Antarctica, Banco do Estado de São Paulo, Philips	Randolfo Marques Lobato
<b>NOME: REVISTA BRASILEIRA DE PRODUTIVIDADE</b>	n° 423/426 Mai/Jun de 1967	Artigos sobre administração privada.	Devemos abandonar o agrarismo e desenvolver a indústria	Não há	Banco do Comércio e Indústria de São Paulo, Mecânica Pesada S.A., Zilomag, Fritz Johansen, Guaraná Antarctica, Banco do Estado de São Paulo, Cigarros King, Rolamentos INA, Banco Mercantil de São Paulo, Anderson Clayton & Co., Sotema S.A.	Randolfo Marques Lobato
	n° 421/422 Jan/Fev de 1967	Artigos sobre administração privada.	Idort	Editorial	Refinações de Milho Brasil Ltda., Moinho Santista S.A., Banco do Estado de São Paulo S.A., Guaraná Antarctica, Sotema S.A., VW, Armações de Aço Probel S.A. (Colchões)	Não localizado

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XXXV	n° 419/420 Nov/Dez de 1966	Artigos sobre administração privada.	Terreno presenteado pelo estado para o idort	Sede do idort em terreno doado pelo Estado + Ensino Técnico: Convenio Idort MEC + As idéias de Org no mundo em 66	DKW-VEMAG 67, BOVESPA, Guaraná Antarctica, Banco Mercantil de São Paulo, VW, Chevrolet, Fritz Johansen, Walita S.A., Mercedes-Benz do Brasil S.A.	Não localizado
Ano 35	n° 417/418 Set/Out de 1966	Artigos sobre administração privada.	Idort no XIV Cong da CIOS	Quando a profissão depende de sindicalismo	Jeep, Cia Imperial de Industrias Quimicas do Brasil, Fritz Johansen, Mercedes-Benz do Brasil S.A., Fundações SOBRAF, Cursos do idort	O mesmo que o nr. 411/412
	n° 415/416 Jul/Ago de 1966	Não localizado				
	n° 413/414 Mai/Jun de 1966	Não localizado				
	n° 411/412 Mar/Abr de 1966	Artigos sobre administração privada.	Produtividade	Não há	DKW-VEMAG, Cursos do Idort, Fritz johansen, Mercedes-Benz do Brasil S.A., Brown-Boveri S.A.	Não localizado
	n° 409/410 Jan/Fev de 1966	Não localizado				

		Artigos	Editorial (assinado pelo diretor da revista)	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XXXIV	n° 407/408 Nov/Dez de 1965	Artigos sobre administração privada.	educação e trabalho	Editorial + Escola Francesa de ADM	DKW-VEMAG, SOBRAF, Aços Villares, Elevadores Atlas, Refinações de milho Brasil, guarana antarctica, Banco Brasileiro de Descontos, Sadia, Mercedes-Benz, Madeirit, VW, Fritz johansen, Willys Overland S.A.	O mesmo que o nr. 401/402
Ano 34	n° 405/406 Set/Out de 1965	Não localizado				
	n° 403/404 Jul/Ago de 1965	Não localizado				
	n° 401/402 Mai/Jun de 1965	Artigos sobre administração privada.	Relações Públicas	aniversário do idort, luto por Amando de Salles Oliveira	DKW-VEMAG, Ultragaz, Banco Mercantil de São Paulo, SANBRA, Cia Iperial de industrias quimicas do brasil, Guaraná Antarcctica, SOBRAF, Argos Industrial, Sotema S.A., Banco Brasileiro de Descontos S.A., Nescafé	Não localizado
	n° 399/400 Mar/Abr de 1965	Manoel dos Reis Araujo é eleito presidente do Idort	Exportações	Pesquisa sobre entidades de ensino de adm. Parte II	DKW-VEMAG, Climax, Metal Leve, Sotema,	O mesmo que o nr. 397/398
	n° 397/398 Jan/Fev de 1965	Artigos sobre administração privada.	integração Empresa Escola (obs.: o idort realmente fazia uma série de cursos "in-company")	Atividades do IDORT + Pesquisa sobre entidades de ensino de adm. Parte I	Climax, Sotema S.A., SOBRAF, Pontal Mercantil S.A., Walita, Antarcctica, Mercedes-Benz, Transportes Fink S.A.	Não localizado

		Artigos	Editorial (assinado pelo diretor da revista)	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XXXIII	n° 395/396 Nov/Dez de 1964	Artigos sobre administração privada.	Luto por Octavio Pereira Lopes	11.502 alunos + Visão do mercado de trabalho em SP + Convenio Idort IBAQ + Escola de Adm Francesa	Aços Villares, Brafor, SOBRAF, Sotema, Renault, Walita, Climax, Arno, Philips, Rolamentos INA, Sifco, Guaraná Antarcctica, Sadia, Nestlé, Shell, Mercedes-Benz, Banco Mercantil de São Paulo	O mesmo que o nr. 387/388
Ano 33	n° 393/394 Set/Out de 1964	Não localizado				
	n° 391/392 Jul/Ago de 1964	Artigos sobre administração e desenvolvimento agrícola. Octavio Pereira Lopes é reeleito presidente.	IV cong Brasileiro de Org. Cientifica	Não há	DKW-VEMAG, Aços Villares, Willys Overland do Brasil S.A., SOBRAF, Arno, Armações de Aço Probel S.A., Banco Econômico da Bahia S.A., Walita S.A., Loja Brafor, Sotema S.A., Sifco do Brasil S.A., Hitachi Ltd., Bank of London, Philips, General Eletric S.A., Massey-Ferguson do Brasil S.A., Climax, Mercedes-Benz S.A., Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A., Johann Faber, Duchen, Bolsa Oficial de Valores de São Paulo, Banco Francês e Brasileiro S.A., Cofap, Peixe, VW.	O mesmo que o nr. 385/386
	n° 389/390 Mai/Jun de 1964	IV Congresso Bras de O.C.	consagração e premio ao idort	Editorial + Espirito de imitação em (Atraves das revistas)	DKW-VEMAG, Aços Villares, Peixe, Willys Overland do Brasil S.A., Neva Com. E Ind. S.A., Arno, Armações de Aço Probel S.A., Sotema S.A., Duchen, Mercedes-Benz S.A., Variq.	O mesmo que o nr. 385/386

	n°387/388 Mar/Abr de 1964	Artigos sobre administração privada e desenvolvimento agrícola.	Planejamento Nacional	Prof. Psicologo	DKW-VEMAG, Johann Faber, Sadia, Bambozzi S.A. Máquinas Hidráulicas e Elétricas, Mercedes-Benz S.A.	O mesmo que o nr. 385/386
	n°385/386 Jan/Fev de 1964	Sobre desenvolvimento do país.	Monopólio Cambial	Pesquisa sobre o ensino de adm em SP + 32 anos de existencia da revista	DKW-VEMAG, Mercedes-Benz S.A., Guarará Antartica, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, Willys Overland do Brasil S.A., Duchen, General Motors do Brasil S.A., Eletro Máquinas "Anel" S.A., Banco do Comércio e Indústria de São Paulo, Banco Cearense do Comércio e Indústria S.A., SOMA Cia Sorocabana de Material Ferroviário, Banco Mercantil de São Paulo, Arno, Peixe, Shell, Madeirit S.A., Massas Boa Sorte, Philips, Walita S.A., Climax, Varig.	Não localizado

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XXVI</b>	n°311/312 Nov/Dez de 1957	Artigos sobre a racionalização de forma geral. Diz conter artigo sobre a profissão de Economista, mas no lugar consta outro artigo.	Felicitações de Natal e ano Novo	Uma revolução no pensamento	Metalúrgica Matarazzo S.A., Hyster, Eucatex S.A., Walita S.A., Arno S.A., Armações de Aço Probel S.A., Usina Colombina S.A., Roupas AB S.A., Banco A. E. Carvalho S.A., Elevadores Atlas S.A., Bates Sacos de Papel Multifolhados, Cia. Ultragaz S.A., Massari S.A., S.A. Tubos Brasilit, Companhia Telefônica Brasileira, Philips, Celite, Banco Mercantil de São Paulo, IBM World Trade Corporation.	O mesmo que a nr. 301/302
<b>Nova Capa</b>	n°309/310 Set/Out de 1957	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	De como a racionalização permite condições mais humanitárias de vida ao operário e ao patrão	Não há	Willys Overland do Brasil S.A., Eucatex S.A., Casa Beethoven, Roupas AB S.A., Hyster, Madeirit S.A., Bates Sacos de Papel Multifolhados, Companhia Siderúrgica Nacional, Philips, Walita S.A., Elevadores Atlas S.A., IBM World Trade Corporation, Metal Leve S.A., Armações de Aço Probel S.A.	O mesmo que a nr. 301/302
	n°307/308 Jul/Ago de 1957	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Não há	Relatório a diretoria	IBM World Trade Corporation, Esso, SOBRAF, Kibon Sorvetes, Elevadores Atlas S.A., S.A. Tubos Brasilit, Eucatex S.A., Madeirit S.A., São Paulo Alpargatas S.A., Philips, Diários Associados, Banco A. E. Carvalho S.A., Walita S.A., Johnson.	O mesmo que a nr. 301/302
	n°305/306 Mai/Jun de 1957	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	23 anos de idort	Editorial + Administração e Empirismo Rotineiro + 26 anos de idort	Goodyear, Massari S.A., Diários Associados, Philips, Eucatex S.A., Babcock & Wilcox (Caldeiras) S.A., Elevadores Atlas S.A., Walita S.A., IBM World Trade Corporation, Indústria Heliográfica Leopoldo Machado S.A., Cerâmica São Caetano S.A., Banco Mercantil de São Paulo, Bates Sacos de Papel Multifolhados.	O mesmo que a nr. 301/302
	n°303/304 Mar/Abr de 1957	Revista toda sobre Taylor e racionalização	conceito de organizações	Editorial		O mesmo que a nr. 301/302

	n° 301/302 Jan/Fev de 1957	Artigos sobre a racionalização de forma geral (Agricultura)	XI Congresso do CIOS	Ensino de adm na Univ.	Eucatex S.A., Lufthansa Linhas Aéreas Alemãs, Cia. Ultragaz S.A., Esso, Cia. Industrial Brasileira Pelosi & Cia., Conexões Foz, Elevadores Atlas S.A., Metalúrgica Matarazzo S.A., Companhia Telefônica Brasileira, Brassinter S.A., Loja Brafor, Siemens do Brasil, Bates Sacos de Papel Multifolhados, Propaganda do Cong da CIOS, Alba S.A., DKW-VEMAG, Banco Brasileiro de Descontos S.A., Kingler S.A., Lojas Três Leões, S.A. Tubos Brasilit, Walita S.A., Air France, Cursos do Idort	Não localizado
--	----------------------------	---	----------------------	------------------------	--	----------------

