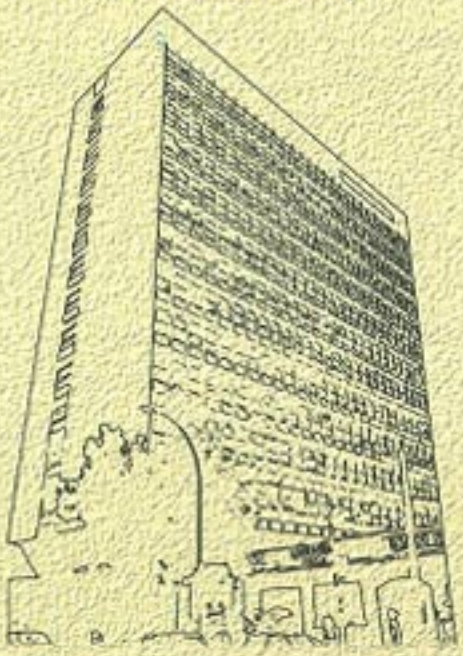
Organizadora
Maria Celina D'Araujo



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

CONCRETIZAÇÃO DE UM IDEAL

EDITORA FGV

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação.
A citação deve ser textual, com indicação de fonte conforme abaixo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

ORIGENS da Fundação Getulio Vargas. In: FUNDAÇÃO Getulio Vargas: concretização de um ideal/ Organizadora Maria Celina D'Araújo. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1999. 334 p.

Disponibilizado em: http://www.cpdoc.fgv.br

Sumário

Apresentação *7*

Capítulo 1
Origens da Fundação Getulio Vargas *11*

Capítulo 2
Do Núcleo de Economia ao IBRE: construindo contas e índices e descobrindo o Brasil *43*

Capítulo 3
A *Conjuntura Econômica* e o Brasil em números *67*

Capítulo 4
O ISOP e os primórdios da psicologia aplicada *83*

Capítulo 5
Direito público e administração do Estado *105*

Capítulo 6
A EBAP e o ensino da administração pública *111*

Capítulo 7
A EAESP e a administração de empresas em São Paulo *137*

Capítulo 8
A EPGE e o início da pós-graduação em economia no Rio de Janeiro *177*

Capítulo 9
O IESAE: formando professores e operadores da educação *213*

Capítulo 10
O CPDOC e a redescoberta da história do Brasil contemporâneo *227*

Capítulo 11
O sucesso da Fundação Getulio Vargas e a crise do crescimento *269*

Capítulo 12
A contribuição da Fundação Getulio Vargas para o Brasil *283*

Capítulo 13
Um perfil de Luiz Simões Lopes, fundador da Fundação Getulio Vargas *293*

Epílogo
A Fundação Getulio Vargas em tempo de mudança *305*

Anexos *313*

Índice onomástico 323

Apresentação

No início de 1998, o dr. Jorge Oscar de Mello Flôres, presidente da Fundação Getulio Vargas, me pediu para fazer uma história da FGV a partir da memória de seus fundadores e de seus dirigentes mais antigos. Preocupava o dr. Flôres o fato de a maioria das pessoas que fundaram a Fundação em 1944, e que deram formato e conteúdo à instituição, estar avançada em anos. O próprio dr. Luiz Simões Lopes, criador da Fundação Getulio Vargas, em torno de quem essas pessoas se tinham aglutinado, falecera quatro anos antes.

Em nossas conversas iniciais, o dr. Flôres me forneceu uma lista de nomes que eu deveria procurar de imediato. A partir dessa lista, outros contatos foram sendo feitos. A preocupação passou então a envolver dois tipos de objetivos: de um lado, ouvir os colaboradores mais antigos e, de outro, escolher pessoas que, por seu passado e experiência, possibilitassem reconstituir os campos de conhecimento em que a Fundação foi pioneira e se firmou como autoridade.

Dos tempos heróicos e pioneiros são sempre lembrados nomes como os de Luiz Alves de Mattos, Eugênio Gudin, Themístocles Brandão Cavalcanti, Octavio Gouvêa de Bulhões e outros. A maior parte desses notáveis é falecida, mas, através das entrevistas que alguns deles haviam concedido anteriormente e dos depoimentos que colhemos com pessoas que com eles lidaram, tornou-se possível reconstituir o clima dos primeiros anos da Fundação e até mesmo as incertezas frente às mudanças políticas que ocorreram, por exemplo, com o fim da ditadura de Vargas em 1945.

A divisão dos capítulos expressa a intenção de relatar como foram abertas áreas pioneiras de conhecimento e como esses campos se institucionalizaram dentro da Fundação e na academia brasileira. Apesar dessa intenção básica, o formato dos capítulos não é exatamente o mesmo, e isso se deve a várias razões. Áreas como a de direito mereceriam uma atenção maior, o que se tornou impossível devido à circunstância de que esse campo não sobreviveu aos seus principais dirigentes: Themístocles Brandão Cavalcanti, Djacyr Menezes e Afonso Arinos de Melo Franco. Outras atividades de ensino e de pesquisa foram interrompidas, e a memória sobre essas experiências também se diluiu. Exemplos disso são as escolas técnicas, o Colégio Nova Friburgo, a psicologia do trabalho e vários outros.

Contornando esses problemas sempre que possível, temos como resultado um livro que fala das origens da FGV e que enfatiza as iniciativas que lhe deram o perfil acadêmico que a consagrou internacionalmente. Dessa forma, não se segue à risca a lógica formal das unidades, centros ou escolas que existem ou existiram. O fio condutor são as atividades que se notabilizaram por terem extrapolado no seu tempo as barreiras do conhecimento existente, e por se terem consolidado tomando como base critérios de excelência.

Por essas razões acabam ganhando maior peso as áreas de economia e administração, em suas diferentes interfaces e modalidades. Ganham relevo ainda outras áreas que no passado desbravaram campos ainda desconhecidos dos brasileiros, como a de psicologia, e aquelas que, como a de história, continuam sendo um fio que conecta a Fundação às raízes do país a que sempre serviu. Em suma, dentro dos limites das fontes de que pudemos dispor, e seguindo um enfoque sempre acadêmico e nunca meramente funcional, chegamos ao desenho que ora apresentamos em forma de livro.

Para a realização deste trabalho foram realizadas, com a colaboração de Lucia Hippolito, 39 entrevistas, num total de 62 horas. Foram ainda utilizadas entrevistas do acervo do CPDOC e outras já publicadas pelo centro em forma de livro. Lucia Hippolito colaborou também ajudando a contatar pessoas, marcando entrevistas, e em várias ocasiões realizou entrevistas sozinha.

Depois de transcritas, a maior parte das entrevistas passou por uma primeira e competente edição de texto realizada por Lucia, o que me permitiu passar para a montagem do livro tendo como matéria-prima textos que reproduziam fielmente as narrativas orais mas estavam livres das impurezas que a oralidade acaba facilitando.

A montagem do livro foi certamente a parte mais espinhosa de todo este trabalho, mas também a mais prazerosa, pelo desafio que colocou. Tive que partir de depoimentos pessoais, e portanto personalistas, e com

eles construir um enredo que desse conteúdo a uma história que é institucional. Tudo tinha que ser feito de acordo com critérios éticos que impedissem a mutilação do que fora dito pelos depoentes.

O resultado é que, através da voz de fundadores, dirigentes e funcionários, chegou-se a um perfil da FGV que não é intimista e que pode e deve ser partilhado com o grande público. Conta-se, a partir de uma visão interna, a história de uma instituição que, como toda grande entidade que reúne talento, mérito, sucesso, respeito e confiança, passa por desafios e crises de crescimento e de criatividade. Também por ter estado extremamente ligada ao governo, em função dos bens públicos cuja produção lhe foi confiada (índices, indicadores, preparação de técnicos etc.), foi a Fundação diversas vezes atingida pelas crises e pelos planos econômicos que o Brasil experimentou. Por todas essas razões uma parte do livro está dedicada à reflexão dos depoentes sobre os problemas estruturais que a Fundação vem enfrentando com ousadia. Apesar de tudo isso, o que fica ao fim desta longa viagem pelos caminhos da lembrança é o orgulho manifestado por todos de terem participado ou de estarem participando de uma instituição que se impôs ao governo e à sociedade pela qualidade do que fazia e pela seriedade e respeito que sempre imprimiu ao seu trabalho. Parafraseando Eugênio Gudin, é como se todos estivessem cientes de ter ajudado "a fazer no Brasil uma coisa limpa".

Para compor este enredo com memórias individuais de forma a produzir uma história institucional, precisei da ajuda de muitas pessoas. Muitas vezes, informações desencontradas ou incompletas me levaram a vasculhar pastas do Arquivo Central da FGV, sempre gentilmente cedidas por Maria Leonilda Reis da Silva e Elizabeth de Mello Leitão Baptista de Oliveira, a quem sou extremamente grata. Outras vezes tive que me deter na leitura dos relatórios anuais da FGV e na busca de referências bibliográficas que ajudassem a completar e precisar informações. Neste caso, Micaela Neiva Moreira, estudante de ciências sociais da PUC e bolsista do Pibic/CNPq/FGV, foi uma assistente de presteza e dedicação exemplares. A compilação de dados básicos sobre a Fundação, necessários para compor os anexos do livro e para elaborar roteiros de entrevistas, exigiu a consulta a muitas fontes. Neste trabalho de pesquisa fui auxiliada por Suemi Higuchi, estagiária do CPDOC e estudante de história da UFF, Simone Freitas Conceição e Simone da Conceição Silva, do curso de ciências sociais da UFF, a primeira bolsista da Faperj e a segunda bolsista do Pibic/CNPq/FGV.

Ao longo das entrevistas muitas pessoas foram citadas apenas pelo prenome ou de maneira imprecisa. Neste caso recorri inúmeras vezes a Lucia Maria de Souza Carino e Ivonete da Silva Guedes Rangel, da Divisão de Recursos Humanos, que gentilmente me passaram as informações solicitadas.

Para ouvir os depoentes da EAESP contei com a ajuda estratégica do vice-presidente da FGV, Marcos Cintra, que colocou o escritório da vice-presidência da FGV de São Paulo à minha disposição. Neste caso, estendo o agradecimento à sua secretária, Beatrice Palazzin de Almeida, que se encarregou de agendar todas as entrevistas que lá realizei.

Feita a primeira montagem do livro a sensação de alívio e insegurança se misturavam. Graças ao apoio da diretora do CPDOC, Marieta de Moraes Ferreira, Dora Rocha pôde se incumbir da revisão do texto, ajudando a dar clareza ao enredo. Concluída a primeira versão, contei com a atenta leitura crítica do dr. Jorge Oscar de Mello Flôres, que forneceu informações suplementares sobre várias passagens do texto. Essas observações foram incorporadas em notas de rodapé sempre identificadas pela indicação "Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres".

Finalmente meu agradecimento vai para o dr. Jorge Oscar de Mello Flôres, que me deu a oportunidade de conhecer a fundo esta instituição exemplar, a que me dedico há 26 anos, mas sobre a qual descobri que quase nada sabia. Como não poderia deixar de ser, este agradecimento final se estende a todos os que foram entrevistados, a todos os que entenderam que ao aceitar gravar um depoimento estavam ajudando a montar um quebra-cabeças que teve por finalidade mostrar o perfil de uma instituição sem a qual a história do Brasil não seria escrita da mesma maneira.

Maria Celina D'Araujo

CAPÍTULO 1

Origens da Fundação Getulio Vargas

Prefiro ver a Fundação fechada do que fazer qualquer coisa que redunde em alguma razão para a julgarem mal.
Luiz Simões Lopes,
fundador da Fundação Getulio Vargas

LUIZ SIMÕES LOPES

Que princípios nortearam a criação da Fundação Getulio Vargas? O que o levou a criar uma instituição desse tipo?[1]

Simões Lopes — Tive uma longa experiência com o serviço público. De 1936 a 1945 dirigi organismos como o Conselho Federal do Serviço Público Civil e em seguida o Dasp,[2] e organizei todos os concursos para o serviço público. Creio que submeti a concurso mais de 200 mil pessoas. Havia aqui no Rio de Janeiro mais de 100 cursos preparatórios e cerca de 100 livros sobre os concursos do Dasp. As pessoas viam que tinham que se preparar. No princípio eu exibia as provas. Todos podiam confrontar as suas com as dos outros, e muita gente aparecia para fazê-lo. Depois de algum tempo ninguém mais vinha, porque todo mundo sabia que o Dasp tinha critérios sérios.