		<b>Artigos</b>	<b>Reportagem de capa</b>	<b>Sesseos Especiais</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Ano XV</b>	n° 299/300 Novembro/Dezembro de 1956	R.A.Municipal em Caçapava e Bauru + Administração Privada	Força de uma ideia	Editorial	Não há	Não localizado
	n° 297/298 Setembro/Outubro de 1956	R.A.Municipal em Marília + Administração Privada	Como ler com racionalidade	Na era do adm profissional (propaganda do curso da EAESP)	Não há	Não localizado
	n° 295/296 Julho/Agosto de 1956	R.A.Municipal em Jaú + Administração Privada	Posição do Café na Economia Nacional	Relatório + Cursos do Idort	Propaganda da 1o. Conferencia Panamericana de O.C.	Clarence Nobel Capes
	n° 293/294 Maio e Junho de 1956	PLR como fator de aumento da produtividade	Jubileu de Prata do Idort	Editorial + Racionalização do Trabalho	Não há	Clarence Nobel Capes
	n° 291/292 Março e Abril de 1956	ORT na Philips	Das edições do premio IDORT	Editorial + ORT na Philips + Convenio Idort Governo de SP+ Balancete	Não há	Clarence Nobel Capes
Capa é homenagem ao Mange	n° 289/290 Janeiro de 1956	Artigos sobre administração privada. Atividades da EAESP	Luto por Roberto Mange	Editorial + Normas de Adm + S.A.T. + EAESP	Propaganda da EAESP	Clarence Nobel Capes

		<b>Artigos</b>	<b>Editorial</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Diretor (a partir deste nr.)</b>
<b>Ano XXIV Nova Capa e diagramação</b>	n° 280/288 Abril a Dezembro de 1955	Artigos sobre administração privada. Inicio das atividades da EAESP	Sobre a interrupção da revista	Editorial	Propaganda da EAESP	Clarence Nobel Capes
Nova Capa	n° 277/278/279 Janeiro/Fevereiro/Março de 1955	Semana Internacional contra o desperdício	Sobre deperdício	Não há	Propaganda da EAESP	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator Responsável
<b>Ano XXIII Nova Capa</b>	n° 275/276 Novembro/Dezembro de 1954	Artigos sobre administração privada e racionalização	Criação do PACIOS	Armando Salles + Atividades Idort + Ensino TWI + Fundação da EAESP		Pedro Ferraz do Amaral
<b>Nova Capa</b>	n° 272/273/274 Agosto/Setembro/Outubro de 1954	Artigos sobre administração privada e racionalização	Brasileiro Odilon de Souza eleito presidente do CIOS	Relatório		Pedro Ferraz do Amaral
<b>Nova Capa</b>	n° 270/271 Junho/Julho de 1954	Artigos sobre administração privada e racionalização	Luto por Francisco Kingler	Política Adm nas emp. pub. e privadas (serve de exemplo para o que acabei de comentar em "Artigos" no nr. 269 + Americanos avaliam SP para receber a EAESP		Pedro Ferraz do Amaral
<b>Nova Capa</b>	n° 269 Maio de 1954	Já começa haver uma mescla entre artigos sobre racionalização em termos puramente técnicos, e iniciam os artigos um pouco mais analíticos que discutem questões mais teóricas e generalistas	Racionalização	O que é um analista? + Editorial		Pedro Ferraz do Amaral
<b>Nova Capa</b>	n° 268 Abril de 1954	Luto por Geraldo Egydio Passarelli e artigos sobre racionalização em geral	Não há	Reconhecimento aos fundadores da USP + TWI na adm. Escolar + Um técnico de Adm + Henry Le Chartelier		Pedro Ferraz do Amaral
NOVAMENTE Nova Capa e total reestruturação gráfica da revista essa tem 96 paginas	n° 266/267 Fevereiro/Março de 1954	Sobre o X Congresso Latino Americano de O.C.	Aqui passa a chamar <b>Editorial</b>	Progresso industrial e desafio à alta gerencia + Importancia do Congresso CIOS para SP + Nosso desenvolvimento de O.C. + Depois do Cong + Intervenção Federal		Pedro Ferraz do Amaral
Nova Capa e total reestruturação gráfica da revista. A propriedade da Revista volta a ser do idort antes era, desde a reforma, de Carlos Vieira de Carvalho	n° 265 Janeiro de 1954	Sobre o X Congresso Latino Americano de O.C.	Sobre o Congresso e 400 anos de SP	Editorial		Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator Responsável
<b>Ano XXII</b>	n°264 Dezembro de 1953	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Racionalização ou Morte	Reportagem de Capa + Idort premiado como pioneiro + Atividades do IDORT = Sugestão de disciplina para os cursos de ADM		Pedro Ferraz do Amaral
	n°263 Novembro de 1953	Debates no X Congresso Internacional de O.C. Que aconteceu em Sao Paulo entre 19 e 24 de Fevereiro de 1954	OCT na America Latina	Reportagem de Capa + Anuncio da EAESP	Anúncio das articulações da FGV para abrir a EAESP em São Paulo	Pedro Ferraz do Amaral
	n°262 Outubro de 1953	Homenagem ao presidente do CI OS no Brasil para o Congresso Latino Americano - Aconteceu na sede nova	Idort e os 400 anos de São Paulo	Reportagem de Capa		Pedro Ferraz do Amaral
<b>Nova Capa</b>	n°261 Setembro de 1953	Inauguração da nova sede	Recuperação do solo	Não há		Pedro Ferraz do Amaral
	n°260 Agosto de 1953	Atividades do Idort, Mov Mundial de OCT e Anexos do relatório	Crise (de café) e racionalização	Não há		Pedro Ferraz do Amaral
	n°259 Julho de 1953	Relatório da diretoria	Acidentes de trabalho	Relatório		Pedro Ferraz do Amaral
	n°258 Junho de 1953	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Atividades Idort (Desta vez saiu na capa)	reportagem de capa + Criação de instituto de orientação profissional		Pedro Ferraz do Amaral
	n°257 Maio de 1953	Artigos sobre a racionalização de forma geral, PLR	Apresentação do C.I.O.S.	Ensino pelo Cinema		Pedro Ferraz do Amaral
<b>Mudou de sede</b>	n°256 Abril de 1953	Luto por Thomaz Lessa e Artigos sobre a racionalização em geral	Movimento Mundial de OCT (Prosseguem os preparativos)	Não há		Pedro Ferraz do Amaral
	n°255 Março de 1953	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Movimento Mundial de OCT	reportagem de capa	Propaganda do X Congresso da Associação Internacional de Psicotecnia	Pedro Ferraz do Amaral
	n°254 Fevereiro de 1953	1o. Conferência Latino Americano de O.C. - Temas de debates - Várias áreas da administração	Atividades Idort (Desta vez saiu na capa)	1o. Congresso + Formação de Tecnicos de Adm para o setor pub. e privado		Pedro Ferraz do Amaral
	n°253 Janeiro de 1953	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Burocracia no Brasil	Alimentos na cantina que aumentam a capacidade do Trabalhador		Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Redator Responsável
Ano XXI	n°252 Dezembro de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de Artigo do Correio da Manhã "Atores e tradutores"	Não há		Pedro Ferraz do Amaral
	n°251 Novembro de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Produtividade	Não há		Pedro Ferraz do Amaral
	n°250 Outubro de 1952	Comemoração dos 10 anos do SE NAI	Sobre planejamento	Atividades Idort		Pedro Ferraz do Amaral
	n°249 Setembro de 1952	Anexos do relatório (Listagem com o nome dos sócios)	Ata da assembléia geral	Não há		Pedro Ferraz do Amaral
	n°248 Agosto de 1952	Relatório da diretoria	Conceito de órgão administrativo	relatório		Pedro Ferraz do Amaral
	n°247 Julho de 1952	Artigos sobre racionalização de forma geral e Luto por Joaquim de Abreu Sampaio Vidal	A vida começa aos 40	Reportagem de capa	Novamente Duas páginas de publicidade da GE (Em Janeiro de 1953 o preço de cada página era de Cr\$ 1.500,00 - ver n°254)	Pedro Ferraz do Amaral
	n°246 Junho de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral e Luto por Basilides de Godoy	Entrega do Premio IDORT a GE	A mulher como chefe + A Publicidade no Brasil	Duas páginas de publicidade da GE	Pedro Ferraz do Amaral
	n°245 Maio de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Onde há OCT?	Curso na T.W.I.	Banco do Estado de São Paulo S.A., Secador Genta Ltda. (Café), Kingler S.A., La Fonte, Byington & Cia., Confides contabilidade, fisco e administração Ltda., Elevadores Atlas S.A., Prudência Capitalização, Revista Américas, Banco Mercantil de São Paulo, SESI.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°244 Abril de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Atividades Idort (Desta vez saiu na capa)	Reportagem de capa	Confides – contabilidade, fisco e administração Ltda., Byington & Cia., Prudência Capitalização, Revista Américas, La Fonte, Kingler S.A., Secador Genta Ltda. (Café), Elevadores Atlas S.A., Armações de Aço Probel S.A., Banco Mercantil de São Paulo, SESI	Pedro Ferraz do Amaral
	n°243 Março de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	OCT	Atividades Idort	Elevadores Atlas S.A., Penha, Severa & Cia., Byington & Cia., Revista Américas, Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T., Armações de Aço Probel S.A., Kingler S.A., La Fonte, Prudência Capitalização, SESI, Banco Mercantil de São Paulo.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°242 Fevereiro de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Agricultura	Atividades Idort	Penha, Severa & Cia., Kingler S.A., La Fonte, Prudência Capitalização, Byington & Cia., Armações de Aço Probel S.A., Secador Genta Ltda. (Café), Elevadores Atlas S.A., Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T., SESI, Banco Mercantil de São Paulo.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°241 Janeiro de 1952	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Idort em 20 anos	Reportagem de capa	Kingler S.A., La Fonte, Banco Mercantil de São Paulo, Byington & Cia., Banco do Estado de São Paulo S.A., Elevadores Atlas S.A., Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T., SESI.	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XX	n°240 Dezembro de 1951	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre moral estatal	Gastão Vidigal + 9o. Cong OCT + mov Mundial OCT	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°239 Novembro de 1951	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Criação do Conselho Estadual de Higiene e Segurança Pública	Atividades + 9o. Cong. OCT	Secador Genta Ltda. (Café), Revista Américas, Prudência Capitalização, La Fonte, Elevadores Atlas S.A., Armações de Aço Probel S.A., Kingler S.A., Equipamentos Ruf, Byington & Cia., Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T.	Pedro Ferraz do Amaral
Censura? Oração de São Francisco, p.16	n°238 Outubro de 1951	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	Tempo é capital	Reportagem de Capa+ 9o. Cong. Int OCT + Mov. Mundial de OCT + Atividades + Subvenção Federal	Kingler S.A., La Fonte, Byington & Cia., Prudência Capitalização, Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T., Revista Américas, Loja Brafor, Secador Genta Ltda. (Café), Equipamentos Ruf, Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°237 Setembro de 1951	Artigos sobre a racionalização de forma geral, Criação da página do Chefe, sessão especial de orientação para ocupantes de cargos de chefia	Transcrição de Artigo do Estadão "A produtividade do Trabalho Humano"	reportagem de capa	Armações de Aço Probel S.A., La Fonte, Secador Genta Ltda. (Café), Kingler S.A., Revista Américas, Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T., Loja Brafor, Banco do Estado de São Paulo S.A.,	Pedro Ferraz do Amaral
	n°236 Agosto de 1951	Relatório	bolsistas brasileiros no exterior	Fasciculo todo	Armações de Aço Probel S.A., Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T., Elevadores Atlas S.A., La Fonte, Kingler S.A., Secador Genta Ltda. (Café), Equipamentos Ruf, Prudência Capitalização, Byington & Cia., Revista Américas.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°235 Julho de 1951	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre agricultura	Congresso Int OCT	Equipamentos Ruf, Centro de Orientação Profissional I.D.O.R.T., Armações de Aço Probel S.A., Prudência Capitalização, Elevadores Atlas S.A., Kingler S.A., Secador Genta Ltda. (Café), La Fonte.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°234 Junho de 1951	Luto pelo Paula Souza	Luto pelo Paula Souza	Fasciculo todo	Prudência Capitalização, Armações de Aço Probel S.A., Secador Genta Ltda. (Café), Elevadores Atlas S.A., Kingler S.A., La Fonte, Casa Odeon Ltda.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°233 Maio de 1951	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Absenteísmo	Que é Racionalização? + Atividades	Kingler S.A., La Fonte, Elevadores Atlas S.A., Armações de Aço Probel S.A., Secador Genta Ltda. (Café), Prudência Capitalização, Banco do Estado de São Paulo S.A., General Eletric S.A..	Pedro Ferraz do Amaral
	n°232 Abril de 1951	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Luto por Mansueto E. Koscinski (este mereceu nota da redação em nome do Moacyr Alvaro)	Movimento Int. OCT + Atividades	Casa Odeon Ltda., Kingler S.A., La Fonte, Secador Genta Ltda. (Café), Elevadores Atlas S.A., Armações de Aço Probel S.A., Prudência Capitalização.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°231 Março de 1951	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Custo de vida	Curso de tecnico em adm. + Movimento Int. OCT + Atividades	Secador Genta Ltda. (Café), Elevadores Atlas S.A., Armações de Aço Probel S.A., Casa Odeon Ltda., Kingler S.A., La Fonte.	Pedro Ferraz do Amaral
	n°230 Fevereiro de 1951	Sobre inflação e racionalização em geral	Inflação	Premio Idort + Realizações do idort	Armações de Aço Probel S.A, La Fonte, Propaganda da Casa Odeon Ltda., Elevadores Atlas S.A., Kingler S.A., Companhia Nacional de Seguros.	Pedro Ferraz do Amaral