Às vezes eu fazia um concurso para o país inteiro no mesmo dia. Ia para o telégrafo e passava lá o dia e a noite, até tarde, acompanhando. Uma ocasião fizemos um concurso para escriturário em vários lugares do país. Aqui no Rio, as provas foram feitas na Escola Normal, e o dr. Getúlio foi ver. Ficou algum tempo assistindo à entrada do pessoal e ficou muito impressionado com aquilo. Eu disse: "Pois é, dr. Getúlio, isso dá muito trabalho. Por exemplo, eu proíbo aqueles que são nomeados para julgar os concursos, e recebem dinheiro para fazê-lo, de dar aulas a dinheiro. Mas soube que havia um grupo aqui na Zona Norte que dava aulas para candidatos. Sabe o que eu fiz? Mandei prender todos, professores e alunos. Depois, mandei soltar os alunos, mas os professores ficaram detidos uma

---

[1] Entrevista concedida a Celina Vargas do Amaral Peixoto em 20, 23 e 24 de março de 1990. Com poucas exceções, as entrevistas editadas neste livro foram realizadas em 1998/99 por Maria Celina D'Araujo e Lucia Hippolito especialmente para este projeto. Apenas as que não fizerem parte desse conjunto serão assinaladas em notas de pé de página. A lista das entrevistas está no anexo 1.

[2] Luiz Simões Lopes, engenheiro agrônomo formado em 1924, oficial-de-gabinete da Secretaria da Presidência da República de 1930 a 1937 e presidente do Conselho Federal do Serviço Público Civil de 1936 a 1938, foi também o primeiro presidente do Departamento Administrativo do Serviço Público, o Dasp, desde sua criação, em 30 de julho de 1938, pelo Decreto-Lei nº 579, até a queda do Estado Novo, em 1945. Incumbido inicialmente de organizar o serviço público, de elaborar o orçamento federal e de acompanhar sua execução, com a redemocratização do país o Dasp foi gradativamente perdendo atribuições, que foram sendo transferidas para outros órgãos. Em 1985 acabou incorporado ao Ministério da Administração. Ver *Dicionário histórico-biográfico brasileiro; 1930-1983*, coordenado por Israel Beloch e Alzira Alves de Abreu (Rio de Janeiro, FGV-CPDOC/ Forense Universitária/ Finep, 1984), em processo de atualização.

noite, e demiti-os do cargo de examinadores". Era preciso haver respeito pelos concursos do Dasp.

Durante todo esse tempo, verifiquei uma coisa bastante triste: das duzentas e tantas mil pessoas que fizeram concursos, só conseguimos aprovar 10%. Em outras palavras, as pessoas eram muito mal preparadas — e acho que hoje são piores, mais ignorantes ainda. Não sabiam português, matemática nem se fala, e reprovávamos em massa aquela gente toda. E eu sempre tive a idéia de que o Brasil precisava melhorar a sua administração pública. Esse era o meu sonho, e só havia uma maneira de realizá-lo: criando escolas de administração. Naturalmente, quando se fala em administração pública, se pensa também nas entidades privadas, que da mesma forma precisam de gente competente. Comecei então a imaginar a criação de uma entidade destinada a melhorar o nível intelectual dos brasileiros no campo das ciências sociais, com preponderância para a administração, pública e privada, e para outra coisa que está muito ligada à administração, e que era muito necessária, porque na época praticamente não existia no Brasil: a economia. Isso era o básico. Depois, o que mais se pudesse fazer, se faria.

A Fundação Getulio Vargas foi criada em 1944, no período final do Estado Novo.[3] *O senhor teve uma premonição de que o governo Vargas estava chegando ao fim? Previu a possibilidade de deterioração do trabalho que havia realizado no Dasp?*

Simões Lopes — Previ, achava que isso iria acontecer quando o dr. Getúlio deixasse o governo, ou havendo eleições para a escolha de um substituto, ou de qualquer outra maneira. Eu disse ao dr. Getúlio as seguintes palavras — lembro até hoje: "Tudo, hoje, está razoavelmente bem: o governo está em ordem, o orçamento está funcionando, as questões de pessoal estão todas resolvidas. Mas o senhor deve saber melhor do que eu que, quando sair do governo, tudo isso vai desaparecer. Os políticos não vão permitir que continue; vão voltar ao sistema antigo, só nomeando quem tem pistolão. Vão acabar com os concursos" — e foi o que acon-

[3] A criação do que viria a ser a Fundação Getulio Vargas foi autorizada pelo Decreto-Lei nº 6.693, de 14 de julho de 1944. Em 20 de dezembro seguinte sua Assembléia Geral se reuniu pela primeira vez, e foi assinada sua escritura de constituição. Foram signatários 305 instituidores, 137 pessoas físicas e 168 jurídicas, de direito público e de direito privado. Ver *Fundação Getulio Vargas, 40 anos de pioneirismo* (Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1985), p. 36. Sobre a legislação relativa à FGV, ver *Fundação Getulio Vargas, 30 anos a serviço do Brasil; 1944-1974* (Rio de Janeiro, FGV-Instituto de Documentação, 1974).

teceu: quando o dr. Getúlio saiu, entrou o Linhares,[4] que nomeou a família toda, para todos os cargos que se possa imaginar.

Surgiu então a idéia de criar uma instituição, e eu disse ao dr. Getúlio: "Acho que não devemos estabelecer desde já o tipo de organização que vamos criar. Vamos fazer uma coisa cheia de nuances, que possa mudar de um lado para o outro. Proponho que o senhor faça um decreto autorizando o presidente do Dasp a promover a criação de uma instituição com tais e tais fins, mas deixando a forma, a estrutura da instituição, um pouco vaga". O dr. Getúlio assinou esse decreto, elaborado por nós, com uma autorização tão ampla que eu podia escolher a forma que quisesse. Poderia fazer uma fundação, uma autarquia, isso ou aquilo. Mas eu já tinha mais ou menos na cabeça que a melhor idéia era criar uma fundação, porque eu queria fazer o que consegui fazer, ou seja, trazer para cá as empresas privadas. Fiz uma instituição que na realidade era criada e mantida pelo governo, com dinheiro do governo, mas, ao mesmo tempo, criei uma assembléia geral. Falei com cerca de 500 pessoas, físicas e jurídicas, da melhor categoria no Brasil, e trezentas e tantas concordaram em pagar uma contribuição para serem membros da assembléia.

Como eu não queria um organismo claramente estatal, dei uma forma dupla à instituição. Criei uma coisa um pouco esquisita: uma fundação que, finalmente, é do governo, mas parece privada, já que o seu órgão supremo é a Assembléia Geral. Desde 1944 reunimos anualmente a nossa Assembléia Geral — alguns já morreram, mas outros entraram — e apresentamos as nossas contas. É a Assembléia Geral que examina as contas, elege o presidente, o Conselho Diretor etc.[5]

A montagem da Assembléia Geral foi então um trabalho pessoal seu, de conversa com cada empresário?

Simões Lopes — Foi. Convidei, falei pessoalmente com as pessoas, expliquei o que pretendia fazer, e todos concordaram. Naquele tempo o dr. Getúlio tinha o país nas mãos, e eu era presidente do Dasp, era quem fazia o orçamento, de maneira que eles sabiam que eu representava o governo. Empresário não quer outra coisa senão apoio do governo.

---

[4] José Linhares, presidente do Supremo Tribunal Federal, assumiu a presidência da República após a deposição de Vargas em 29 de outubro de 1945 e exerceu o cargo até a posse de Eurico Gaspar Dutra em 31 de janeiro de 1946.

[5] Sobre a Presidência da FGV, o Conselho Diretor e a Direção Geral, ver anexo 2.

Na lista das entidades fundadoras da Fundação figuram também governos estaduais e municipais, autarquias e institutos de previdência. Na área privada, aparecem principalmente companhias de seguros.[6]

Simões Lopes — Isso foi o Flôres que conseguiu para mim. Flôres era homem de seguros, tinha muita ligação, havia uma espécie de união entre as entidades, e ele conseguiu que essa gente toda entrasse.[7]

Qual foi, exatamente, a contribuição do governo federal no momento da criação da Fundação Getulio Vargas?

Simões Lopes — Primeiro, o governo abriu um crédito para a criação da instituição, coisa relativamente modesta, porque não era necessário muito dinheiro para isso. Depois, passou a haver subvenções anuais. O governo dava e dá dinheiro para muitas coisas, instituições beneficentes, isso e aquilo, e passou a dar também para a Fundação. Convidei, inclusive, para vir para a Fundação um grande número de pessoas que eram antigetulistas, como Eugênio Gudin, como o irmão do Armando Sales, que foi governador de São Paulo e candidato à presidência da República. Esses e outros eram adversários do dr. Getúlio, mas todos acharam que era justo dar o nome de Getúlio Vargas à Fundação, porque sem o dr. Getúlio não haveria a Fundação. No dia da votação para a escolha do nome, não houve nenhum voto contra.

O senhor gosta de equilibrar coisas um pouco contraditórias, não é? A Fundação não é pública, mas também não é privada, tem o nome de Getúlio, mas incluiu antigetulistas...

Simões Lopes — É claro. O dr. Getúlio fez muito pela Fundação. Assinou o decreto-lei, deu o primeiro dinheiro e incluiu a Fundação no orçamento da República. Mas depois dele veio o Linhares, e passamos por uma grande crise.

---

[6] A lista de entidades fundadoras e de constituidores individuais que assinaram a escritura de fundação da FGV está em Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas, pioneirismo a serviço do desenvolvimento nacional* (Rio de Janeiro, FGV, 1986).

[7] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Atuei 43 anos no setor de seguros, mas só iniciei essa atividade três anos após a criação da Fundação Getulio Vargas. Por isso não tive a menor influência na adesão das seguradoras à escritura de constituição. O que ocorreu foi que durante a guerra, quando começaram os torpedeamentos de navios brasileiros, o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB) criou um fundo de catástrofe do qual ele participou com as seguradoras que operavam com seguro marítimo. Quando a guerra acabou, o saldo desse fundo foi proporcionalmente distribuído pelo IRB a essas empresas. Ao chamar cada uma das seguradoras para entregar o dinheiro, o dr. João Carlos Vital, presidente do IRB, fazia propaganda da FGV e convidava a empresa a participar. Todas elas aceitaram e aderiram como fundadoras".

Como foi essa crise?

Simões Lopes — Eu estava começando os trabalhos. Primeiro levei um tempo para comprar o terreno aqui em Botafogo, fazer a nossa instalação modesta, ter um lugar para começar a funcionar. Escolhi também uma pessoa para superintendente. É a tal história: eu sempre andava atrás de talentos. Indicaram-me Paulo Assis Ribeiro, que eu não conhecia pessoalmente, mas sobre quem sempre ouvia muitos elogios — quem sabe mandados espalhar por ele mesmo: "Pessoa extraordinária, homem inteligentíssimo, preparadíssimo, muito correto, muito bom"... No princípio fiquei muito satisfeito com ele, de fato era muito inteligente e capaz. Mas não tinha o menor caráter. Como não tinha quase dinheiro, deixei que morasse aqui no terreno da Fundação com a mulher.[8] Pois ele despachava comigo de manhã e à noite reunia o pessoal em casa e, com muita manha, com muito jeito, pregava que eu devia ser afastado da Fundação porque era getulista! A única coisa que ele dizia contra mim era isso, que eu era getulista, que o dr. Getúlio tinha sido tirado do governo, e que portanto não convinha eu ser presidente da Fundação. Começou a fazer campanha contra mim e em seguida cometeu uma série de irregularidades aqui dentro.

O problema foi que nessa época eu estava tão esgotado, e também tão chateado daquela batalha toda, que fiquei querendo sair daqui por uns tempos. Fazia oito anos que eu não ia à minha cidade natal, onde até hoje tenho a minha fazenda, e estava louco para ir para a minha terra. Fui para o Rio Grande e lá passei seis meses. O vice-presidente da Fundação era João Carlos Vital, homem de confiança do dr. Getúlio e minha também, boa pessoa. Mas aqui na Fundação ele se portou muito mal. Nunca cuidou da Fundação, assumiu a presidência apenas teoricamente e deixou tudo nas mãos do Paulo Assis Ribeiro.