<b>Nova Capa</b>	n° 229 Janeiro de 1951	Sobre inflação e racionalização em geral	Inflação	Movimento Int. OCT + Atividades	Equipamentos Ruf, Armações de Aço Probel S.A., La Fonte, Propaganda da Casa Odeon Ltda., Elevadores Atlas S.A., Kingler S.A., Companhia Nacional de Seguros, Banco do Estado de São Paulo S.A., livros publicados de Administração e Organização, Companhia Siderúrgica Belgo Mineira.	Pedro Ferraz do Amaral
------------------	------------------------	--	----------	---------------------------------	--	------------------------

		<b>Artigos</b>	<b>Reportagem de capa</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Ano XIX</b>	n° 228 Dezembro de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Luto por Gastão Vidigal	Atividades do Idort + Racionalização	Propaganda da Casa Odeon Ltda., Equipamentos Remington e Revisora Nacional S.A.	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 227 Novembro de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Descartes	Fascículo todo	Propaganda da Casa Odeon Ltda., Equipamentos Remington e Revisora Nacional S.A.	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 226 Outubro de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	divergências entre os poderes executivo, judiciário e legislativo	Movimento mundial OCT + Racionalização + Mensagem do Idort ao Rotary + Atividades	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 225 Setembro de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Preocupação com a inflação	Atividades do Idort	Propaganda da Casa Odeon Ltda., Equipamentos Remington e livro do Moitinho	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 224 Agosto de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Prudência (O Brasil de 1950 está pior que o de 39)	Reportagem de capa+ Capítulo Santista + Atividades	Propaganda da Casa Odeon Ltda., Equipamentos Remington e IBM World Trade Corporation	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 223 Julho de 1950	Relatório a diretoria	Sobre Capitalismo	Relatório a diretoria	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 222 Junho de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Em homenagem a Taylor	Atividades do Idort	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 221 Maio de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Relações interpessoais	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 220 Abril de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Promovendo o intercâmbio de experiências entre empresas	Atividades do Idort	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 219 Março de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	ABNT	London + Atividades + O.I.T.	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 218 Fevereiro de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	O.M.S.	Atividades do Idort	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 217 Janeiro de 1950	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Luto pelo falecimento de Elton Mayo, Lord Leverhulme e Harry Arthur Hopf	Atividades do Idort	Não há	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XVIII</b>	n°216 Dezembro de 1949	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Logística	Atividades do IDORT	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
Censura? Poema de G. Almeida: Bem Viver	n°215 Novembro de 1949	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Campanha de veneração da bandeira nacional	Historia do movimento de ORT	Luto por Wallace Clark	Pedro Ferraz do Amaral
	n°214 Outubro de 1949	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	Cooperação	O que é o Comite Internacional de O.C. + Atividades do Idort	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°213 Setembro de 1949	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre ser cortez	Atividades do IDORT	Luto por Abelardo Vergueiro Cesar	Pedro Ferraz do Amaral
	n°212 Agosto de 1949	Relatório	Avante o progresso das nações!	Relatório da diretoria	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°211 Julho de 1949	Artigos sobre cooperação	Luto po r Antonio Rodrigues Azevedo	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°210 Junho de 1949	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	O valor da Preguiça	O valor da Preguiça	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°209 Maio de 1949	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Excessos de burocracia	Não há	Problemas sociais da organização do trabalho p.19	Pedro Ferraz do Amaral
	n°208 Abril de 1949	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre grandes homens	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°206-207 Fevereiro e Março de 1949	Sobre iluminação	Campanha de iluminação racional	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°205 Janeiro de 1949	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	Racionalização na agricultura	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano XVII</b>	n°204 Dezembro de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Grafico de Gantt (Planejamento)	As carreiras no funcionalismo	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°203 Novembro de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre a desordem política no Brasil	Horácio Berlinck	Luto por Horácio Berlinck	Pedro Ferraz do Amaral
	n°202 Outubro de 1948	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	Sobre o comunismo e suas falencias	Roberto Simonsen	Instituição do PREMIO IDORT	Pedro Ferraz do Amaral
	n°201 Setembro de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Comemoração dos 200 fasciculos da revista	Reportagem de capa	Resultados da campanha de iluminação Racional	Pedro Ferraz do Amaral
	n°200 Agosto de 1948	Relatório	Baixos baixos	Relatório	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
Censura? Carta	n°199 Julho de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Normas de Adm	Reportagem de capa	Obs.: Luto pelo R.Simonsen, morto a 25.05 durante sessão solene na Academia Brasileira de Letras por ocasião da recepção do belga Van Zeland.	Pedro Ferraz do Amaral
Censura? A onç	n°198 Junho de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Adm Pública	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°197 Maio de 1948	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Assitência Social	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°196 Abril de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral, embora um pouco mais qualitativos.	Direitos Humanos	"A evolução da ORT" + Que é gestão	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°195 Março de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Psicometria na infância	discurso da formatura	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°194 Fevereiro de 1948	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Mão-de-obra agrícola	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n°193 Janeiro de 1948	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	PRL na Cia Adamson	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XVI	n° 192 Dezembro de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Inflação e o papel do idort	Reportagem de capa	Obs.: Pedido de donativos e novos associados	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 191 Novembro de 1947	Preocupações com o exodo rural e eugenia	Duplicatas	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 190 Outubro de 1947	Anexos do relatório	Sobre a organização do estado	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 189 Setembro de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral (há dois artigos sobre higiene mental)	ata da assembléia geral	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 188 Agosto de 1947	Relatório	Ataques a OCT	Reportagem de capa+ Relatório a diretoria	Banco do Estado de São Paulo e Casa Odeon	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 187 Julho de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Planejamento economico (que eles chamam de planificação)	Os principios da adm no apos guerra	Propaganda da La Fonte e da Atlas Elevadores.	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 186 Junho de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Jornada da produção	Ciencia da administração + Imigração e higiene mental + Os principios da adm no apos guerra	Propaganda da La Fonte, da Atlas Elevadores, SOMA Companhia Sorocabana de Material Ferroviário e 8o. Congresso de Administração	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 185 Maio de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Luto pelo Henry Ford	Não há	Propaganda da La Fonte, da Atlas Elevadores, Prudencia Capitalização, SOMA Companhia Sorocabana de Material Ferroviário e cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 184 Abril de 1947	Jornada de produção	Análise profissiográfica	Não há	Propaganda da La Fonte, da Atlas Elevadores, Prudencia Capitalização, SOMA Companhia Sorocabana de Material Ferroviário e cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 183 Março de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Pacifismo e higiene mental	Reportagem de capa + Resistencia do operário em usar o refeitório	Propaganda da La Fonte, da Atlas Elevadores, Prudencia Capitalização e cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 182 Fevereiro de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Projeto de lei para erigir um monumento em homenagem ao Armando Salles	8o. Congresso internacional de administração	Propaganda Belgo Mineira, Prudencia Capitalização e Brasileira mobiliários.	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 181 Janeiro de 1947	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Criação do instituto britânico de racionalização	Não há	Propaganda da La Fonte, da Atlas Elevadores, Prudencia Capitalização, SOMA Companhia Sorocabana de Material Ferroviário e cursos do idort	Pedro Ferraz do Amaral

		<b>Artigos</b>	<b>Reportagem de capa</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Ano XV</b>	n° 180 Dezembro de 1946	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Industrial que resiste a ORT	Carta de progresso da Organização Científica	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 179 Novembro de 1946	Homenagem a Armando Salles	Homenagem a Armando Salles	Todas as homenagens até a p. 18	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 178 Outubro de 1946	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	General Eisenhower escreve sobre democracia: "...só há uma coisa mais cara do que a vida é a democracia, na qual cremos e pala qual vivemos."	Organização Racional da Adm Pub + A reestruturação integral do país	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 177 Setembro de 1946	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre remuneração variável (por produtividade)	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 176 Agosto de 1946	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Política Russa	Relatório	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 175 Julho de 1946	Sobre 15o. Aniversario do idort	15o. Aniversario do idort	Fasciculo todo	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 174 Junho de 1946	Artigos sobre a racionalização de forma geral (medicina)	Livre empreendedorismo	jornada de educação + Homenagem a Armando Salles	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 173 Maio de 1946	Artigos sobre a racionalização d e forma geral (nada sobre educação)	Uso das mãos	Ensino de Racionalização	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 172 Abril de 1946	Racionalização aplicada a medic ina e a administração médico-hospitalar	Aperfeiçoamento médico	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 171 Março de 1946	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Inflação	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 170 Fevereiro de 1946	Artigos sobre Educação e racionalização (em função da jornada)	Inflação	Higiene mental	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 169 Janeiro de 1946	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	Transcrição de artigo do Estadão sobre mecanização da Agricultura	"O que é o idort?"	Não há	Pedro Ferraz do Amaral

		<b>Artigos</b>	<b>Reportagem de capa</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Ano XIV</b>	n° 168 Dezembro de 1945	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Racionalização nos EUA	Sugestões do idor aos professore do ensino secundário + O moderno ensino de higiene	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 167 Novembro de 1945	Artigos sobre a racionalização e conclamação da população para letrar-se (como maneira de fortalecer o país contra ataques invasores) e para alistar-se "em defesa da pátria"	Preços internacionais	Sugestões do idor aos professore do ensino secundário + O moderno ensino de higiene	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 166 Outubro de 1945	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	Sobre a comissão permanente de habitação	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 165 Setembro de 1945	Sobre Armando e o idort	Artigo biográfico de Armando Salles Oliveira	Fasciculo todo	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 164 Agosto de 1945	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Como tornar o idort mais eficiente	Reportagem de capa + Individualismo e socialismo + A administração de material do Estado.	Não há	Pedro Ferraz do Amaral

	n° 163 Julho de 1945	Não há: apenas o relatório	Não há	Relatório a diretoria	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 162 Junho de 1945	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Luto por Armando Salles de Oliveira	Reportagem de capa	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 161 Maio de 1945	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Economia no pós-guerra	ORT na faculdade de adm. e finanças de Juiz de Fora	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 160 Abril de 1945	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Combustíveis alternativos	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 159 Março de 1945	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Prevenção de acidentes	Não há	Não há	Pedro Ferraz do Amaral
	n° 158 Fevereiro de 1945	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Trabalho manual (Tradução de artigo francês)	Não há	obs.: No noticiário é transcrita a carta que o idort encaminhou a associação comercial para parabenizar por seus 50 anos. Ele relembra que a abertura do idort aconteceu no salão da Associação	Redator chefe muda para Pedro Ferraz do Amaral
	n° 157 Janeiro de 1945	Padrão de vida no pós-guerra e sobre a racionalização de forma geral	Industria e instrução (da industria britânica)	Não há	Obs.: Voltou, muito discretamente o noticiário do idort a partir desta edição	O mesmo que no nr. 109-110