Consta que teria havido, nessa época, uma divergência de objetivos: surgiu um grupo que queria transformar a Fundação num centro de reflexão voltado para a ciência pura, e não para a ciência aplicada, como o senhor pretendia.

Simões Lopes — Não era só isso, não. Pode ser que eles tivessem pensado nisso também, mas cometeram várias irregularidades. Venderam coisas próprias para a Fundação pelo preço que estabeleceram, pararam a contabilidade! Quando cheguei de volta, não se sabia qual era a situação

[8] Paulo de Assis Ribeiro morava nas dependências do Colégio Aldridge, adquirido pela Fundação Getulio Vargas no início de 1945.

da Fundação porque não havia mais contabilidade! Meu automóvel particular, que eu tinha deixado guardado aqui na Fundação, foi usado pelos comunistas, que trabalhavam para o Paulo Assis Ribeiro, para fazer propaganda comunista nas ruas, para pintar paredes com o nome do Iedo Fiúza![9] O meu carro!

Paulo Assis Ribeiro e um grupo que ele trouxe para cá, de sujeitos inteiramente desconhecidos, fizeram coisas incríveis. Por exemplo, sabiam que uma pessoa de uma universidade qualquer tinha feito um estudo importante; davam-lhe emprego aqui e publicavam o trabalho como sendo feito pela Fundação. A Fundação estava-se criando, como podia já ter tantos trabalhos assim?! Aí é que eu culpo o Vital, que não podia ter permitido essas loucuras. Inventaram coisas aqui na Fundação inteiramente absurdas, para dar emprego aos amigos.

Essa luta na Fundação durou algum tempo. Eles me combateram na Câmara dos Deputados, pelos jornais, diziam que eu era getulista etc.[10] Quando os jornalistas vinham me perguntar, eu dizia: "Sou getulista! Entrei com ele e fico com ele. Podem pôr aí". Eles ficavam danados comigo. Lembro que uma vez, quando estava acesa a luta, eles vieram me propor — veja que gente canalha — o seguinte: me prestariam uma grande homenagem pública, fariam um jantar, uma coisa assim, e eu lhes entregaria a Fundação. Não aceitei e entrei de sola em cima deles. A reação foi: "Então, pedimos demissão". Retorqui: "Pois então, estão todos demitidos! Quem estiver de acordo com vocês está demitido!" Trouxeram uma lista com 200 nomes. Eu disse: "Demito os 200!" Demiti, fiquei com oito funcionários, e a primeira coisa que fiz foi pôr em ordem a contabilidade.[11]

Nesse momento já era o governo Dutra. Um dia, recebi um telefonema do general Djalma Poli Coelho, chefe do Serviço Geográfico do Exército, dizendo: "Dr. Simões Lopes, o presidente Dutra me encarregou de verificar o que está acontecendo na Fundação Getulio Vargas. O se-

---

[9] Iedo Fiúza, ex-prefeito de Petrópolis, foi candidato do Partido Comunista à presidência da República nas eleições de dezembro de 1945.

[10] Algumas notícias da época: Crise numa instituição técnico-científica, *Jornal do Brasil*, 7-7-1946; Uma Fundação sem fundamentos... A volta do senhor Simões Lopes acabou dissolvendo a Fundação — quem terá razão, *Resistência*, 9-7-1946; Repercute na Assembléia a crise da Fundação Getulio Vargas, *Diário Carioca*, 9-7-1946.

[11] Os registros da FGV não discriminam as pessoas demitidas. Segundo esses registros, em meados de 1946 ainda havia 74 funcionários na FGV, mas há informações de que houve mais demissões. Para um relato detalhado das atividades científicas da FGV até abril de 1946, ver "Memorial ao excelentíssimo senhor general Eurico Gaspar Dutra, digníssimo presidente da República", de 15 de abril de 1946, de autoria de Simões Lopes, constante no *Relatório anual da FGV* de 1946. Segundo o relatório, 59 cientistas e técnicos pediram demissão em meados desse ano.

nhor venha ao Ministério da Guerra conversar comigo". Respondi: "Não, senhor. O senhor quer conversar sobre a Fundação? Então venha à Fundação Getulio Vargas, que o receberei com muito prazer. Fora daqui, não vou". Ele ficou bravo comigo e bateu o telefone.

Passados alguns dias, pedi uma audiência ao Dutra e disse: "Aconteceu isso assim, assim, na Fundação; eram 208 funcionários, demiti 200 e estou com oito. A contabilidade está em dia, está tudo organizado. Venho lhe entregar a Fundação. A eles não entrego, mas ao senhor, que é o presidente da República, entrego. O senhor escolha uma pessoa da sua confiança e me diga quem é, que eu passo a Fundação. Eu não quero mais". Ele perguntou por que, e respondi: "Em primeiro lugar, porque o senhor acabou com a Fundação Getulio Vargas". Ele: "Eu?!" Continuei: "O senhor, sim. O senhor assinou um decreto suprimindo a subvenção à Fundação Getulio Vargas. Portanto, acabou com ela". Ele pensou um pouco e respondeu: "Não quero acabar com a Fundação Getulio Vargas e quero que você continue lá". Eu aí disse: "Fico nas seguintes condições: primeiro, o senhor assina um decreto revogando o decreto que retirou a subvenção da Fundação. Segundo, o senhor assina um segundo decreto abrindo um crédito para a Fundação poder pagar os atrasados". Ele concordou e, como a subvenção era do Ministério da Educação, disse que eu podia procurar o ministro. Arrematei: "Então, tenho um terceiro pedido: o senhor telefona para o ministro da Educação e para o ministro da Fazenda e diz que vou procurá-los em seu nome". Ele aceitou e, na minha frente, telefonou para os dois. Fui aos ministros, ajudei a elaborar os decretos, e eles os levaram para o Dutra, que os assinou.[12] Dutra foi o único presidente da República que teve o seu retrato na galeria da Fundação. Mas só quando saiu do governo. Enquanto estava no governo, não.

O presidente Dutra, então, foi solidário ao senhor.

Simões Lopes — Foi solidário. Quando lhe falei sobre a situação da Fundação, ele me disse: "Eu já sabia. Poli Coelho já tinha me contado". Para ele me dizer isso, o relatório que Poli Coelho lhe apresentou foi a meu favor. Por isso, posteriormente, convidei Poli Coelho para ser membro do conselho da Fundação. Ele veio, ficou muito nosso amigo, e continuou aqui até morrer.

---

[12] O Decreto-Lei nº 9.146, de 8 de abril de 1946, retirou a subvenção financeira da FGV prevista pelo Decreto-Lei nº 6.694, de 14 de julho de 1944. O Decreto-Lei nº 9.486, de 18 de julho de 1946, a restabeleceu. Ainda nesse ano, o Decreto-Lei nº 15.944, de 13 de junho, assinado pelo interventor em São Paulo, dispunha sobre isenção de impostos para a FGV no estado.

Foi a partir dessa crise que o senhor retomou a Fundação Getulio Vargas e começou a estruturá-la, criando um Departamento de Ensino dirigido por Luiz Alves de Mattos, não foi isso?

Simões Lopes — Sim. Em primeiro lugar, eu queria aproveitar o Mattos, de quem tinha as melhores referências. Ele me foi apresentado não me lembro por quem. Tinha estado nos Estados Unidos muitos anos, era um homem excepcional, com um preparo profundo. Era um ex-padre e tinha uma formação cultural vastíssima. Além disso, era um homem muito modesto e bom. Foi extremamente útil à Fundação. Tudo o que eu tinha de fazer, em primeiro lugar entregava a ele. Tudo saía perfeito. Era muito jeitoso, hábil, escrevia muito bem. Eu o nomeava para criar os órgãos e depois, quando ele acabava de criar, passava aquilo para um terceiro e o mandava criar outra coisa. Ele era a pessoa mais perfeita que se possa imaginar para fazer isso.

No princípio, os cursos da Fundação eram mais de nível médio?

Simões Lopes — Sim. Nós tínhamos um centro de ensino muito útil no centro da cidade.[13] Eu também me preocupava com os aspectos sociais, sabia que há muita gente que trabalha o dia todo e só pode estudar a partir das seis da tarde, e então montei cursos mais ou menos noturnos, que iam das seis às 10 da noite.[14] Por exemplo, fizemos o melhor curso de secretariado que havia no Brasil. Eu trouxe uma escola dos Estados Unidos, a diretora inclusive. Ela fechou a sua escola lá e veio montá-la aqui. Eu vi o que as datilógrafas americanas faziam por minuto, o número de batidas, comparei com o Brasil, e vi que a situação aqui era uma desgraça. Depois tivemos uma brasileira que virou uma datilógrafa extraordinária, tornou-se diretora da escola e continuou o trabalho da americana.

Ou seja, o senhor continuava preocupado em montar uma máquina eficiente no campo da administração.

Simões Lopes — Sim. Comecei por aí, com esses cursos. Depois fui me preparando para a grande jogada que era fazer um curso de admi-

---

[13] O primeiro local de trabalho da Fundação Getulio Vargas foram os segundo, terceiro e quarto andares do prédio situado na rua da Candelária, nº 6, cedido pelo Ministério da Fazenda em 1944.

[14] Esses cursos foram a origem da Escola Técnica de Comércio, criada em 1949. Dados informativos sobre os órgãos da FGV estão no anexo 3.

nistração e um curso de economia, coisa que praticamente não existia no Brasil. O dr. Gudin, Bulhões e outros eram professores de uma vaga escola de economia que havia aí, muito desmoralizada.[15] Em matéria de administração não havia nada, a não ser os cursos que o Dasp deu durante muitos anos. Cheguei a ter 8 mil alunos no Dasp, mandei muita gente estudar no estrangeiro, já tinha experiência na matéria. Depois, os professores do Dasp se tornaram meus professores aqui na Fundação. A nossa Escola Brasileira de Administração Pública foi a primeira da América Latina inteira.

Desde o início o senhor tinha trazido o dr. Gudin para a Fundação, não é?

Simões Lopes — Sim. Naquela época só havia um economista de valor no Brasil, que era Eugênio Gudin, e eu o trouxe para ser fundador e membro do Conselho Diretor. Era um homem altamente inteligente, um engenheiro que começou a estudar economia sozinho, de maneira diletante. Veio para a Fundação e aqui morreu, com mais de 100 anos de idade, sempre membro do nosso conselho. Com ele trouxemos para cá a escola de economia, que estava quebrada mas tinha bons professores, como o próprio Gudin e Bulhões. Melhoramos a escola, demos um aspecto diferente, escolhemos as melhores pessoas que havia e começamos a preparar a biblioteca para que se pudesse estudar. Na realidade, esse grupo de economistas que ainda hoje está na ativa foi todo formado por iniciativa da Fundação Getulio Vargas. Depois, a Fundação abriu mão da sua escola de economia, que dava curso de graduação, passou-a para outras mãos, e fizemos aqui um curso de pós-graduação, já para economistas.[16] Mas a ignorância é tanta que já tivemos 500 candidatos para 20 vagas, e foi difícil escolher 20, de tão ruim que é o ensino aí fora. O pessoal que afinal é selecionado vem para cá fazer os cursos de pós-graduação, que

---

[15] Refere-se à antiga Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas do Rio de Janeiro, criada em 19 de dezembro de 1938 por iniciativa de um grupo do qual faziam parte Álvaro Porto Moitinho, Luís Dodsworth Martins e Eduardo Lopes Rodrigues, aos quais se associaram, entre outros, Eugênio Gudin e João Carlos Vital. Em 1944 a escola foi incorporada à Fundação Mauá. Sob a direção de Themístocles Cavalcanti, e por iniciativa de Eugênio Gudin, teve seu currículo alterado por decreto em setembro de 1945 e foi incorporada à Universidade do Brasil em janeiro de 1946, passando a se chamar Faculdade Nacional de Ciências Econômicas (FNCE). Na época de sua incorporação à UB, a FNCE foi amparada pela Fundação Getulio Vargas, que lhe cedeu suas instalações. Nos anos 60, a FNCE transformou-se na Faculdade de Economia e Administração (FEA) da UFRJ, que hoje está desmembrada em Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e Instituto de Economia. Ver *Octavio Gouvêa de Bulhões: depoimento* (Brasília, Banco Central/FGV-CPDOC, 1990).