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XIII	n° 156 Dezembro de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	coordenação do pensamento brasileiro	Reportage de capa + "Ensino sistemático de administração"	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 155 Novembro de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Padronização do papel e de peso de papel	"Ensino sistemático de administração"	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 154 Outubro de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre psicometria	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 153 Setembro de 1944	sobre balanço de pagamentos brasileira no pós guerra. Artigos sobre a racionalização de forma geral	A. M. Azevedo escreveu um artigo falando em numerologia	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 152 Agosto de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre as eleições de diretoria	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 151 Julho de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Concurso para telefonista e datilografa	Relatório a diretoria	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 150 Junho de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre aprendizagem industrial e o Japão, Transcrição de artigo da "A Tribuna" de Santos	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 149 Maio de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral e sobre o pós-guerra	Breve histórico da OCT	Reportagem de capa	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 148 Abril de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Pintura (em termos culturais)	Contextura Brasileira + O.R.T.	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 147 Março de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Informações sobre diretorias regionais do Idort	Reportagem de capa + "Uma escola de alta administração" + Filosofia do Planejamento	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 146 Fevereiro de 1944	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre a "Jornada", "O Brasil no após-guerra"	Reportagem de capa	Obs.: Texto sobre ecologia	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 145 Janeiro de 1944	Artigos sobre imigração, ocupação territorial e problema da moradia (vinculados ao pós-guerra) + da racionalização de forma geral.	Sobre o tema da "Jornada" do ano de 1943, cujo tema foi "O Brasil no após-guerra"	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 109-110

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XII	n°144 Dezembro de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral e sobre o pós-guerra	Royal society of london	Não há	Obs.: Há transcrição de um artigo do Estadão sobre uma palestra feita a fazendeiros sobre a importância da racionalização das atividades e recursos da produção agrícola	O mesmo que no nr. 109-110
	n°143 Novembro de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Um conto de fundo moralista.	Relações entre gerentes ou chefes executivos de igual categoria + "Organizar é sistematizar"	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n°142 Outubro de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Espírito de racionalização	Reportagem de capa + O.C.T. De João Carlos Vital	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n°141 Setembro de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Filosofia e cultura (bastante cultural)	"A guerra, o Brasil e o 'nós queremos' " + Diretrizes para o ensino de ORT	Obs.: A escola após a guerra e pedido que retornem as enfermeiras da Cruz Vermelha "Elas querem voltar para casa"	O mesmo que no nr. 109-110
	n°140 Agosto de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Organização por Agamemnon magalhães	Reportagem de capa + O Trabalho e a Organização	Obs.: Palestra do Presidente do Mackenzie sobre a organização do ensino nos EUA	O mesmo que no nr. 109-110
	n°139 Julho de 1943	Só tem Reportagem de capa e relatório	Pela preservação das normas éticas	Reportagem de capa + Relatório a diretoria	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n°138 Junho de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	"A guerra, o Brasil e o 'nós queremos' " apresentação do livro do A.M.Azevedo por Moacyr Alvaro	Reportagem de capa + Ontem, hoje e amanhã do A.M.Azevedo + Algumas observações sobre o ensino das ciencias sociais e políticas.	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n°137 Maio de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	A Ordem Econômica de Guerra	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n°136 Abril de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	"É de interesse público?": Sobre o beneficiamento pessoal de funcionarios públicos	Reportagem de capa + "A técnica do ensino em função das finalidades da Escola Superior"	Obs.: discussões acerca de materiais e processos químicos, vidro, plástico, tratamento químico de peças de aço. Justamente depois de inaugurado o Senai....	O mesmo que no nr. 109-110
	n°135 Março de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Guerra é tempo de organização e disciplina	Reportagem de capa + "A técnica do ensino em função das finalidades da Escola Superior" + Que será meu filho? (do Pe. Saboia)	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n°134 Fevereiro de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre a criação do SENAI	Regras de Adm.	A Conferencia da OIT em NY preocupada com emprego e reconstrução (por causa da guerra)	O mesmo que no nr. 109-110
	n°133 Janeiro de 1943	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Economia de guerra	Economia de guerra	Não há	O mesmo que no nr. 109-110

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano XI	n° 132 Dezembro de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Da Economia de Guerra	a organização internacional do trabalho e a guerra	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 131 Novembro de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Da Adm Publica III	Reportagem de capa	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 130 Outubro de 1942	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	mobilização nacional pela paz	Reportagem de capa + Quadro de sugestões de cursos + Educação para a universidade ou para a vida?	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 129 Setembro de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Da administração publica - o modelo americano	Da Adm Publica II	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 128 Agosto de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	O poder contagiante das idéias	Relatório a diretoria	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 127 Julho de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Organização e disciplina	Reportagem de capa + Da adm. Publica	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 126 Junho de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Bem estar do funcionário	Reportagem de capa	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 125 Maio de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Planificação na Inglaterra	Educação para a universidade ou para a vida?	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 124 Abril de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre linguagem	Artigo: Aspectos da O.C.T.	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 123 Março de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Males da burocracia	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 122 Fevereiro de 1942	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Criação do D.S.P. (o DASP estadual)	Reportagem de capa	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 121 Janeiro de 1942	Artigos sobre a racionalizaçã o de forma geral.	Tempos de guerra	Reportagem de capa + Preparação, Organização, Direção + Curso de ORT	Não há	O mesmo que no nr. 109-110

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Ano X	n° 116 a 120 Agosto a Dezembro de 1941	Artigos sobre alimentação.	Apresentação do fascículo que trás as publicações da Jornada de alimentação	Reportagem de capa + discurso do reitor da USP	Não há	O mesmo que no nr. 109-110
Nome da revista passa para Revista de Organização Científica	n° 113-114-115 Maio-Junho-Julho de 1941	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição da aula inaugural do curso de organização racional ministrado pelo eng. Luiz Mendonça Junior.	Relatório para diretoria + Comemoração do 10 aniversário do idort	Propaganda de "Contabilidade Maquinizada" distribuída pela gráfica "Cartonagem Grafica Guarani", Monsanto Chemical Company, Oleo Salada, Sociedade União de Laticínios Ltda., Casa Allemã, Biscoitos Duchon, O Estado de São Paulo + as duas anteriores.	O mesmo que no nr. 109-110
	n° 111-112 Março-Abril de 1941	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Europa, colonia da Asia?	Artigo: "Criação de Escola Técnica" + Noticiário (ver: Situação da Revista)	Propaganda da Fábrica Japy e das Fechaduras La Fonte	O mesmo que no nr. 109-110

	n° 109-110 Janeiro e Fevereiro de 1941	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Universidade Industrial	Artigo: "Os indesejáveis da administração" + Noticiário + Reportagem de capa	Não há	Carlos Vieira de Carvalho passa a ser o proprietário da revista, como uma maneira de driblar a regulamentação municipal (?) de que institutos não podem publicar revistas. Joaquim de Lima F. Moreira é o redator responsável e todo o quadro que consta no nr. 85 figura como comissão orientadora e julga os trabalhos submetidos.
--	--	--	-------------------------	--	--------	--

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Ano IX</b>	n° 108 Dezembro de 1940	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Artigo do Mange sobre seleção e treinamento, apresentado a 2a. Semana Paulista de Medicina Legal	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n° 105-106-107 Setembro-Outubro-Novembro de 1940	Sobre prevenção de acidentes (principalmente, mas não apenas)	Transcrição do terceiro ganhador do concurso de contos sobre racionalização.	Relatório de diretoria	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n° 104 Agosto de 1940	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição do segundo conto ganhador do concurso de contos sobre racionalização.	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n° 103 Julho de 1940	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição do conto ganhador do concurso de contos sobre racionalização.	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n° 101-102 Maio e Junho de 1940	Artigos sobre o desperdício.	Sobre conclusões da "Jornada contra o desperdício": Apreciações das comissões técnicas de julgamento dos trabalhos apresentados	Não há	Cálculos de física e gráficos estatísticos para demonstrar o desperdício. Campanhas para redução da velocidade por se tratar de desperdício.	O mesmo que no nr. 85
	n° 97-98-99-100 Janeiro a Abril de 1940	Artigos sobre o desperdício em todos os modais, internos ou para exportação, de carga ou passageiros, bem como agrícola.	Transcrição do discurso de Moacy E Alvaro para a abertura da "Jornada contra o desperdício"	Não há	Nova carta chamando o associado para a campanha contra o desperdício que neste ano será sobre alimentação. Datada de Fevereiro	O mesmo que no nr. 85

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Anno VIII	n°96 Dezembro de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Monografia de um funcionário do DASP	Reportagem de capa + Lei Moral do Trabalho	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n°95 Novembro de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	sobre publicidade: como faze-la e sua importancia	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n°94 Outubro de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Instituto holandes de eficiencia	Noticiário do IDORT	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n°93 Setembro de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	em defesa da racionalização	Reportagem de capa + Cursos de engenharia industrial e administrativa nas escolas superiores e programas universitários	Obs.: Envio de carta aos associados falando do IDORT, de seu sucesso e chamando para o concurso de desperdício "O cumulo do desperdício"	O mesmo que no nr. 85
	n°92 Agosto de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Prevenção de Acidentes	Não há	Nova carta aos sócios, agora fazendo publicidade da assinatura da revista como presente de Natal. Note que não era vinculada a nenhum número, mas encaminhada em separado.	O mesmo que no nr. 85
	n°91 Julho de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Racionalização nas obras de beneficencia e assistencia social	Noticiário do IDORT	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n°90 Junho de 1939	Artigos sobre a racionalização, desperdício e prevenção de acidentes	Racionalização e organização na pesquisa e no trabalho intelectual: dicas de sistematização da pesquisa e da leitura em função do objetivo.	Modos de dizer...	notícias: O idort visitou o instituto de higiene a convite do paula souza	O mesmo que no nr. 85
	n°89 Maio de 1939	Artigos sobre a racionalização, desperdício e prevenção de acidentes	Organização de oficinas ferroviárias	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n°88 Abril de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Aldo mario de Azevedo publica artigo com interpretações de estatísticas sobre acidentes. Em números anteriores, apesar de não ser no edital, há com frequencia, artigos dele falando sobre acidentes no trabalho (lembrar do microbio do acidente)	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 85
	n°87 Março de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre organização agrícola	Não há	Obs.: Anúncio de que haverá a partir do proximo número uma seção permanente de relatório das atividades do instituto que comprovem suas conquistas na propagação dos principios de racionalizacao.	O mesmo que no nr. 85
	n°86 Fevereiro de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral e sobre serviço prestado ao Estado de Goiás.	ORT na adm publica	Reportagem de capa	Obs.: Publicação de uma explanação de Farid Sayad, delegado do IDORT, ao Conselho Technico de Economia e Finanças do estado de goias.	O mesmo que no nr. 85
	n°85 Janeiro de 1939	Artigos sobre a racionalização de forma geral e sobre serviço prestado ao Estado de Goiás.	Transcrição de artigo publicado no "O Estado de São Paulo", escrito por A. Piccarolo em defesa da jornada contra o desperdício" de Dr. Plinio Barreto.	Reunião amistosa	Obs.: Há uma publicação dizendo que Armando de Virgiliis partiu para o estado de Goiás para a realização de estudo para a organização de seus serviços administrativos que iniciará em Fevereiro.	Não localizado