[16] Refere-se à EPGE, criada em 1966.

desde o princípio foram dirigidos pelo professor Mario Henrique Simonsen, incontestavelmente o maior economista do Brasil. É um homem altamente inteligente, com formação no estrangeiro, autor de vários livros. Infelizmente, alguns eu não consigo entender porque são pura matemática superior, assunto que não conheço.

Para fazer as escolas de administração, consegui duas coisas diferentes. Primeiro, uma missão mandada pelas Nações Unidas. Obtive, gratuitamente, uma equipe de professores para a Fundação. Eram excelentes, mas não havia unidade de pensamento. Um era da África do Sul, outro era francês, outro alemão, outro belga. Não serviam bem para o que eu queria. Eu queria uma gente que tivesse mais ou menos a mesma orientação no ensino da administração pública e privada. Consegui então duas novas equipes. Para a Escola de Administração Pública, no Rio, vieram professores de uma universidade dos Estados Unidos famosa por seus bons cursos, e para a Escola de Administração de Empresas, em São Paulo, vieram outros, de outra universidade americana também famosa. Essas equipes tinham cerca de 10 pessoas cada uma e ficaram por aqui uns 10 anos. Nesse meio tempo, abri concursos, selecionei professores e mandei-os fazer cursos nas universidades às quais aquelas equipes estavam ligadas. A substituição foi-se dando, então, normalmente; os alunos que vinham dos Estados Unidos iam assumindo as cadeiras que os americanos deixavam. Criei no Brasil a coisa mais moderna que havia, tão moderna quanto nos Estados Unidos. E isso não custou nada para a Fundação, porque o governo americano tinha um programa de ajuda à América Latina.[17]

Graças, depois, ao grande homem que foi o presidente John Kennedy, e ao dinheiro que ele deu aos países latino-americanos, inclusive o famoso dinheiro do trigo, pude construir o edifício-sede da Fundação no Rio e o da Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Aliás, tive o grande prazer e honra de surpreender a embaixada americana quando comuniquei que tinha posto o busto do Kennedy na entrada da nossa escola em São Paulo. Fiz isso contra a opinião dos brasileiros, que diziam: "Você vai botar o busto de um americano aqui? Os estudantes vão quebrar, vão ficar contra a Fundação Getulio Vargas..." Respondi: "Pois se ficarem, eu venho para cá defender o busto, defender o nome dele!" Mas não aconteceu nada disso. A escola está lá há muitos anos e funciona muito bem.

---

[17] A escolas de administração da FGV se beneficiaram de dois programas de ajuda do governo norte-americano para a América Latina: o Ponto IV e a United States Agency for International Development (Usaid).

A primeira a ser criada foi a Escola Brasileira de Administração Pública, no Rio, em 1952, e depois veio a Escola de Administração de Empresas, em São Paulo, em 1954. Desde o início se pensou em levar a administração de empresas para São Paulo?

Simões Lopes — Sim, porque São Paulo era o grande centro empresarial do Brasil. Como só podíamos fazer uma escola de administração de empresas, não era justo que fizéssemos em outro lugar. Além disso, eu pensava que ia ter ajuda financeira dos paulistas. Fiz uma reunião em São Paulo, que durou quatro dias, com 400 empresários, para estudar a criação de uma escola de administração de empresas.[18] O pretexto era pedir a opinião deles, mas na verdade eu não queria a opinião, queria o dinheiro deles. Não só eles concordaram com tudo e assinaram documentos, como as duas entidades de classe, a Federação das Indústrias e a Federação do Comércio, foram comigo à presença do dr. Getúlio Vargas — que já era presidente outra vez — declarar oficialmente que ambas manteriam a escola. Nunca deram um centavo, nem os empresários nem as entidades de classe.

A Fundação afinal conseguiu o apoio do governo do estado, apesar de ele já ter a sua universidade. Fizemos um acordo: o governo manteria a escola, e nós criaríamos lá, ao lado do curso de administração de empresas, um curso de administração pública, o que fizemos.[19] A escola de São Paulo é diferente da do Rio: não é apenas de pós-graduação, é também de graduação. Acho que, no futuro, à medida que melhorar o ensino de administração de empresas em São Paulo, poderemos transformar nossa escola lá em escola unicamente de pós-graduação.[20] A Fundação deve ficar nos mais altos níveis de ensino que houver no mundo. O Brasil um dia há de ser alguma coisa nesse mundo, e para isso é preciso preparar gente. Sem gente competente não se faz nada.

---

[18] Esse seminário foi realizado em agosto de 1952 em colaboração com o Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), fundado em 1931. Compareceram representantes do presidente da República, do governo de São Paulo, autoridades locais, empresários de vários setores e representantes de instituições educacionais. Antes desse encontro, foi realizado um painel de debates no Rio, em 30 de maio de 1952, sob a presidência de Simões Lopes, com a presença de empresários e representantes do governo, durante o qual se apoiou a idéia de criação de uma escola de administração de empresas em São Paulo. Arquivo da FGV.

[19] O curso de administração pública da EAESP foi criado, mediante convênio entre a FGV, o governo estadual e a prefeitura de São Paulo, em 12 de setembro de 1968. Ver *Relatório anual da FGV* de 1968.

[20] Essa opinião do dr. Simões Lopes não é partilhada pelos professores de São Paulo, que julgam ser a graduação o principal instrumento para aferir prestígio acadêmico e visibilidade social à Fundação Getulio Vargas em São Paulo e no Brasil.

Hoje posso dizer que estou feliz. Acho que a idéia da Fundação Getulio Vargas foi boa, estou aqui esses anos todos, trabalhando, e não vejo nada que possa reprovar minha atitude. Acho que fiz muito bem, que o tempo foi bem aproveitado, e vou morrer satisfeito porque esse grande sonho, eu consegui realizar. Agora, se ele vai adiante, não sei, porque não tenho força política para dar uma segurança maior à Fundação Getulio Vargas. Nunca fui político, não tenho vocação. Quando vi a política de perto, fiz a mim mesmo a promessa de que nunca seria político.

Caso o governo federal deixe de dar subvenção à Fundação Getulio Vargas, que caminho o senhor escolheria para mantê-la?

Simões Lopes — Naturalmente, eu faria um esforço junto à iniciativa privada. Mas sem esperança de obter uma ajuda razoável.[21] Acho que hoje está muito perigosa a situação da Fundação.

Estamos numa encruzilhada?

Simões Lopes — Sim. Mas nunca faremos nada que deixe a Fundação moralmente mal colocada. Isso, não faremos de jeito nenhum. Prefiro ver a Fundação fechada do que fazer qualquer coisa que redunde em alguma razão para a julgarem mal. A Fundação não se afastará do seu sistema. Os índices continuarão a ser feitos da maneira que sempre foram. Evidentemente, serão melhorados com novos estudos e aperfeiçoamentos. Mas nunca com a intervenção de terceiros, jamais. Essa é nossa maneira de proceder. Será sempre assim.

JORGE OSCAR DE MELLO FLÔRES

Em 1944, o senhor participou da comissão organizadora da Fundação Getulio Vargas. Por que se pensou em criar uma instituição desse tipo? [22]

Jorge Flôres — A iniciativa partiu do dr. Simões Lopes. Preocupado com a falta de preparo dos funcionários públicos e com o número redu-

---

[21] Em janeiro de 1990 Simões Lopes, ainda presidente da Fundação, criou o Comitê de Cooperação Empresarial e o Grupo Executivo do Programa Empresarial visando a uma maior aproximação da FGV com o empresariado.

[22] Entrevista publicada em Jorge Oscar de Mello Flôres, *Na periferia da história*, org. por Maria Celina D'Araujo, Ignez Cordeiro de Farias e Lucia Hippolito (Rio de Janeiro, FGV, 1998), e complementada para esta publicação.

zidíssimo de aprovados nos concursos do Dasp, ele resolveu criar uma entidade fora do governo para preparar quadros para a administração pública. Naturalmente a proposta evoluiu: pensou-se também em atender o pessoal que se dirigia às empresas privadas, passou-se de uma instituição de ensino, para ensino, pesquisa e informação, e o campo foi estendido às ciências sociais em geral.

Com o prestígio que tinha com o presidente Vargas, Simões Lopes conseguiu os primeiros recursos para iniciar as atividades da Fundação. Naquele tempo, havia o selo de educação e saúde. Uma parte dos recursos arrecadados com esse selo ia para o Ipase, e a outra parte vinha para a Fundação. Mas o selo de educação e saúde era um por documento, não tinha relação com o valor do documento, de modo que não representava muito. A certa altura esse selo foi extinto, e nós passamos a receber uma percentagem sobre o imposto do selo, aquela estampilha que se colocava em todos os documentos; essa arrecadação, sim, crescia com o valor da operação. Mais tarde, acabou também o imposto do selo, e passamos a receber uma percentagem sobre o imposto de renda. Depois, mudou novamente a incidência, e aí foi a nossa melhor fase: passamos a receber parte do imposto sobre o fumo, cuja taxação estaria sujeita a maior crescimento. Mas quando Octavio Gouvêa de Bulhões foi ministro da Fazenda, no governo Castelo Branco, extinguiu todas as vinculações orçamentárias — ele era radicalmente contra. Aí perdemos nossa garantia legal e ficamos como pedintes. Bulhões, como uma espécie de compensação, doou à Fundação umas Obrigações do Tesouro Nacional, com várias sujeições restritivas, mas isso não equivalia nem de longe ao que deixamos de ganhar.

Mas a Fundação continuou no orçamento da União.

Jorge Flôres — Mas não como anteriormente, quando recebia uma percentagem da arrecadação de determinado produto. Nós previámos a arrecadação daquele imposto e alocávamos para a Fundação a percentagem que nos era atribuída daquela previsão. Hoje, embora ainda constemos do orçamento, dependemos de quanto o governo resolve nos dar. Agora o negócio é muito mais duro, embora mais recentemente tenhamos passado a receber através de convênios, o que facilita um pouco.

Como foi composta a comissão organizadora da Fundação?

Jorge Flôres — A comissão para criar a Fundação era composta, se não me engano, por 37 pessoas. Por mera coincidência, uma terça parte era constituída por diretores do Dasp — eu, como diretor do Dasp, também entrei —, outra terça parte, por pessoal de outras áreas do governo, e

a última, por elementos da iniciativa privada.[23] Simões, com a sua independência, colocou entre os fundadores da Fundação mais de um oposicionista do Getúlio. Por exemplo, fazia parte Odilon Braga, que tinha sido ministro da Agricultura; foi o único ministro que não aceitou o Estado Novo e pediu demissão, na solenidade de leitura da nova Constituição. Havia também um irmão do Armando de Sales Oliveira, que foi candidato à presidência da República nas eleições de 1938, abortadas pelo golpe de 1937. Havia Eugênio Gudin, igualmente antigetulista.

Primeiro, discutiu-se muito se a instituição seria uma fundação ou uma sociedade civil. Naquele tempo, a idéia de uma fundação era muito nova no Brasil. E acontecia o seguinte: uma fundação, para existir, precisava ter um objetivo definido e um patrimônio. Nós tínhamos as duas coisas. A Fundação Getulio Vargas já nasceu com patrimônio: uns terrenos aqui no Rio, doados pela Prefeitura do Distrito Federal, e outros em São Paulo, também doados pela prefeitura. Algumas pessoas prometeram fazer doações mas não cumpriram a promessa, como o conde Matarazzo. Simões e eu quisemos processá-lo, mas Guilherme Guinle e Gudin foram contra.

O que houve aí foi o seguinte: Matarazzo comprometeu-se em escritura pública a doar a construção de um prédio para a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, desde que ela fosse feita num terreno comprado pela Fundação e escolhido por ele. Ele escolheu, fui a São Paulo — eu era diretor executivo — e em dois dias comprei o terreno, que ficava no Morumbi. Telefonei para Londres, porque o terreno pertencia à City Improvements, e fechei o negócio. Aí começaram os problemas. Nós queríamos fazer uma escola de administração de tipo moderno, calcada principalmente nas americanas, e o conde Matarazzo — acho que foi um pretexto para não fazer a doação — queria fazer uma escola mais de contabilidade do que de administração, do tipo Bocconi, italiano. Não entramos em acordo, e ele acabou construindo um prédio noutro terreno, que depois vendeu com grande lucro ao governador de São Paulo, Ademar de Barros — é o atual Palácio Morumbi, do governo do estado.[24]

---

[23] A relação dos 37 indicados para compor a comissão fundadora da FGV encontra-se na Portaria nº 865 do Dasp, de 22 de julho de 1944, transcrita nos *Estatutos da Fundação Getulio Vargas*, 5ª edição revista e atualizada.

[24] Os entendimentos entre a FGV e Francisco Matarazzo, bem como os problemas relacionados à doação do prédio em São Paulo, estão minuciosamente descritos nos relatórios anuais da FGV de 1947 e 1948. Esses relatórios, e os dos anos posteriores, disponíveis na biblioteca da FGV, são imprescindíveis para se conhecer a expansão patrimonial da Fundação, uma característica de seus primeiros anos. Segundo ainda os registros da FGV, Matarazzo, não satisfeito com a proposta de curso apresentada pela FGV, acabou apoiando a PUC/São Paulo.

Como fundador, o senhor teve que fazer uma doação financeira à Fundação Getulio Vargas, não é?

Jorge Flôres — Fiz uma doação, como signatário da escritura de fundação da entidade, mas quase simbólica. Simões mobilizou uma quantidade imensa de empresários para fazerem doações, mas no ano seguinte, quando Getúlio caiu, eles se encolheram. Os empresários queriam apenas fazer barretadas ao presidente da República.

As doações à Fundação Getulio Vargas são feitas até hoje em dinheiro, ou podem ser feitas em imóveis?

Jorge Flôres — Têm sido quase todas feitas em dinheiro, mas também em equipamentos. Quem prometeu doar dois imóveis e acabou vendendo em vez de doar foi a família Morganti, que vendeu à Fundação duas mansões na avenida Paulista. É a tal história: enquanto Getúlio era vivo, eles queriam doar. Depois, venderam. Barato, mas venderam.

O senhor disse que no início houve uma discussão para saber se a instituição que estava sendo criada seria uma fundação ou uma sociedade civil. O que Getúlio preferia?

Jorge Flôres — Getúlio não participava disso. Mesmo Simões não entrava muito nisso, achava que era um assunto mais técnico e não tomou posição. O que acontece é que, com uma fundação, o governo mantém um controle maior. Uma sociedade civil não deve nenhuma satisfação especial ao governo, enquanto nós temos que mandar tudo para a Curadoria de Fundações. A curadoria já existia naquela época, mas durante muito tempo ficamos sem essa tutela, porque havia uma discussão sobre se devíamos satisfação à curadoria federal ou à estadual. Levou-se um bocado de tempo para definir isso, e não tínhamos a quem prestar contas. Afinal, definiu-se que seria à curadoria estadual. Mas demorou tanto que o Distrito Federal já tinha sido transformado em estado da Guanabara.

Como foi composto o Conselho Diretor da Fundação?

Jorge Flôres — No primeiro momento, o Conselho Diretor só tinha dois membros da iniciativa privada. A quase totalidade era de funcionários públicos, todos eleitos pela assembléia que criou a Fundação. Compunham o conselho Simões Lopes, como presidente, João Carlos Vital, como vice-presidente, Guilherme Guinle e Eugênio Gudin, da atividade privada, e o resto era gente do serviço público: Lino Leal de Sá Pereira, catedrático da Escola de Engenharia e fundador do Ipase, porque também era atuário;

Mário Augusto Teixeira de Freitas, que fundou o IBGE; José Carneiro Felippe, do Instituto Oswaldo Cruz, em Manguinhos; Rubens D'Almada Horta Porto, da Imprensa Nacional; o general Djalma Poli Coelho, representante do governo Dutra. Como o governo federal é membro da assembléia, ele designava um representante. Alguns até ficavam depois que o governo acabava, como Sá Freire Alvim, que veio com Juscelino em 1956 e ficou até 1981. Hoje não há mais isso. O último nomeado pelo governo foi Marcílio Marques Moreira, que continua até hoje, mas como membro do conselho, não como representante do governo. O homem do Plano Cruzado, Dilson Funaro, foi nomeado e nunca tomou conhecimento.

Com relação ao patrimônio: o terreno onde está construído o edifício-sede foi doado?

Jorge Flôres — Esse terreno resultou do seguinte: quando a Fundação foi criada, começou funcionando num pedaço de andar do Ministério da Fazenda. Na ocasião, saiu uma lei impedindo que estrangeiros fossem proprietários de colégios. O Colégio Aldridge, do qual Simões Lopes tinha sido aluno, ficava aqui ao lado, na praia de Botafogo, e pertencia a um inglês, Walter Leonard Aldridge. Em função da lei, esse senhor decidiu fechar a sua escola. Simões e eu fomos conversar com ele, e ele fez um preço pelo prédio que achei razoável, pois vendia com todo o equipamento dentro.[25] Compramos o Aldridge e depois começamos a comprar a vizinhança. O terreno do edifício-sede era de um advogado criminalista que foi assassinado pela mulher e o do outro extremo era de alguém da família da Bidu Sayão. Na parte de trás, que dá para a rua Barão de Itambi, os imóveis pertenciam a nove proprietários diferentes. Fomos comprando todos, mas um proprietário encrencou — Leonel Miranda, que era da Casa da Saúde Dr. Eiras e depois foi ministro da Saúde num dos governos militares.[26] Mas foi feita para a Fundação uma lei que não sei se ainda vale: a Fundação podia desapropriar. É a única empresa privada que já foi beneficiária de uma lei como essa.

A Fundação Getulio Vargas tem, por lei, poder de desapropriação?!

Jorge Flôres — No Estado Novo valia tudo, não é? Foi feito um decreto-lei, baseado numa lei que permitia desapropriar para fins de utili-

[25] Os documentos relativos à compra do Colégio Aldridge encontram-se no arquivo da FGV.
[26] Leonel Tavares Miranda de Albuquerque foi ministro da Saúde de 1967 a 1969, no governo Costa e Silva.

dade pública,[27] e esse decreto foi absorvido pela Constituição de 1946. Na história da Fundação nós usamos duas vezes isso: uma foi com esse terreno do Leonel Miranda e a outra foi em São Paulo. Atrás da EAESP havia um terreno que queríamos, em relação ao qual a Atlântica-Boavista de Seguros estava colocando dificuldades. Também desapropriamos.

Como foi feita a escolha de Oscar Niemeyer para fazer o projeto do edifício-sede? Houve um concurso?

Jorge Flôres — Não. Concorrência para arquitetura, todas as que vi deram errado. O que nós queríamos era o artista. O projeto original constava de três lâminas, duas paralelas e uma no fundo, mas só tivemos dinheiro para construir a primeira. Agora vamos partir para a segunda.

O dr. Simões menciona em seu depoimento problemas enfrentados pela Fundação após o fim do Estado Novo. Como o senhor viu essa fase?

Jorge Flôres — Logo depois que Getúlio caiu, Simões Lopes o acompanhou até o Sul. E o diretor executivo, que era um indivíduo muito inteligente, mas muito complicado, chamado Paulo Assis Ribeiro, resolveu por conta própria mudar todas as finalidades da Fundação. Então, a Fundação, que tinha sido criada para o campo das ciências sociais, principalmente a parte de economia e administração, passou a ter, por exemplo, um núcleo de matemática, um de física, um de biologia e um de geologia.[28] Nesse tempo, havia um conselho técnico de que eu fazia parte. Mas Paulo Assis Ribeiro era ditatorial e em geral não ouvia esse conselho. Quando queria, telefonava para a casa das pessoas em plena madrugada, dizendo: "Vamos fazer uma reunião do conselho técnico" — ele morava aqui na praia de Botafogo, num prédio que tinha sido a residência do proprietário do Colégio Aldridge e que a Fundação comprara.

Essas pessoas, pensando que Simões tinha perdido prestígio com a queda do Getúlio, decidiram torpedeá-lo. Uma noite, fizeram uma reunião com todos os técnicos, para tentar colocá-los também contra o Simões. Eu cheguei sozinho. Simões Lopes só tinha três amigos na Fundação: eu, um que não compareceu — Rafael Xavier — e outro que chegou depois de acabada a reunião — Arízio de Viana. Fiquei sozinho fazendo a sua defesa, e a certa altura quase virei a opinião da reunião. Quando pen-

[27] Trata-se do Decreto-Lei nº 7.426, de 31 de março de 1945, que tinha como referência o Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941.
[28] As atividades científicas da FGV no período estão descritas no *Relatório anual da FGV* de 1946.

sei que tinha vencido, Othon Leonardos, que tinha uma vozinha fininha, puxou um caderninho do bolso e começou a ler frases esparsas do Simões, que tinha anotado. Não sei se eram verdadeiras ou não, mas com isso ele virou novamente a turma contra o Simões. Foi nesse momento que Simões quis que eu assumisse o lugar do Paulo Assis Ribeiro, e eu lhe disse: "Deixe-me apenas responder pelo expediente, até que as coisas melhorem". Paulo Assis Ribeiro ainda ficou fazendo muita encenação, chorava etc. Mas no final acabaram sendo postos para fora oitenta e tantos técnicos. Entre as pessoas que saíram da Fundação estavam Otto Maria Carpeaux, diretor da biblioteca, e dom Hélder Câmara.[29]

Paulo Assis Ribeiro era engenheiro civil, filho de um grande amigo do meu pai, um engenheiro corretíssimo, que foi diretor da Central do Brasil. Mas o filho não saiu ao pai. Houve episódios engraçadíssimos. Uma vez, Paulo me pediu para comparecer à noite à sua casa. Acontece que encontrei Oscar Machado da Costa, outro engenheiro notável, que me contou vigarices que o Paulo tinha feito com ele. Paulo assinava promissórias e pedia ao Oscar para avalizar; depois vinha com outras, alegando que eram renovação das antigas, mas eram novas. No final, fez uma dívida enorme, e Oscar, como avalista, teve que honrá-la. Na reunião na casa do Paulo, a sala cheia, ele me perguntou: "Você ouviu falar alguma coisa contra a minha honestidade?" Respondi: "Ouvi, sim". E comecei a contar o que Oscar Machado da Costa tinha me contado. A sala foi esvaziando. No final, ficamos os dois a sós. Depois ele inventou umas mentiras, me escreveu uma carta, que respondi.[30]

Após as demissões, durante duas semanas os técnicos demitidos fizeram muita propaganda nos jornais, acusando ao Simões e a mim de inimigos da ciência, porque tínhamos fechado os centros todos.[31] Mas quando assumi a direção executiva, honrei todos os compromissos do Paulo, inclusive um, que foi até muito interessante: foi a Fundação que pagou a viagem do físico César Lattes aos Estados Unidos, quando ele descobriu o méson. Nessa ocasião, até fiquei muito camarada do César Lattes. Mantivemos tam-

---

[29] Dom Hélder Câmara trabalhou na FGV de 23 de julho de 1945 a 31 de setembro de 1946, como funcionário requisitado do Dasp, onde estava cedido pelo Ministério da Educação. Dom Hélder era técnico em educação, concursado. Ver arquivo da FGV.

[30] Os originais da correspondência trocada entre ambos encontram-se no arquivo da FGV e no *Relatório anual da FGV* de 1946.

[31] Ver, por exemplo: Crise na Fundação Getulio Vargas. Motivo: ciência demais... Demitidos em massa os técnicos e os cientistas — Simões Lopes prefere datilógrafos e estenógrafos, *Diretrizes*, 4-7-1946; Demitiram-se em conjunto os técnicos da Fundação Getulio Vargas, *A Gazeta*, 4-7-1946; Continua em crise a Fundação Getulio Vargas — O senhor Luiz Simões Lopes achava que ali se fazia ciência em demasia, a seu ver desnecessária, *A Notícia*, 6-7-1946.

bém o curso de geomorfologia, lecionado pelo professor Francis Ruellan, que terminou com uma excursão pelo país num veículo enorme — um jipão comprado pelo Paulo para isso. Passamos para os cientistas que saíram todas as publicações feitas aqui — *Summa Brasiliensis Mathematicae*, *Summa Brasiliensis Physicae, Summa Brasiliensis Biologiae* e *Summa Brasiliensis Geologiae*[32] —, e depois eles criaram um Instituto de Física e um de Matemática.[33] No final, o negócio se resolveu satisfatoriamente. E a Fundação recomeçou na cota zero, comigo e com mais meia dúzia de pessoas.

Foi então que a Fundação se voltou para as atividades na área de economia?