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Anno VII</b>	n°82-83-84 Outubro-Novembro-Dezembro de 1938	Especial sobre o desperdício. Aponta desperdícios em todas as áreas e vincula desperdício a questões de moral, ética e higiene.	Sobre a jornada contra o desperdício	A Associação Comercial, via Estadão, justifica o patrocínio à jornada	Não há	O mesmo que no nr. 78
	n°81 Setembro de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Dados sobre a indústria paulista (por aldo m azevedo)	O Microbio do Accidente	Não há	O mesmo que no nr. 78
	n°80 Agosto de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	"A Organização pela Educação"	Reportagem de capa p. 169	Higiene e segurança do trabalho p. 184	O mesmo que no nr. 78
	n°79 Julho de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	"Machinismo, trabalho em serie e orginização scientifica" (está mesmo escrito com z).	Assembleia geral	Houve eleições mas o Moacyr E. Alvaro continuou presidente.	O mesmo que no nr. 78
	n°78 Junho de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral e sobre serviço prestado ao Estado de Goiás.	"A Simplificação do trabalho" argumentos a favor da racionalização.	Preparo e formação de funcionários p. 127+ RAGE em Goias	Obs.: No relatório de atividades do Idort p.140, há menção sobre a assinatura de contrato com o governo estadual de Goiás para a realização de estudo para a organização de seus serviços administrativos.	Ver quadro ao lado
	n°77 Maio de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo do Estadão (13.04.38) intitulado "As promessas da Sciencia"	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
	n°76 Abril de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Palestra de Moacyr Alvaro sobre organização científica na alemanha.	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
	n°75 Março de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Aldo Mario de Azevedo escreve sobre o "limite de pequenez" das coisas: a célula de uma formiga é igual a célula de um elefante, mas a formiga precisa de um mínimo de células e por isso não pode ser menor que o somatório do tamanho destas células minimamente necessárias... Por que será que ele escreveu isso??	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
	n°74 Fevereiro de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Fragmento que aborda a organização da adm publica, do livro de Francis Graham Wilson.	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
	n°73 Janeiro de 1938	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo do Estadão (10.11.37) sobre democracia	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
	Relatório à assembléia					
<b>Anno VI</b>	n°72 Dezembro de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Comemora o fato de a nova constituição contemplar atividades sugeridas pelo idort e chama isso "não de vitória d'esta instituição, mas.... vitória da idéia que norteia as nossas actividades"	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43

n°71 Novembro de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo publicado na "Folha da Manhã" (não consta data) em defesa da racionalização e do idort	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°70 Outubro de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Política e Racionalização: uma defesa acalorada de que a racionalização seria capaz de solucionar os problemas políticos da humanidade.	Reportagem de capa p. 217	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°69 Setembro de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo publicado no Estadão em 22.08.37 escrito por Paul Vanorden Shaw, professor de História da Civilização Americana na USP	Reportagem de capa + A formação dos funcionários de administração p. 202	Obs.: Há na p.208 evidências de intercâmbio de publicações do idort com algumas instituições americanas, como a biblioteca federal de washington, new york public library.	O mesmo que no nr. 43
n°68 Agosto de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Continuação da Transcrição de relatório do nr. 67.	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°67 Julho de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de relatório apresentado pelo idort à secretaria da fazenda (justificando sua criação), criada em função da RAGE.	Plano de ensino p. 157 e VII Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho p. 161	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°66 Junho de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição da continuação da entrevista concedida por Francisco de Salles Oliveira ao jornal "Folha da Manhã" (20.04.37) falando sobre a RAGE, quais suas etapas e objetivos.	Idort	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°65 Maio de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de entrevista concedida por Francisco de Salles Oliveira ao jornal "Folha da Manhã" (18.04.37) falando sobre a RAGE, quais suas etapas e objetivos.	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°64 Abril de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição do Estadão de artigo sobre Testes de inteligência publicado no jornal em 30.05.35	Não há	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°63 Março de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição do Estadão (03.03.37) resenha de artigo publicado por "Crítica Fascista" defendendo a racionalização	Reportagem de capa	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°62 Fevereiro de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição do Estadão de artigo (28.01.37) e Lei 2871 que cria a secretaria de agricultura, resultado do trabalho do idort	Reportagem de capa	Não há	O mesmo que no nr. 43
n°61 Janeiro de 1937	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição do Estadão (01.12.36) de artigo "Lei de Prevenção de Acidentes", todavia, não há comentários sobre tal lei, senão apelos para a prevenção de ocorrências.	Representante do idort no DF	Não há	O mesmo que no nr. 43

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Anno V	n°60 Dezembro de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo publica no "Jornal do Comercio" em 1.11.36, RJ.	Reportagem de capa + seções onde são relatadas as reuniões do idort + relatório (ao final do fasciculo)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°59 Novembro de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo publicado pelo Estadão, sobre o bom senso e a necessidade de te-lo para a boa administração. O artigo foi baseado numa revista francesa chamada "Arevue Bleue"	Publicação do decreto presidencial 1155 de 19.10.1936 utilidade publica. 257. Na p. 256 "representante do idort no distrito federal"	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°58 Outubro de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre a economia "Não há sinão uma economia racional"	Nota sobre o reconhecimento federal sobre o idort ser de utilidade publica p.239	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°57 Setembro de 1936	Artigos sobre a racionalizaçã o da administração pública.	Vínculo da racionalização com a ética	p. 205 "A Organização científica no pais"	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°56 Agosto de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Reportagem de capa comemora os 5 anos do instituto e faz pequena retrospectiva.	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°55 Abr - Jun de 1936	Artigos sobre a racionaliza ção de forma geral.	Procura demonstrar o vinculo existente entre racionalização e ética: "É ponto pacifico que o principal escopo da Organização Scientífica do Trabalho pôde ser synthetizado na suppressão ou reducção do attrito e, com elle, das energias inutilmente consumidas para vence-lo.... (e também) encarar e resolver scientificamente o problema do attrito entre os <i>elementos humanos</i> ... (que) abranje tambem a <i>Mechanica Social</i> ... a Ethica dos Negocios. p.146	Acta da assembléia Geral ordinaria p. 161. eleições de diretoria, a chapa anterior é reeleita	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°54 Julho de 1936	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Trascrição de artigo publicado pelo Estadão em que o idort aparece como o solucionador do problema de padronização das medidas. Artigo "A espiritualização das medidas" publicado em 05.06.1936	Reorg. Do instituto do café + RAGE	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°53 Maio de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	RAGE e a proposta para o Departamento Central de Controle	O distintivo do idort p.107. Depois de escolhido para a constar da capa da revista (ver foto)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°52 Abril de 1936	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Sobre a situação economica - crise.	Não há	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43

	n°51 Março de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo publicado no "Estado de São Paulo" em defesa da racionalização.	RAGE: publicações em jornais sobre as realizações da RAGE	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°50 Fevereiro de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral. Relatório preliminar da RAGE foi impresso e entregue a todo o funcionalismo do estado.	Transcrição de artigo publicado no "Diário de São Paulo" em defesa da racionalização do serviço público. Aqui é mencionado o decreto do Getúlio que impõe a padronização do material de expediente nas repartições federais.	Reportagem de capa (o resumo ao lado já está ok, não fiz cópia)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°49 Janeiro de 1936	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo publicado no "Diário da Noite" com entrevista do recém empoçado presidente do IDORT Moacyr Alvaro (médico oftalmologista) que assumiu o lugar do Aldo Mário de Azevedo.	p.17 trás uma nota sobre conferencia proferida por Francisco de Salles Oliveira para elucidação da RAGE	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
<b>Anno IV</b>	n°48 Dezembro de 1935	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	comparação da RAGE com um estudo do funcionalismo americano, conclusões do aldo M Azevedo, presidente do IDORT: "os males principais da administração pública tem sua origem na psychologia humana. Não são portanto males regionaes ou nacionaes; ao contrário, elles são communs a todos os povos e nações, diferenciando-se apenas no grau de sua verificação"	Não há	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°47 Novembro de 1935	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	"Iniciativas Bandeirantes" por Assis Chateaubriand	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°46 Outubro de 1935	Neste número é publicado alguns dos gráficos integrantes do relatório final da RAGE, em especial, as de distribuição da renda destinada a cada uma das cinco secretarias do governo: Secretaria da Fazenda, da Agricultura, da Viação, da Justiça e do Interior.	R.A.G.E.	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°45 Setembro de 1935	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Entrega do relatório final da Reorganização Administrativa do Governo do Estado (RAGE)	Reportagem de capa + RAGE + Deve o Estado impor a racionalização?	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43
	n°44 Agosto de 1935	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Sobre a expansão dos estudos em administrativa e crescimento do número de pesquisadores	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 43

	nº43 Julho de 1935	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Mudança da diretoria do idort. Aldo M Azevedo continuou presidente, os outros membros alteraram-se.	Não há	Não há propagandas	Conforme quadro na coluna ao lado
	nº42 Junho de 1935	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	"I.D.O.R.T." aniversário de quatro anos e retrospectiva dos trabalhos.	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 35
	nº41 Maio de 1935	Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Transcrição de artigo publicado pelo jornal "Diário de São Paulo" sobre a reestruturação do estado feita pelo idort	Reportagem de capa (o resumo ao lado já está ok, não fiz cópia)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 35
	nº40 Abril de 1935	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Quarto número em que é transcrito texto do Estadão	Reportagem de capa (o resumo ao lado já está ok, não fiz cópia)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 35
	nº39 Março de 1935	Artigos sobre a racionalização d e forma geral.	Pelo terceiro número consecutivo o Reportagem de capa é transcrição do Estadão nesta edição trás outros comentários sobre o trabalho do idort de reorganizacao da administração do estado.	Reportagem de capa (o resumo ao lado já está ok, não fiz cópia)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 35
	nº38 Fevereiro de 1935	Gráficos como auxiliares de gestão. Iluminação. Psicotecnica. Artigos sobre a racionalização de forma geral.	Reportagem de capa novamente é transcrição do Estadão e trás comentários sobre o trabalho do idort de reorganizacao da administração do estado.	Reportagem de capa (o resumo ao lado já está ok, não fiz cópia)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 35
	nº37 Janeiro de 1935	Criança que trabalha, por R Ma nge: ele diz que a criança deve aprender a trabalhar corretamente ou terá problemas na vida profissional adulta. Segue-se o mesmo tipo de artigos que os números anteriores.	O Reportagem de capa aqui é transcrição de artigo publicado no jornal "O Estado de São Paulo" em defesa ao idort.	Reportagem de capa (o resumo ao lado já está ok, não fiz cópia)	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 35 com excessão da seção 4 onde permaneceu apenas o Roberto Mange