Jorge Flôres — Sim. Gudin propôs criar o Núcleo de Economia, com Octavio Gouvêa de Bulhões, Roberto Campos e Alexandre Kafka. Para calcular o balanço de pagamentos, trouxe Guilherme Augusto Pegurier do Banco do Brasil. A renda nacional passou a ser estudada por Antônio Dias Leite e Genival Santos, e os índices de preços ficaram com Jorge Kingston. Lançamos a *Conjuntura Econômica*, até hoje a revista de maior sucesso da Fundação, feita por Richard Lewinsohn, e Gudin criou a *Revista Brasileira de Economia*. Também contratei Emílio Mira y López, que faria 100 anos de idade em 1996, para criar o ISOP.[34] Era espanhol e deixou a Espanha por causa do Franco. Era marxista, mas nunca fez proselitismo na Fundação. Celina Amaral Peixoto estranhava: "Como é que o senhor é amigo do Niemeyer, do Mira y López, dessa turma toda de esquerda, quando é tão violentamente contrário à esquerda?" Eu respondia: "Não converso sobre esse assunto com eles".

---

[32] No primeiro aniversário da FGV, em 20 de dezembro de 1945, circularam a primeira *Summa Brasiliensis Mathematicae*, com o trabalho "La notion de fonction continue", de Antônio Monteiro e Hugo Ribeiro, e a primeira *Summa Brasiliensis Biologiae*, com o trabalho "Um fungo destruidor de pinturas a óleo", de Karl Arens. Cada folheto teve uma tiragem de 2 mil exemplares. Ver *Fundação Getulio Vargas, 30 anos a serviço do Brasil; 1944-1974*, op. cit., p. 215.

[33] César Lattes foi, em 1949, um dos fundadores do Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF). Pouco depois, em outubro de 1952, foi criado o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (Impa). Sobre a criação de entidades científicas no Brasil, inclusive dentro da FGV, bem como sobre os fundadores dessas entidades, ver Simon Schwartzman, *Formação da comunidade científica no Brasil* (Rio de Janeiro, Finep/Nacional, 1979).

[34] Para lembrar o centenário de nascimento de Mira y López a Fundação publicou *Mira y López e a psicologia aplicada no Brasil*, org. por Suely Braga da Silva e Paulo Rosas (Rio de Janeiro, FGV, 1998). O primeiro contato de Mira y López com o Brasil ocorreu em junho de 1945, quando proferiu conferências sobre a psicologia do trabalho em São Paulo, a convite de várias entidades, entre elas a USP. Em agosto seguinte foi contratado pelo Dasp para treinar técnicos do serviço público nas áreas de seleção, orientação e readaptação profissional, e radicou-se no país.

Portanto, a partir de 1947, com o senhor como diretor executivo, criaram-se na Fundação Getulio Vargas as áreas de economia, administração, psicologia, direito público...

Jorge Flôres — E uma coisa importantíssima: criou-se aqui um Departamento de Ensino. Apesar da resistência do Rubens D'Almada Horta Porto, que era membro do Conselho Diretor, contratamos Luiz Alves de Mattos, um indivíduo excepcional, que foi muito útil à Fundação. Todas as nossas escolas foram montadas por ele.

Depois da crise do Paulo Assis Ribeiro, Simões e eu começamos realmente a desenvolver o perfil desejado para a Fundação. Além do Núcleo de Economia, procuramos criar as escolas de administração, cuja gestação demorou. Simões foi aos Estados Unidos e ficou surpreso ao verificar que cada universidade americana tinha um conceito e um currículo inteiramente diferentes. Tivemos que escolher uma delas para servir de modelo para nós. Uma equipe veio para cá implantar a nova escola. Antes de chegar esse grupo mais homogêneo, houve uma fase inicial meio complicada, porque havia um acordo com as Nações Unidas, que nos enviaram professores de vários países — parecia uma torre de Babel.

O curioso é que a França, naquela época, ainda não tinha uma escola de administração. Essa escola famosa de hoje, a ENA, École Nationale d'Administration, de onde saíram vários ministros e presidentes da República, foi criada por um francês que esteve aqui nesse grupo das Nações Unidas. Inspirou-se na nossa escola e criou a francesa. Nós precedemos a França.[35]

Em janeiro de 1950 o senhor deixou a direção executiva da Fundação porque foi convidado para ser diretor da Sul América. Quem o substituiu?

Jorge Flôres — Thomas Russel Raposo de Almeida. Muito bom. A meu ver, era quem no Brasil melhor conhecia previdência e medicina social; era ótimo, foi do IAPI. Veio para a Fundação com uma turma que requisitei para redigir a mensagem presidencial do Dutra em 1946. Era meu substituto na direção executiva quando eu tinha que viajar. Por isso, quando fui para a Sul América, era natural que me substituísse. Mas Raposo teve uma divergência com Gudin, não conheço direito os detalhes. Sei que foi por causa do Gudin que ele saiu.

---

[35] Sobre a ENA, ver Jean-Michel de Forges, *L'École Nationale d'Administration* (Paris, Presses Universitaires de France, 1989).

Quando saiu da direção executiva, o senhor não deixou inteiramente a Fundação, já que foi nomeado membro do Conselho Diretor, não é?

Jorge Flôres — Sim, mas só fui nomeado em 1951, depois de um intervalo de dois anos, porque não havia vaga no Conselho Diretor, que sempre foi um órgão muito importante. Nesse meio tempo, Simões Lopes propôs — e o conselho aprovou — que eu sempre fosse convidado para as reuniões do Conselho Diretor, por ser quem mais conhecia a Fundação. Aconteceu então um episódio com o Rubens D'Almada Horta Porto, que nessa época estava dirigindo as obras do Colégio Nova Friburgo. Vital tinha largado a vice-presidência por causa da crise criada pelo Paulo Assis Ribeiro, e Guilherme Guinle assumira em seu lugar. Simões estava viajando, Guilherme estava na presidência, e haveria uma reunião do conselho.

É a tal história que repito sempre: para ser bem-sucedido como administrador e goleiro é preciso ter sorte. Um amigo meu ia passando pela rua São Clemente de manhã e viu o Rubens D'Almada Horta Porto saindo da casa do Guilherme Guinle. Na hora da reunião, cheguei — Guilherme Guinle e eu éramos os únicos pontuais —, e Guilherme me perguntou o que eu estava fazendo ali. Respondi que tinha vindo para a reunião. Ele disse: "Sou o presidente e não o convoquei. O senhor não tem nada a fazer aqui". E olhe que ele era tio por afinidade da minha irmã! Respondi: "Já sei, isso foi intriga do Rubens d'Almada Horta Porto". Ele retorquiu: "Não o vejo há muito tempo". Eu disse: "O senhor está faltando com a verdade, pois ele esteve na sua casa hoje de manhã". Aí o Guilherme desarvorou, e eu disse: "Dr. Guilherme, queira o senhor ou não, vou entrar na reunião, porque sou convidado do plenário. O senhor pode propor a minha expulsão. Se o plenário aprovar, eu saio. E digo mais: Se o senhor fizer alguma coisa incorreta comigo, vou esperá-lo na Assembléia Geral, porque sou o maior votante da assembléia". Naquele tempo, eu representava cento e tantas companhias de seguro e recebia muitas procurações de São Paulo, mais da terça parte da assembléia. Aí o Guilherme pensou um pouco e disse: "O senhor pode ficar".

Como foi sua volta ao Conselho Diretor da Fundação?

Jorge Flôres — Quando, em 15 de janeiro de 1951, faleceu o conselheiro José Carneiro Felippe, por proposta de Simões Lopes fui eleito em sua vaga para vogal do Conselho Diretor. Como conselheiro eu relatava praticamente todos os assuntos, menos a proposta orçamentária com o plano de trabalho do ano seguinte, o relatório e o balanço ou prestação de contas do ano anterior, que eram relatados por rodízio entre os demais conselhei-

ros. Mas os assuntos acadêmicos, inclusive os regimentos das escolas, as revisões salariais, as normas operacionais e as questões patrimoniais, todos eram relatados por mim. Eu comparecia às sessões do Conselho Diretor e, antes delas, ia às unidades cujos casos tinha de relatar, a fim de obter dados e informações para estudá-los. Eventualmente, quando havia algum problema mais sério com a Fundação, como houve, alguns deles externos, com ministros de Estado, e outros internos, como os problemas com a EAESP, eu também comparecia. Até assumir a vice-presidência da Fundação, em 1992, fui sempre relator da maior parte dos processos da casa.

ALUYSIO GUIMARÃES

Quando e em que circunstâncias o senhor veio para a Fundação Getulio Vargas?

Aluysio Guimarães — Eu trabalhava no Departamento de Finanças do jornal *A Noite* como contador e me inscrevi num concurso promovido pela Fundação Getulio Vargas, que estava bem no seu início. Passei e entrei aqui com 24 anos, como técnico administrativo, no dia 16 de abril de 1945. Foi o Dasp que fez esse concurso para a Fundação e, se não me engano, quem fez a prova foi Felinto Epitácio Maia, pai do César Maia, que era chefe do Departamento de Pessoal do Dasp. Comecei trabalhando na contabilidade e fiz o primeiro balanço da Fundação, mas quem o assinou foi o dr. Iberê Gilson, que era uma espécie de superintendente, porque eu não tinha categoria para assinar esse tipo de coisa.

O senhor estudou economia?

Aluysio Guimarães — Sim. No início, a Faculdade de Economia funcionava na avenida Rio Branco e depois foi temporariamente transferida para a Fundação. Eram de lá os professores Eugênio Gudin, Octavio Gouvêa de Bulhões, Djacyr Menezes e outros. Eu era estudante de outra faculdade, mas assistia a muitas aulas lá. Depois disso a Faculdade de Economia foi transferida para a Universidade do Brasil, por onde acabei me diplomando. Também eram professores da Faculdade de Economia Jorge Kafuri, Themístocles Cavalcanti, Jorge Kingston, Álvaro Porto Moitinho…

Depois que se formou em economia, o senhor continuou trabalhando na Fundação?

Aluysio Guimarães — Sim. Trabalhei aqui até sair, recentemente. Fui fazendo várias coisas, um curso aqui, um curso acolá, e acabei no-

meado chefe da seção de orçamento da Fundação. Fui também professor da EBAP e depois me transferi para o ISEC, do qual fui diretor até sua extinção em 1990.

Logo no início da vida da Fundação, houve uma crise interessantíssima. Com a queda do dr. Getúlio, o dr. Luiz Simões Lopes, que era o presidente, foi com ele para o Sul em "exílio voluntário", como se dizia na época, e deixou como diretor executivo o dr. Paulo Assis Ribeiro. Ele morava aqui na praia de Botafogo e trouxe a família toda para tomar conta. A administração ficava na rua da Candelária, nº 6, onde funcionou o ISOP, e nós da administração vínhamos de lá para cá para fazer pagamentos. Havia uma briga muito grande, porque cometiam-se muitos desmandos. Havia aqui em Botafogo um restaurante que era um dos melhores do Rio. Quem administrava esse restaurante era um português chamado José Miguel, que deixava alguém tomando conta e saía para fazer biscates com o automóvel. Naquele tempo, havia uma orientação completamente diferente na Fundação: trabalhava-se com geomorfologia, matemática etc. Paulo Assis Ribeiro trouxe uma equipe de cientistas, e esses elementos eram tidos como o máximo. Almoçavam no restaurante e ninguém lhes pedia vale. No fim, a Fundação pagava a despesa.

Não existia a menor idéia de controle administrativo. Em relação ao pessoal que entrava, eles mandavam à administração uma circular interna, dizendo: "Fulano de tal começou a trabalhar no dia tal", e nós tínhamos que pagar. Havia gente que trabalhava em três ou quatro lugares ao mesmo tempo, nem aparecia aqui. O superintendente central, já falecido, Heitor Campelo Duarte, escrevia para o dr. Simões, lá no Sul, contando o que acontecia por aqui. Depois de um determinado período, o dr. Simões voltou, estourou a crise, e a praia de Botafogo ficou totalmente vazia. Então, nós da administração viemos para cá. O grupo da rua da Candelária gostava muito de ficar em Botafogo, porque funcionava aqui um curso de desenho que usava modelos vivos.[36] As modelos não queriam vir receber o pagamento para não serem vistas e reconhecidas, e o pagamento era feito escondido. Aqui havia as coisas mais engraçadas. Havia até uma plantação de feijão!

Plantação de feijão dentro da Fundação Getulio Vargas?!

Aluysio Guimarães — É. Um núcleo técnico-científico plantou feijão. Havia também um núcleo de matemática de alto nível e um grupo de

[36] O curso de desenho fazia parte da Escola Técnica de Comércio.

pesquisas médicas, que acabou montando um gabinete e atendendo aos funcionários. Quando nós viemos para cá, houve uma reorganização.[37]

Quais eram as fontes de receita da Fundação? Com que recursos a instituição contava?

Aluysio Guimarães — Naquela época a Fundação vivia exclusivamente de recursos do governo federal. Depois da queda do dr. Getúlio, em 1945, o governo tentou tirar o corpo fora, mas o dr. Simões teve entendimentos com o presidente Dutra, e o governo restabeleceu a subvenção. A Fundação ainda estava procurando a sua identidade, e o governo e alguns segmentos governamentais procuraram, não digo interferir, mas de certa forma usar a Fundação. Houve uma ocasião, ainda no período Dutra, em que o governo ia mandar uma delegação para o exterior e quem pagou as passagens foi a Fundação.[38]

Quando restabeleceu o subsídio da Fundação, o presidente Dutra nomeou o general Djalma Poli Coelho como representante do governo na Fundação, e ele aqui foi designado para fazer parte do Conselho Diretor. Foi um grande elemento para nós, um defensor da Fundação, e ajudou muito na questão do dinheiro. O Conselho Diretor era constituído de elementos de primeira ordem, e eu, funcionário de nível médio, era quem entrava em entendimentos com eles na ocasião da aprovação do orçamento. Por sorte, me dei muito bem com todos eles, dr. João Carlos Vital, dr. Guilherme Guinle — esse gostava muito de mim — e os demais.

---

[37] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Na realidade havia quatro núcleos, cada um com uma revista: o de matemática, o de física, o de geologia e o de biologia, chefiados respectivamente por Lélio Gama, Leite Lopes, Othon Leonardos e o médico Antonio da Silva Mello. Esses órgãos-fim funcionavam na praia de Botafogo, 186, enquanto os órgãos-meio eram situados na rua da Candelária, 6".

[38] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "A Fundação Getulio Vargas jamais pagou passagens para funcionários públicos. Durante o governo Dutra, o diretor-geral do Dasp, Mário de Bittencourt Sampaio, planejou a viagem de um grupo à Europa para participar de dois congressos internacionais na Suécia e na Suíça e verificar o esforço de reconstrução naquele continente, com volta pelos Estados Unidos para conhecer a sede das Nações Unidas. Os contemplados teriam uma ajuda de custo do governo superior à máxima das normas oficiais, mas o diretor-geral do Dasp ainda achou pouco. Sugeriu então que o presidente Dutra desse uma ordem à Fundação Getulio Vargas para suplementar a ajuda e, acreditando facilitar a aceitação de seu plano, me colocou entre os participantes da viagem. Se a Fundação Getulio Vargas concordasse com isso, estaria perdida, pois daí em diante ficaria sujeita às ordens dos presidentes da República. Na qualidade de diretor executivo, fui ao presidente Dutra, expliquei o assunto e Dutra prontamente anulou sua decisão anterior. A Fundação fixou sua posição de entidade privada, não sujeita a ordens do presidente ou de outras autoridades governamentais".

Como a Fundação vivia de dinheiro? O que tinha era suficiente?

Aluysio Guimarães — A Fundação vivia muito bem financeiramente, porque recebia aquelas subvenções e contava com a figura do dr. Simões, como se ele fosse eterno. Montei um orçamento para a Fundação baseado no de uma entidade privada. Nós, da administração financeira, que estudávamos economia e vínhamos da empresa privada, não gostávamos do pessoal do Dasp, porque era uma coisa horrível. Falar com um funcionário público era como se a gente estivesse lendo um ofício. A Fundação ia fazendo uma série de coisas que criavam ciúmes no serviço público, e muitas vezes havia dificuldades. Era preciso entrar o dr. Simões para conseguir a subvenção. Tudo era muito personalizado, até mesmo nos órgãos internos da Fundação. Naquela ocasião, falava-se muito em "capitanias hereditárias".

Consta que Thomas Russel Raposo de Almeida, que substituiu o dr. Flôres como diretor executivo em 1950, se desentendeu com o dr. Gudin e por isso deixou a Fundação. O senhor acompanhou o caso?

Aluysio Guimarães — Tudo começou porque Alexandre Kafka tinha um defeito e não podia sentar numa cadeira comum, tinha que ser uma cadeira de espaldar alto. Nesse tempo, eu tinha passado da Seção de Orçamento para a de Material e resolvi comprar a cadeira. Quando viu o pedido, Raposo reclamou muito, mas acabei comprando. Raposo tinha também uma secretária, Arcyria de Castro Sócrates, que tinha uma grande influência sobre ele e exigia que os elementos do IBRE — que o dr. Gudin chefiava — batessem o cartão de ponto e o deixassem com ela. Quer dizer, eles se indispuseram com o dr. Gudin.

Quando o dr. Simões, que tinha trabalhado muito na campanha de Getúlio Vargas em 50, foi trabalhar na Cexim, Raposo passou a achar que merecia o cargo do dr. Simões, de presidente da Fundação. A verdade é que ele não dava muita bola para o dr. Simões. Era desaforado. Existia um serviço gráfico na Fundação, e recebemos do Ponto IV umas máquinas americanas. Um dia, o dr. Simões foi lá visitar e disse que aquilo era muito difícil de operar. Raposo disse que não, apertou um botão, e a máquina começou a funcionar. O dr. Simões agüentou. Quando houve a briga com o dr. Gudin por conta da cadeira do Kafka e mais o ponto do pessoal do IBRE, Raposo pediu demissão, segundo ele, só da direção executiva, e não da direção do Instituto de Documentação. Mas nessa hora o dr. Simões disse que ele tinha pedido demissão de tudo e o demitiu da Fundação. Aí entrou Rafael Xavier.

O cargo de diretor executivo era remunerado. Que cargos na Fundação não tinham remuneração?

Aluysio Guimarães — Os de membro do Conselho Diretor e do Conselho Curador.[39] O presidente era remunerado, só que não recebia; o dr. Simões transferia a remuneração para uma conta corrente destinada a bolsas de estudos. O que aconteceu foi que, no regimento, fixou-se uma remuneração de 10 mil cruzeiros para o presidente, e os jornais foram em cima. Mas o dr. Simões abriu mão, dando uma bofetada com luva de pelica na imprensa.

LEVY SIMÕES

No início da Fundação Getulio Vargas, o senhor, ainda muito jovem, trabalhava na contabilidade. Parece que os primeiros anos foram tumultuados, não?

Levy Simões — Sim. Logo depois do fim do Estado Novo, a Fundação ficou um pouco distorcida porque, pelos estatutos, era uma entidade voltada para a organização racional do trabalho, mas naquele tempo tinha centros de matemática, de física, de biologia, de geologia... Conheci pessoas como Leopoldo Narbi, que era o maior matemático do mundo, César Lattes, grande físico; eram nomes ilustres da área da física, da química, da geografia, da matemática. Havia um centro que se chamava Centro de Inquéritos e Análises,[40] que foi o embrião do IBRE. Na verdade, o que havia era muito comunista, porque naquele tempo a economia era levada pela escola marxista.

Naquela época a Fundação tinha muitos recursos, tinha um enorme patrimônio financeiro, todo mundo a procurava para pedir ajuda, e não

---

[39] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "No começo todos os membros do Conselho Diretor recebiam *jeton* de presença. Só três abriram mão: Gudin, Guinle e eu. Em certa ocasião foi expedida uma lei estabelecendo que, para o recebimento de doações descontáveis do lucro tributável, as entidades precisavam ter seus dirigentes não remunerados. Aí todos os conselheiros, inclusive o presidente, deixaram de receber proventos". Segundo o arquivo da Fundação Getulio Vargas, a não-remuneração dos presidentes e membros dos conselhos Curador e Diretor da Fundação foi aprovada em Assembléia Geral Extraordinária de 30 de abril de 1974.

[40] O Centro de Inquéritos e Análises funcionou de 1945 a 1947, vinculado à direção superior. Para uma excelente análise da FGV, seus órgãos e estrutura organizacional, ver Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas, pioneirismo a serviço do desenvolvimento*, op. cit. Ver ainda *Fundação Getulio Vargas, 20 anos de pioneirismo, 1944-1964* (Rio de Janeiro, FGV, 1966) e *Fundação Getulio Vargas, o que é, o que faz, como funciona* (Rio de Janeiro, FGV, 1974).

era difícil contratar bons técnicos. Mas essa não era a intenção do dr. Simões. O que ele queria na verdade era um Dasp. Tinha feito o Dasp, que foi uma grande obra, porque antes reinava a maior confusão; a administração pública não existia. Os grandes técnicos do Dasp, que acabaram vindo para a Fundação, foram para os Estados Unidos fazer o mestrado, e com isso se especializou a área de pessoal, material, orçamento etc. Essa era a intenção do dr. Simões: fazer um centro que preparasse o pessoal para a administração pública. A administração de empresas foi atendida mais tarde com a EAESP.

THEODORO ARTHOU

O senhor pertenceu à comissão dos 37 encarregada de criar a Fundação Getulio Vargas. Poderia nos contar como isso funcionou?

Theodoro Arthou — Naquela época eu era assistente do ministro da Justiça, Marcondes Filho. O projeto de criação da Fundação Getulio Vargas, feito pelo Dasp, foi levado ao presidente Getúlio Vargas, e ele pediu o pronunciamento do Ministério da Justiça. Quem fez o pronunciamento pelo ministro fui eu. Não me lembro se propus alterações, mas o fato é que fiz o parecer.

Passado algum tempo, fui convocado pelo dr. Luiz Simões Lopes para uma reunião no Dasp. Era uma mesa enorme, e estavam presentes Simões Lopes, o conde Chiquinho Matarazzo com dois advogados e Carlos Medeiros Silva, entre outros. Discutiram-se vários itens, e o conde Matarazzo parecia muito interessado. Depois disso, perdi contato com a evolução do projeto, e acabou saindo uma lei aprovando os estatutos da Fundação e criando uma sobretaxa — naquela época havia um selo, que era uma taxa especial —, a fim de atender à despesa com a instituição. E aí tive notícia de que o conde Matarazzo pretendia fazer uma grande doação para a Fundação, mas queria que essa doação ficasse clausulada. Verificou que não podia fazer isso no ato da constituição, porque a sociedade não podia assumir obrigações antes mesmo de constituída, e assim surgiu a idéia de que se criasse primeiro a Fundação, e depois ele entraria com esse donativo através de um instrumento qualquer. O que ouvi contar depois é que essa doação nunca se fez, e a Fundação passou a viver com a verba que o governo lhe dava.

Por que o conde Matarazzo estava tão interessado na Fundação?

Theodoro Arthou — Na ocasião, dizia-se que o jornalista Assis Chateaubriand fazia uma porção de campanhas, para a aviação, para qua-

dros etc., pedindo aos homens ricos que fizessem doações, e que o conde Chiquinho recusou-se a atender. Com base nisso, Chateaubriand começou uma campanha terrível, como era do seu feitio, contra o conde. Este, impressionado, foi ao Getúlio e disse que não fazia o donativo que Chateaubriand queria, mas que pretendia fazer uma grande doação para uma escola de administração. Mas, como eu disse, ele nunca doou dinheiro à Fundação. Depois, houve um boato de que teria decidido construir um prédio e doá-lo; também não doou coisa nenhuma, e até hoje ficou por isso mesmo. O dr. Simões Lopes me contou que houve quem lhe sugerisse acionar juridicamente o conde, mas ele não quis fazer isso.

O senhor também é membro fundador da Fundação?

Theodoro Arthou — Sim. Assinei a ata junto com uma porção de pessoas, e fizemos um donativo simbólico. Passados muitos anos, em 1970, fui para o Conselho Curador. Quando morreu o embaixador Maurício Nabuco, que era o presidente do conselho, Simões Lopes nomeou presidente o vice, Alberto Pires Amarante, e convidou João Carlos Vital para ser o novo vice. Em 1986 eu fui escolhido vice e mais tarde, em 1989, quando Amarante morreu, passei para a presidência, onde permaneci até 1995.

José de Nazaré Teixeira Dias

Como o senhor entrou em contato com Luiz Simões Lopes e veio a se tornar fundador da Fundação Getulio Vargas?