		<b>Artigos</b>	<b>Reportagem de capa</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Anno III</b>	nº36 Dezembro de 1934	Definição do termo administração. Excesso de trabalho do gerente. Funções do gerente. Rudimentos da organização. Movimentos e transporte interno.	Novamente o Reportagem de capa faz menção as inúmeras críticas que o idort recebe e uso esse espaço para falar de suas realizações e de sua expansão "... os applausos recebidos, si não pesam pela quantidade.... primam especialmente pla qualidade.... Entre os que se manisfetaram favoravelmente á obra que o I.D.O.R.T. vem realizando .... figuram brasileiros de nosso corpo diplomatico... homens que conhecem o que se faz e o que se passa nos centros mais adeantados do mundo..."	Não há	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 35
	nº35 Novembro de 1934	Funções do chefe de compras. Psicotecnica. Estudo de movimentos e segurança no trabalho. Mais notícias do congresso internacional. "A Criança que trabalha" neste artigo ele demonstra grande afeição e gratidão - problematize!! - ao operariado paulista, e ressalta a necessidade de cuidar das crianças que trabalham. Considera ainda que as crianças e mulheres operárias paulistas têm melhores condições de trabalho em função do "esforço, paciencia e soffrimento do operariado europeu". p. 266	Reportagem de capa tem esse mesmo título "Reorganização Administrativa do Governo do Estado" ao que se segue o relatório das atividades da segunda fase do trabalho de reorganização.	Reportagem de capa + "Tentativa de Synthese em Forma Graphica das Causas e Efeitos, Factores e Resultados da Evolução do Homem-Economico em Busca de Melhor Padrão de Vida" (Quadro da evolução do homem) p. 248	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 31 com excessão de Breno Ferraz que foi substituído por Wilson Villela Horbylon

n°34 Outubro de 1934	Orientação profissional (vocacional). Custos. Estoque. Estudo de movimentos.	Carta de encaminhamento do relatório preliminar das ações do idort para a "Reorganização Administrativa do Governo do Estado" (Reportagem de capa tem esse título). A carta é endereçada a A M Azevedo ao que se segue o relatório das atividades (minuciosamente detalhado)	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 31
n°33 Setembro de 1934	Iluminação no local de trabalho. Ensino profissional nos centros ferroviários. Gráficos para a direção da empresa. "A ciência e o método científico" p.210, Sobre agricultura e economia	"O Capital e o Trabalho" (não consegui entender muito bem este Reportagem de capa.	"A ciência e o método científico" + idort no rio e no Brasil	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 31
n°32 Agosto de 1934	Fundamentos da Organização (aplicação de métodos matemáticos). Aumento da produtividade, por operário, no pós-guerra é atribuído a racionalização.	"Organizar, administrar e gerir" eles consideram essas três como fases e fazem uma distinção entre elas.	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que no nr. 31
n°31 Julho de 1934	Racionalização da consulta oftálmica - como deve ser a cadeira para o exame. Papéis do gerente. Psicologia do trabalho.	Novamente há considerações e esclarecimentos sobre o trabalho desenvolvido para o governo estadual (parece que sofreram muitas críticas, pois as justificativas são muitas). Há também discussão de que este trabalho deveria ser feito pelos próprios funcionários públicos, já familiarizados com o trabalho, ao que o idort rebate dizendo que isso não é importante, mas sim conhecer a racionalização.	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1 com excesso da equipe de número 4 onde J. O. de Monteiro foi substituído por J. Damasco Penna
n°30 Junho de 1934	Agricultura. Prevenção de acidentes (vincular ao fato da primeira lei trabalhista ser justamente sobre acidentes, o que pode comprovar que as condições de trabalho eram de fato péssimas). VI Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho, em Londres, 15-20 de Julho de 1935: Objetivo do encontro: "ilustrar e discutir as aplicações práticas dos métodos de organização racional em todos os seus aspectos" e isso seria feito pelo descrição de casos práticos.	"Do relatório anual" aqui é exposto que em função do decreto de utilidade pública, o instituto passou a dever satisfações não somente aos sócios, mas a sociedade como um todo, e que então o relatório ficou bastante extenso e até redundante, mas que isso era sinal de respeito. Há também mais sinais de que o instituto não tinha tanto respeito e reconhecimento social como era esperado "Ao completar o terceiro ano de existência do I.D.O.R.T., seja-nos permitido rememorar um pouco o seu passado recente, afim de que se reavive no público a verdadeira significação desta sociedade e que se contraponham às críticas de obras feitas, tão frequentes no Brasil, informações fidedignas que atenuem nos críticos interessados o inospitável desejo de destruir aquilo que não é obra sua." O relatório como um todo parece ser esclarecimentos a pesadas críticas inclusive sobre os 75 mil que o governo iria pagar pelos serviços do idort. Não há menção sobre quem são seus críticos. Também há menção de que o número de associados passou, em três anos, de 92 para 310.	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1

n°29 Maio de 1934	Dicas aos condutores de automotor es (até nisso eles declaravam haver maneiras eficientes de conduzir), Racionalização e Prosperidade (quadro de como a racionalização podia conduzir a prosperidade). Economia. Racionalização dos serviços publicos e psicotécnica.	Apresentação do programa do idort para racionalizar a administração publica estadual. Armando Salles de Oliveira que era interventor federal e também chefe do executivo estadual, neste Reportagem de capa suas palavras são reproduzidas, nestas ele expressa um desagrado por perceber que a racionalização é tratada com pouco caso: "Tanto se tem abusado da palavra racionalização que é impossível pronunciar-a sem vêr aflorar em todos os labios um sorriso sceptico que logo se desmancha em faceis ironias."	Reportagem de capa + Economia mundial em 1933	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
n°28 Abril de 1934	Estatística e administração racional, organização de uma clinica oftalmológica, custo-padrão	Definição de organização segundo vários estudiosos. O texto aponta para a utilização economica dos recursos (eficiência) e a aplicação de métodos quantitativos (em especial estatísticos) para definição dos pontos ideais e controles de produtividade.	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
n°27 Março 1934	Sobre: Ética, custo padrão, a reorganização da Galeria Lafayette	"Instituto Internacional de Organização Científica do Trabalho, de Genebra" Neste Reportagem de capa é apresentado o fechamento deste instituto ao que o idort atribuiu não como um fracasso mas "podemos lançar a debito da rpesente desordem economico-financeira do mundo a extincccção de tão util centro de trabalho e divulgação.... Assim, esperamos que não se realise a dsarticulação do movimento, até que a necessidade e a melhoria das condições economicas mundiaes obriguem como é racional e provavel á criação de um novo centro internacional que tome o encargo que ora vem a faltar." p.49	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
n°26 Fevereiro 1934	Artigos sobre a economia alemã e americana. Tb sobre a escola profissional de sorocaba.	"I.D.O.R.T. E a Administração Publica" estudo realizado por Aldo M. de Azevedo sobre a adm. publica a luz da organização científica.	Reportagem de capa + decreto de reconhecimento do idor como utilidade publica + Racionalização da Adm Pub	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1

	n°25 Jan 1934	'A Racionalização da administração pública" p.8."O sr. Dr. Armando de Salles Oliveira, interventor federal em São Paulo, conforme entrevista concedida aos jornais e publicada a 2 de Janeiro corrente, consignou no orçamento deste Estado, para 1934, uma verba de Rs. 75:000\$000, destinada a estudos de racionalização da administração pública. (Outro paragrafo) Justificando essa medida, Sua Excia., entre outras considerações, fez a seguinte: (Outro paragrafo) 'A meu vêr, é preferível estimular os servidores do Estado, racionalizando-lhes os esforços, em lugar de transformar os cortes exagerados de vencimentos do funcionalismo na única porta aberta aos futuros equilíbrios orçamentários' o fito visado consiste em - 'modernizar o aparelhamento da mesma administração, de forma a imprimir maior eficiência e maior celeridade em todos os serviços, proscurendo destes as redundâncias inúteis e o parasitismo esclerosante que, além as suas funções orçamentivas, para nada mais servem' ".	"Competição": defesa da livre concorrência e posicionamento contrário ao controle estatal sobre a economia.	Racionalização da Adm Pub.	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
--	---------------	--	---	----------------------------	--------------------	---------------------

		<b>Artigos</b>	<b>Reportagem de capa</b>	<b>Sessões de Interesse</b>	<b>Folha de rosto</b>	<b>Direção da Revista</b>
<b>Anno II</b>	n°24 Dez 1933	Teste de inteligência; a indústria mundial; a russa; organização na puericultura; Transportes internos a fábrica.	O sistema tributário e sua função orientadora na economia nacional	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n°23 Nov 1933	Organização científica do trabalho; Eficiência dos serviços públicos; atuação do actuário; padronização de papéis e da tipografia; Psicotécnicos; Trabalhos em grupo.	Menção a reunião ao fim de Novembro para a discussão da constituição e declaração de que o "governo ditatorial traz em si mesmo o evidente defeito da continua mutabilidade, o que significa desorganização, pela ausência de estrutura, de rumo, de acção antecipadamente definidos."	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n°22 Out 1933	Estudos sobre organização na Persia, EUA, Europa Central e Alemanha; V Congresso Internacional de Ciências Administrativas (propostas de racionalização do serviço público); Padronização tipográfica; A contribuição da racionalização para a reconstrução económica.	Ética nos negócios	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n°21 Set 1933	Reorganização da Caixa Económica Tchecoslovaca; Sugestões de reorganização da administração municipal; controle de estoques; introdução ao estudo dos mercados (marketing); Trabalho agrícola; Iluminação nas fábricas.	Ética nos negócios	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n°20 Ago 1933	Uso de gráficos; Contabilidade; Padronização dos formatos do papel; Exame de saúde dos operários;	Comentários de que o Instituto Internacional de ORT em Genebra estava propondo modelos racionalizadores para a administração pública da prefeitura de Amsterdam.	Nomeação do Armando Salles governador do Estado + Departamento de Adm Municipal	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1

	n° 19 Jul 1933	Publicação de um relatório de "consul toria" realizada pelo Idort em uma determinada fábrica (há novamente queixas da falta de apoio financeiro ao instituto). Relatório do segundo no de atividades do Idort, fala das dificuldades financeiras, dos números conjuntos da revista em função deste problema e só. Racionalização das estradas de ferro alemãs; Estudos sobre iluminação;	Novamente sobre a Conferencia de Londres e abre dizendo "Dissemos que a Conferencia de Londres é o primeiro grande esforço dos povos em favor da racionalização da economia universal."	Ata de assembléia	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n° 18 Jun 1933	Situação Economica mundial de acordo com a conferencia; Iluminação das fábricas (no artigo o exemplo é de industria textil).;	A Conferencia de Londres e a necessidade de união das nações para o crescimento ordenado mundial.	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n° 17 Mai 1933	Gráficos para auxiliar a administração; Trabalho na Agricultura; Da Homogeneização das Classes Escolares - parte II; A identificação Bucco-dentária dos aviadores; Estudos sobre a iluminação no ambiente de trabalho.	A Educação Profissional: os trabalhadores se dividem em dois grupos, os qualificados e os não qualificados.	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n° 16 Abr 1933	Gráficos para auxiliar a administração; Mercado monetário; Da Homogeneização das Classes Escolares, artigo de Noemy Silveira, gentilmente cedido pela autora para ser publicado por esta revista	"Os nossos adversários" o mesmo assunto que o fascículo anterior.	Idort no Rio + Gráficos como auxiliares da gestão + Questionamento de um industrial se os graficos não demoravam demais para serem feitos.	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n° 15 Mar 1933	Taylorismos; Formação de preço; Sobre o mercado monetário.	Críticas a condenação desenfreada a mecanização e sua defesa.	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n° 14 Fev 1933	Chamada para conquistar mais associados; Taylorismo; Estatísticas - parte II; O trabalho na Russia; em seguida uma apreciação do Prof. Calógeras sobre a política russa "Mas o mal está em que, além dos horrores da existencia dos russos em seu proprio paiz, procuram generalizar as receitas para o resto do orbe terraqueo..."	IDORT em parceria com a Associação Internacional de Prophylaxia contra a Cegueira com o apoio da Associação Commercial e da Federação das Industrias, para a realização de inquérito sobre as condições de iluminação nas indústrias.	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n° 13 Jan 1933	Sobre o instituto ergológico de Kuras iki (Japão); Estatística das indústrias paulistas em 1930 (Faturamento, nr. de funcionários, capital médio e força motriz - em HP); Necessidade de padronização; Nota sobre Congresso internacional de ensino técnico.	Comentários sobre a conferência proferida por André Dreyfus na Politécnica do RJ e publicada por "O Estado de São Paulo".	Industrias paulistas, estatísticas de 1930	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1

		Artigos	Reportagem de capa	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Direção da Revista
Anno I	n° 12 Dez 1932	Racionalização na Tchecoslovaquia; Gráficos de Gant: (eventosXtempo) para controle de produção; Publicação de relatório sobre a 38a. Sessão da Comissão	Declaração até mesmo irritada de que muitos ainda não compreenderam o que é racionalização ou administração científica	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
	n° 11 Nov 1932					
	n° 10 Out 1932					

nº9 Set 1932	Controle de estoque; Trabalho e fadiga; Aplicação de provas de inteligência; Fatores de influência sobre a	Luto por Thomaz Bat'a empresário do ramo automobilístico europeu.	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
nº8 Ago 1932					
nº7 Jul 1932	Defesa da racionalização frente as críticas de mecanização e conseqüente desemprego; O fim do desperdício e a figura do capataz-gerente; A Psicotécnica no Japão.	Defesa da racionalização com artigo intitulado "Racionalização; Um mal?"	Reportagem de capa	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
nº6 Jun 1932	Balanço do primeiro ano de existência; O Idort em Genebra; Estatística; Psicotécnica; Psicotécnica em Lausanne.	Anúncio de convocação de Assembléia Geral onde será exposto relatório das atividades do primeiro ano do instituto. Queixa sobre a baixa adesão de associados: "Ao apoio moral quase unanime, que recebeu a idéia da fundação do instituto, não correspondeu, assim, por motivos varios, o apoio material necessário para levar avante uma obra altruística dessa ordem."	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
nº5 Mai 1932	Método para escolha racional de datiló grafas e estenógrafas; Estudo dos limites seguros de velocidade para veículos automotores (45km/h por Roberto Mange); Psicotécnica na Finlândia; Psicologia da Inteligência.	Possibilidade de crescimento industrial em função da aplicação dos preceitos da administração racional.	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
nº4 Abr 1932	Publicação de uma carta pabenizando pe lo lançamento da revista, recebida pelo IDORT do Instituto Internacional de Organização Racional do Trabalho, sediado em Genebra, ao qual o Idort era associado. Aspectos sociais da racionalização (ordem, moral e higiene); Controle estatístico; Acidentes no trabalho; Psicologia.	Artigo sobre "Esprit de corps" ou, como eles mesmos traduzem, por "Espírito de Solidariedade"	Não há	Não há propagandas	O mesmo que o nr. 1
nº3 Mar 1932	Importância da organização nas diversas áreas da empresa (há vários artigos, cada um enfocando a organização em uma determinada área - pedidos, contabilidade, produção). Há vários artigos sobre o emprego destas técnicas em países da Europa - Alemanha, Bélgica, Espanha, Rússia.	Previsões para o crescimento do IDORT.	Não há	Não há propagandas	A seção 4 se esvazia e Mange e Monteiro Camargo passam para a seção 5.
nº2 Fev 1932	Um dos artigos trás um formulário para controle estatístico da produção; Vários artigos relacionados a psicologia do/no trabalho.	Pedido pela união dos brasileiros em busca da melhoria da condição econômica do país.	Programa de trabalhos (Estrutura organizacional por extenso)	Propaganda de móveis para escritório "Casa Pratt", Massas Aymoré, R. Copabianco & Cia, jornal "O Estado de São Paulo"	As mesmas pessoas, mas passam constar na contracapa.
nº1 Jan 1932	Contabilização de custos; comunicação empresarial; mkt; Ensino profissional nas escolas ferroviárias.	Apresentação do instituto "O que Somos"	Artigo: "O que somos", "Os adversários da racionalização" e "O Instituto de Racionalização do Trabalho de São Paulo p.35"	Propaganda de "O Estado de São Paulo", Massas Aymoré e Texaco	Na primeira página consta toda a equipe de redação composta conforme abaixo.

## Revista de Administração RAUSP

Início: Março de 1947  
 Alterações no Título: Não houve alteração  
 Responsável: Instituto de Administração I.A. USP  
 Periodicidade: Irregular até 1953  
 Não circulou (1954 - 1962)  
 Irregular (1962-1963)  
 Não circulou (1964 - 1966)  
 Um número 1967  
 Não circulou (1968 - 1976)  
 Dois números em 1977  
 Trimestral (1978 - )

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 42</b>	n°4 Out - Dez 2007	Não localizado				
	n°3 Jul - Set 2007	Relacionados a administração pri vada	Apresentação do novo editor e reforço do compromisso de que a revista seja espaço e estímulo aos pesquisadores e profissionais engajados com os propósitos de geração e disseminação do conhecimento sobre organizações complexas*	Não há	Não há	Adalberto Américo Fischmann
	n°2 Abr - Jun 2007	Relacionados a administração pri vada	Ultimo número assinado por Rosa Maria	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	n°1 Jan - Mar 2007	Relacionados a administração pri vada	Despedida da editora Rosa Maria, mas ainda assinará o nr. 2	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 41</b>	n°4 Out - Dez 2006	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	n°3 Jul - Set 2006	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	n°2 Abr - Jun 2006	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	n°1 Jan - Mar 2006	Relacionados a administração pri vada	Votos de um bom 2006 com muita ética e responsabilidade social.	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 40</b>	n°4 Out - Dez 2005	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	n°3 Jul - Set 2005	Relacionados a administração pri vada	Repete o editorial do nr. 2	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	n°2 Abr - Jun 2005	Relacionados a administração pri vada	Menciona a reunião entre a equipe da revista com o Conselho Editorial para avaliação da primeira pela segunda. As contribuições são muitas e provêm da prática e do empenho do Conselho na disseminação da produção científica da área	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	n°1 Jan - Mar 2005	Relacionados a administração pri vada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 39</b> <b>Nova Capa</b>	nº4 Out - Dez 2004	Relacionados a administração pública (Governança)	Apresenta o foco deste número em Governança	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	nº3 Jul - Set 2004	Relacionados a administração pública	Emoção pelo concessão do título de Professor Emérito a Juan H. Moldan, Ruy Aguiar da Silva Leme e Sérgio de Iudicibus	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	nº2 Abr - Jun 2004	Não localizado				
	nº1 Jan - Mar 2004	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 38</b>	nº4 Out - Dez 2003	Relacionados a administração pública	Apresentação da Rosa Maria que assume a revista	Não há	Não há	Rosa Maria Fischer
	nº3 Jul - Set 2003	Relacionados a administração pública	Importância do espaço cedido aos editores das principais revistas de administração (não cita quais) para debater o mercado editorial. São levantados cinco pontos de preocupação: Fundamentação, Falta de revistas (sobra artigo), publicação on-line e Critérios de avaliação de artigos para publicação	Não há	Não há	Décio Zylberstajn
	nº2 Abr - Jun 2003	Relacionados a administração pública (Finanças)	Foco em finanças por coincidir com o 3o. Encontro de Finanças da SBFIN	Não há	Não há	José Roberto Securato
	nº1 Jan - Mar 2003	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 37</b>	nº4 Out - Dez 2002	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn
	nº3 Jul - Set 2002	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn
	nº2 Abr - Jun 2002	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn
	nº1 Jan - Mar 2002	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 36</b>	nº4 Out - Dez 2001	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn
	nº3 Jul - Set 2001	Relacionados a administração pública	Expressão de pesar e preocupação pelo atentado terrorista nos EUA	Não há	Não há	Décio Zylberstajn
	nº2 Abr - Jun 2001	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn
	nº1 Jan - Mar 2001	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Décio Zylberstajn

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 35</b>	n°4 Out - Dez 2000	Relacionados a administração privada	Despedida da editora Maria Tereza L. Fleury que destaca as mudanças empreendidas na revista durante sua estada	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°3 Jul - Set 2000	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°2 Abr - Jun 2000	Relacionados a administração de universidades em especial públicas	Menção a debates da comunidade sobre o papel das Universidades públicas.	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°1 Jan - Mar 2000	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 34</b>	n°4 Out - Dez 1999	Relacionados a administração de universidades em especial públicas	Destaque para o debate que a revista apresenta sobre as relações entre universidade e empresa	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°3 Jul - Set 1999	Relacionados a administração privada	Apresenta artigo que aborda a preocupação com alimentos transgênicos	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°2 Abr - Jun 1999	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°1 Jan - Mar 1999	Relacionados a administração pública	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 33</b>	n°4 Out - Dez 1998	Relacionados a administração privada (turismo)	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°3 Jul - Set 1998	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°2 Abr - Jun 1998	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury
	n°1 Jan - Mar 1998	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais, indica haver um eixo temático para este número. Obs.: Muda o editor mas não há menção disso.	Não há	Não há	Maria Tereza Leme Fleury

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 32</b>	n°4 Out - Dez 1997	Relacionados a administração privada	Destaca a realização de mesa redonda entre empresários, professores e editores para discutir a situação econômica do país. O evento foi uma iniciativa conjunta da Revista com a <i>Harvard Business Review HBR</i> .	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°3 Jul - Set 1997	Relacionados a administração privada	Destaca artigos que estudam técnicas de ensino em administração (e.g. Jogos de Empresa)	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°2 Abr - Jun 1997	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°1 Jan - Mar 1997	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 31</b>	nº4 Out - Dez 1996	Relacionados a administração privada	Destaca seminário realizado com a <i>Harvard Business Review HBR</i> e sua editora Nan Stone em 21 e 22 de Outubro	Artigo: Retratos da visita da HBR ao Brasil	Não há	Jacques Marcovitch
	nº3 Jul - Set 1996	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
<b>Nova Capa</b>	nº2 Abr - Jun 1996	Relacionados a administração privada	Menciona workshop realizado em maio com Beverly Springer, editora da revista <i>The International Executive of International Management</i> . O tema foi Publicações em Revistas de Administração	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº1 Jan - Mar 1996	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 30</b>	nº4 Out - Dez 1995	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº3 Jul - Set 1995	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº2 Abr - Jun 1995	Relacionados a administração privada (tecnologia de informação)	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº1 Jan - Mar 1995	Relacionados a administração privada	Não há editorial ou página de apresentação	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 29</b>	nº4 Out - Dez 1994	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
<b>Nova Capa</b>	nº3 Jul - Set 1994	Relacionados a administração privada	Não há	Artigo: "Escola Nacional de Administração Pública"	Não há	Jacques Marcovitch
	nº2 Abr - Jun 1994	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº1 Jan - Mar 1994	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 28</b>	nº4 Out - Dez 1993	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº3 Jul - Set 1993	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº2 Abr - Jun 1993	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº1 Jan - Mar 1993	Relacionados a administração privada (inovação tecnológica)	Competitividade e modernização tecnológica (FINEP)	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 27</b>	n°4 Out - Dez 1992	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos, porém assinada por Maria Fleury	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°3 Jul - Set 1992	Relacionados a administração pública	Não há editorial ou página de apresentação	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°2 Abr - Jun 1992	Relacionados a administração privada (inovação tecnológica)	Há uma "Carta do Editor" onde ele destaca que esse é mais um número voltado a inovação tecnológica.	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°1 Jan - Mar 1992	Relacionados a administração privada (um artigo sobre tecnologia)	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 26</b>	n°4 Out - Dez 1991	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°3 Jul - Set 1991	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°2 Abr - Jun 1991	Relacionados a administração privada.	Comentários sobre as dificuldades das empresas com a administração de pessoal.	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°1 Jan - Mar 1991	Relacionados a administração privada (Tecnologia)	Comentários sobre desenvolvimento industrial e tecnologia	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 25</b>	n°4 Out - Dez 1990	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°3 Jul - Set 1990	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°2 Abr - Jun 1990	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°1 Jan - Mar 1990	Relacionados a administração privada.	Entusiasmo pela posse de um governo democraticamente eleito.	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 24</b>	n°4 Out - Dez 1989	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°3 Jul - Set 1989	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°2 Abr - Jun 1989	Relacionados a administração privada.	Blocos econômicos e sua influência mundial	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°1 Jan - Mar 1989	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 23</b>	n°4 Out - Dez 1988	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°3 Jul - Set 1988	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°2 Abr - Jun 1988	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°1 Jan - Mar 1988	Relacionados a administração privada (Tecnologia)	Comentários sobre desenvolvimento industrial e tecnologia	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 22</b>	n°4 Out - Dez 1987	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°3 Jul - Set 1987	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°2 Abr - Jun 1987	Relacionados a administração privada.	Não há	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	n°1 Jan - Mar 1987	Relacionados a administração privada (Tecnologia)	Comentários sobre desenvolvimento industrial e tecnologia	Não há	Não há	Jacques Marcovitch

		Artigos	Editorial (Carta ao Leitor)	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
<b>Vol. 21</b>	nº4 Out - Dez 1986	Relacionados a administração privada	Comemora os 10 anos de retomada da publicação da revista. Reforça os compromissos da revista e apresenta o Boletim que trará assuntos mais atuais.	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	nº3 Jul - Set 1986	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	nº2 Abr - Jun 1986	Relacionados a administração privada (Tecnologia)	Comentários sobre desenvolvimento industrial e tecnologia. Novamente há parceria com FINEP	Não há	Não há	Jacques Marcovitch
	nº1 Jan - Mar 1986	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 20</b>	nº4 Out - Dez 1985	Relacionados a administração privada	Não há	Não há	Convite a participação do leitor por meio de cartas à redação	Sérgio Batista Zacarelli
	nº3 Jul - Set 1985	Segunda edição especial financiada pelo FINEP, trás artigos dedicados à inovação tecnológica	Agradecimentos ao Finep	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	nº2 Abr - Jun 1985	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	nº1 Jan - Mar 1985	Relacionados a administração privada	Pedido de colaboração aos leitores no sentido de preencher o questionário sobre perfil.	Não há	Pesquisa do perfil do assinante	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 19</b>	nº4 Out - Dez 1984	Artigos selecionados na Reunião anual da ANPAD	Excepcionalmente há editorial (em geral eles o chamam de carta ao leitor), mas é apenas para apresentar os artigos selecionados na reunião anual da ANPAD	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
<b>Mesma capa porém branca</b>	nº3 Jul - Set 1984	Relacionados a administração privada	Não há editorial, nem a seção sínteses.	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	nº2 Abr - Jun 1984	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	nº1 Jan - Mar 1984	Edição especial financiada pelo FINEP, trás artigos dedicados à inovação tecnológica	Agradecimentos ao Finep	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 18</b>	nº4 Out - Dez 1983	Relacionados a administração privada	Novamente comentário de que apesar da crise que muitos comentam, a revista cresceu durante 1983.	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
<b>Nova Capa Obs.: Preta(toda)</b>	nº3 Jul - Set 1983	Relacionados a administração privada	Não há editorial, nem a seção sínteses.	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	nº2 Abr - Jun 1983	Relacionados a administração privada	Não há editorial, nem a seção sínteses.	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	nº1 Jan - Mar 1983	Relacionados a administração privada	Comentário de que apesar da crise que muitos comentam, a revista está se ampliando.	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 17</b>	n°4 Out - Dez 1982	Relacionados a administração privada	Não há editorial, nem a seção sínteses.	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	n°3 Jul - Set 1982	Relacionados a administração privada	Não há editorial, nem a seção sínteses.	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	n°2 Abr - Jun 1982	Relacionados a administração privada	Não há editorial, nem a seção sínteses.	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	n°1 Jan - Mar 1982	Relacionados a administração privada	Não há editorial, nem a seção sínteses.	Artigo: "A falsa dicotomia entre teoria e prática"	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 16</b>	n°4 Out - Dez 1981	Relacionados a administração privada	Comentários sobre o encerramento do ano, das publicações realizadas e dos planos para o próximo ano.	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	n°3 Jul - Set 1981 <b>Edição Especial</b>	Relacionados a cursos de pós em administração. Apresenta os programas, suas linhas e pesquisas em curso e/ou concluídas	Agradecimento ao apoio da ANPAD para este número especial.	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	n°2 Abr - Jun 1981	Relacionados a administração privada	O mesmo que o Vol. 15 n°2	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli
	n°1 Jan - Mar 1981	Relacionados a administração privada	O mesmo que o Vol. 15 n°2	Não há	Cupom para assinatura da revista	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 15</b>	n°4 Out - Dez 1980	Relacionados a administração privada	Encerramento do ano e agradecimento ao apoio financeiro do CNPq, I.A. e ANPAD	Não há	Convite ao leitor para se tornar assinante	Sérgio Batista Zacarelli
	n°3 Jul - Set 1980	Relacionados a administração privada	O mesmo que o n°2	Não há	Convite ao leitor para se tornar assinante	Sérgio Batista Zacarelli
	n°2 Abr - Jun 1980	Relacionados a administração privada	Não há editorial, apenas a seção sínteses, com os resumos dos artigos.	Não há	Convite ao leitor para se tornar assinante	Sérgio Batista Zacarelli
	n°1 Jan - Mar 1980	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Convite ao leitor para se tornar assinante	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 14</b>	n°4 Out - Dez 1979	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	n°3 Jul - Set 1979	Relacionados a administração privada e pública.	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	n°2 Abr - Jun 1979	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	n°1 Jan - Mar 1979	Relacionados a administração privada	Apresentação dos artigos em termos gerais	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
<b>Vol. 13</b>	n°4 Out - Dez 1978	Relacionados a administração privada	O mesmo que o n°1	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	n°3 Jul - Set 1978	Relacionados a administração privada	O mesmo que o n°1	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	n°2 Abr - Jun 1978	Relacionados a administração privada	O mesmo que o n°1	Não há	Propaganda da Central Regional de Casos, venda de serviços para avaliação de problemas específicos das empresas.	Sérgio Batista Zacarelli
	n°1 Jan - Mar 1978	Relacionados a administração privada	Carta ao leitor incentivando a assinatura da revista. Há editorial que ressalta que a revista vem crescendo.	Não há	Propaganda da Central Regional de Casos, venda de serviços para avaliação de problemas específicos das empresas.	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Diretor da Revista
Vol. 12	nº2 Set - Dez 1977	Relacionados a administração privada	Satisfação pelo retorno de circulação da revista e pela acolhida dos leitores	Não há	Não há	Sérgio Batista Zacarelli
	nº1 Abr - Jul 1977	Relacionados a administração privada	Retoma a história do início da revista em 1947 (transferência do setor de documentação), fala sobre o período de reforma da USP entre 67 e 77 que foi o impedimento da continuidade de circulação da revista e comemora seu retorno.	Artigo: "A transformação de especialistas em administradores"	Não há	Sérgio Batista Zacarelli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano X	nº33 Dez 1967	Relacionados a Economia	Não há	Não há	Não há	Flávio Fausto Manzoli

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano IX	nº31 Dez 1963	Relacionados a Economia	Não há	Não há	Não há	Antonio Delfim Netto
	nº30 Mai 1963	Dois artigos sobre desenvolvimento econômico (um deles do Paul Singer)	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano VIII	nº29 Jan 1962	Padronização de um teste coletivo de inteligência para adultos - C.I.A. (Único trabalho da revista)	Não há, mas sim uma nota com os seguintes dizeres: "A Revista de Administração torna à lume, depois de longo intervalo, já agora com novo formato e nova apresentação. Será mantida a numeração seguida, em continuação à do último exemplar publicado. Pretende-se a edição de 4 números por ano; não obstante, a periodicidade regular não está programada.	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano VII	nº25 - 26 - 27 - 28 Jan - Dez 1953	Relacionados a ambas: administração pública e Privada	Não há	Não há	Nota sobre o falecimento de Lucila Herrmann e homenagem a ela.	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano VI	nº21 - 22 - 23 - 24 Jan - Dez 1952	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano V	nº17 - 18 - 19 - 20 Jan - Dez 1951	Teses apresentadas ao 1o. Congresso de Administração Científica de São Paulo	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano IV	nº15 - 16 Set - Dez 1950	Orientação profissional e administração pública	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha
	nº13 - 14 Mar - Jun 1950	Relacionados a Psicologia aplicada	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano III	nº 11 - 12 Set - Dez 1949	Relacionados a administração pública.	Não há	Relatório de atividades do I.A.	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha
	nº10 Jun 1949	Relacionados a administração pública. Um artigo sobre Psicometria (Com escala para seleção de auxiliar de escritório)	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha
	nº9 Mar 1949	Relacionados a administração pública. Um artigo sobre Psicometria	Não há	Obs.: A revista publicava vagas de trabalho e/ou concursos (em vários números, não apenas neste)	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano II	nº8 Dez 1948	Relacionados a administração pública.	Não há	Relatório de atividades do I.A.	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha
	nº7 Set 1948	Relacionados a administração pública ( guarda civil de SP Município)	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha
	nº5 - 6 Mar - Jun 1948	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha

		Artigos	Editorial	Sessões de Interesse	Folha de rosto	Editor da Revista
Ano I	nº4 Dez 1947	Relacionados a administração pública.	Não há	Relatório de atividades do I.A.	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha
	nº3 Set 1947	Relacionados a administração pública.	Não há	Não há	Não há	Mário Wagner Vieira da Cunha
	nº2 Jun 1947	Relacionados ao setor bancário	Apresentação dos artigos de forma geral.	Não há	Não há	José Ferreira Carrato
	nº1 Mar 1947	Relacionados a administração pública.	Declara que a FCEA não é uma escola com princípios tecnicistas mas procura inculir o espírito de pesquisa. Apresenta o I.A. e sua estrutura organizacional. Relata fatos relacionados a história da revista.	Artigo: "A distinção entre o direito administrativo e a ciência da administração"	Na contracapa há apresentação do I.A. e na folha de rosto há a história da transferência da seção de documentação do departamento de serviço público, bem como o de sua revista.	José Ferreira Carrato