Teixeira Dias — Eu trabalhava no Ministério da Viação quando foi criado o Conselho do Serviço Público Civil, e Simões Lopes, que o presidia, pediu a cada ministério que indicasse um funcionário para compô-lo. Fui o escolhido pelo Ministério da Viação. Aí tive contato com Simões Lopes e fui testemunha de um fato de que ele nem se lembrava: no dia 10 de novembro de 1937, quando foi baixada a Constituição do Estado Novo, fui para o conselho, e estava conversando com o secretário quando o Simões entrou para falar pelo telefone com o presidente Getúlio Vargas. Quando ele voltou, disse: "O presidente telefonou para dizer que incluiu na Constituição a sugestão que eu dei, de um órgão junto à Presidência da República para cuidar do orçamento". Na prática, saiu o decreto-lei criando o Dasp, mas quanto ao orçamento, a Constituição referia-se a um organismo "a ser organizado". O ministro da Fazenda, Sousa Costa, não queria que se retirasse a elaboração do orçamento do seu ministério. Como os

três, Getúlio, Simões e Sousa Costa, eram gaúchos, tomou-se o "chimarrão da paz": criou-se uma Comissão de Orçamento no Ministério da Fazenda, presidida pelo Sousa Costa, cujo agente executivo era Simões Lopes, e que funcionava no Dasp.

No seu entender, por que e para que a Fundação Getulio Vargas foi criada?

Teixeira Dias — É um órgão de estudo. É aquilo que está no seu estatuto: formação de pessoal, parte cultural, parte econômica. Sou membro fundador, membro nato da Assembléia Geral, e durante quase 30 anos fui do Conselho Curador. Todos os fundadores fizeram doações em dinheiro. Os modestos funcionários, como eu, deram 500 mil-réis, que na época era dinheiro, e receberam um recibo e um cartão que Simões Lopes enviou a todas as pessoas que contribuíram. Ainda guardo esse cartão comigo.

BENEDICTO SILVA

O senhor foi membro da comissão organizadora e fundador da Fundação Getulio Vargas, não é?[41]

Benedicto Silva — Fundador e doador. Tinha boas relações com Luiz Simões Lopes, era técnico de administração do Dasp, de maneira que os entendimentos foram quase espontâneos.

O senhor teve também papel importante na construção do prédio da Fundação.

Benedicto Silva — O prédio foi construído com recursos do governo dos Estados Unidos. A Fundação recebia alguma coisa do governo federal, mas não tinha recursos para fazer o prédio; com a doação do governo americano foi possível a construção. Eu me lembro do telefonema que recebi da embaixada americana sobre a doação que seria feita pelo governo norte-americano.

Foi o senhor que trouxe O Correio da Unesco *para a Fundação?*

Benedicto Silva — *O Correio da Unesco*, do qual fui redator durante 18 anos, foi trazido para o Brasil por meu intermédio em 1972.

---

[41] Ao conceder esta entrevista Benedicto Silva realizou um grande esforço, pois estava em precárias condições de saúde.

Arízio de Viana

O senhor também é fundador e veio trabalhar na Fundação Getulio Vargas logo que ela foi criada. Como foram os primeiros tempos?

Arízio de Viana — Sou um dos auxiliares de Luiz Simões Lopes, o grande criador e dirigente da Fundação. A Fundação surgiu para tratar de consolidar a grande reforma administrativa que se processou no Brasil a partir de 1930. Só a partir do Estado Novo, com o Dasp, começou-se a pensar na implantação de novas teorias de modernização do Estado e da administração pública. Pensou-se então em criar, independentemente do Estado, um organismo que viesse a continuar aquilo que era realizado pelo Dasp durante o período ditatorial.

Foi no fim da guerra, em 1944, que Luiz Simões Lopes pensou que, com a volta à constitucionalização do país, com as idéias liberais, talvez não fosse possível, dentro do governo, a existência de um organismo como o Dasp, com poderes de examinar em profundidade as mais variadas questões de interesse público e, paralelamente, lidar com a formação de pessoal para servir à administração tanto pública quanto privada. Daí imaginou-se a criação de uma entidade autônoma, de interesse público, mas de direito privado, para que tivesse liberdade de realizar seus programas. E como ela teve o apoio do próprio governo, ninguém melhor do que o próprio presidente da República, Getúlio Vargas, para lhe dar a denominação. Luiz Simões Lopes a imaginou e, com seu prestígio, respeitabilidade e dedicação ao tratamento dos assuntos de interesse público, pôde atrair a solidariedade de governadores, administradores, homens de empresas e pessoas políticas. Enquanto viveu, dirigiu a Fundação com o coração e com o cérebro, com entusiasmo e com conhecimento da vida do país.

CAPÍTULO 2

Do Núcleo de Economia ao IBRE: construindo contas e índices e descobrindo o Brasil

Modéstia à parte, quem fez a Fundação foi o IBRE.
Eugênio Gudin

EUGÊNIO GUDIN

O final da Segunda Guerra foi um período de reorganização mundial: criou-se a ONU, realizou-se a conferência de Bretton Woods etc. A criação da Comissão de Planejamento Econômico, em 1944, correspondeu no Brasil a esse movimento?[42]

Eugênio Gudin — Não. Essa idéia de planejamento econômico é apenas uma reforma semântica, porque eu nunca vi nada ser feito sem ser programado. Já Rodrigues Alves organizava um programa para fazer um porto aqui, uma estrada de ferro ali... Sobre economia, ninguém sabia nada, mas também se programava. O líder dessa idéia de planejamento era um rapaz inteligente, engenheiro, que fez fortuna no governo Epitácio Pessoa construindo quartéis. Era um homem de uma atividade excepcional, chamado Roberto Simonsen. Não era um economista muito preparado porque, para isso, era preciso estudar muito, como Bulhões e eu. Mas tinha um bom *staff*, porque era um rapaz rico. Além disso, a Federação das Indústrias de São Paulo, de que era presidente, tinha recursos. Roberto Simonsen escreveu um livro, *História econômica do Brasil*. Era um homem de uma capacidade de ação muito grande e de uma ambição desmedida.

Em 1944, ainda no período da ditadura, achando que a situação econômica andava mal, Getúlio resolveu convocar uma grande comissão, que chamou de Planejamento Econômico. Dava-lhe tanta importância que era seu presidente. Foi dentro dessa comissão que nasceu uma verdadeira batalha entre Roberto Simonsen e eu. Essa batalha foi considerada tão importante que foi publicada agora pelo Ipea.[43] Se você me perguntar de onde brotou esse debate, qual foi o espírito que o inspirou, eu lhe responderei sinteticamente: o protecionismo excessivo que a indústria paulista exigia. Havia coisas escandalosas! Havia uma fábrica, feita pelo Simonsen com não sei mais quem, que produzia fios de cobre e se baseava no seguinte: a tarifa alfandegária para o fio de cobre de 2cm ou mais era de 20 réis; abaixo de 2cm, ou seja, tamanhos comerciais, era de 200 réis. Depois disso, não preciso contar mais nada... Eu queria defender o consumidor desse escândalo! "O senhor quer comprar fio elétrico comum? Se o senhor importar, terá que pagar 200 réis o quilo. Sairá caríssimo. Não compre, vá comprar o nacional." Mas, protegido por uma tarifa de 200

---

[42] Entrevista concedida a Lucia Hippolito, Virgílio Moretzsohn Moreira e Johnson Silva em julho e agosto de 1979.
[43] Ver *A controvérsia do planejamento na economia brasileira* (Rio de Janeiro, Ipea/Inpes, 1977).

réis, o fio nacional era posto à venda por um preço muito alto! Meu desejo de ganhar dinheiro não chegava a esse ponto! Eu não estava defendendo interesse meu nem de ninguém, estava defendendo o interesse do Brasil, do consumidor brasileiro. E o desprezo pelo interesse do consumidor, pelo interesse nacional, me revoltou!

Um dos temas do debate não foi também a renda nacional?

Eugênio Gudin — Fui eu que levantei essa questão. E a Fundação Getulio Vargas criou-se sobretudo para isso. Modéstia à parte, posso dizer que criei o Instituto Brasileiro de Economia, o IBRE, com todas as dificuldades, para fazer três coisas que o Brasil não tinha: balanço de pagamentos, índice de preços e renda nacional. Tive um trabalho danado. Comecei com dois alunos meus, Isaac Kerstenetzky e Julian Chacel, mas não podia me dedicar exclusivamente àquilo, tinha de ganhar a vida fora, porque da Fundação nunca recebi um vintém, nem para despesas de viagem. Considerava aquilo sagrado e ainda considero. Foi uma luta tremenda. Eu me apeguei como um verdadeiro cachorro *bulldog* ao Núcleo de Economia da Fundação.

Acho que, durante algum tempo, o Núcleo de Economia ficou sob a direção do Chacel e do Isaac conjuntamente. Em meados dos anos 50, encontrei Alexandre Kafka, que estava em São Paulo, e consegui tirá-lo de lá. É um economista capaz. Havia também dois rapazes, um holandês e um belga, que mandei vir.[44] Eram bons economistas, e consegui levantar o nível técnico. Até que depois, Bulhões, que está lá até hoje, me substituiu e organizou o IBRE. Modéstia à parte, quem fez a Fundação foi o IBRE.

Eu mantinha um lema: "Através dos umbrais desta porta não penetra nem interesse nem pistolão". Fosse meu pai quem me pedisse para colocar um funcionário na Fundação, eu não colocaria. Perguntem ao Luiz Simões Lopes, e ele lhes contará. Uma vez Roberto Simonsen lhe fez uma visita, propondo que a Federação das Indústrias de São Paulo ajudasse a Fundação Getulio Vargas — a Fundação sempre teve dificuldade de dinheiro, porque não tem uma fonte de renda. Luiz achou muito bom, até o ponto em que o Roberto disse: "De vez em quando vocês publicarão nas suas revistas coisas que nós mandaremos". Disse o Luiz: "A esse preço, não queremos ajuda". Na *Revista Brasileira de Economia*, que fundei com meus companheiros, nunca penetrou interesse de ninguém: nem do governo nem pecuniário. Fez-se no Brasil uma coisa limpa.

---

[44] O holandês se chamava Gustav Loeb e o belga, van der Meiren.

Consta que o parecer de Roberto Simonsen no debate que teve com o senhor baseava-se em grande parte nas conclusões da Missão Cooke, que esteve no Brasil em 1942.[45]

Eugênio Gudin — A Missão Cooke não influenciou em nada, Simonsen a citou sem nenhum propósito. O debate era em torno do protecionismo. Simonsen não sabia o que era renda nacional. O secretário da Comissão de Planejamento era Jorge Kafuri, e Dias Leite era seu cunhado e amigo. Dias Leite era um rapaz de primeira ordem, tanto assim que considero que outro grande serviço que pretendo ter prestado ao Brasil é ter pegado pela gola do paletó Bulhões, Dias Leite e Kingston e tê-los obrigado a prestar concurso para a Universidade do Brasil. Naquela época Dias Leite era mocinho, estava sempre por ali na Comissão de Planejamento, e eu lhe dizia: "Dias Leite, venha cá. Estude esse negócio de renda nacional". Ele estudou, fez muita coisa, ajudou-me muito.

Antônio Dias Leite Júnior

Como foram seus primeiros tempos na Fundação Getulio Vargas?

Dias Leite — No fim do Estado Novo, foi criada pelo presidente Getúlio Vargas uma Comissão de Planejamento Econômico, para preparar o Brasil para o pós-guerra. Nessa comissão aconteceu um grande debate entre o dr. Eugênio Gudin e Roberto Simonsen, que durou dois dias. Ali todo mundo percebeu que não havia números no Brasil sobre quase nada, não havia balanço de pagamentos, não havia índices de preços que valessem alguma coisa. Renda nacional, não se sabia o que era. A principal fraqueza do Roberto Simonsen nesse debate foram os seus números. Foram fornecidos por uma pessoa que chefiava a seção de estatística do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e era absolutamente ignorante, não sabia nada do que estava fazendo. Tinha calculado sozinha, no seu gabinete, a renda nacional do Brasil: era uma besteirada, uma coisa horrível. A base numérica do Roberto Simonsen era fraquíssima.

Foi nessa Comissão de Planejamento Econômico que o dr. Gudin, que já estava como segunda pessoa no conselho da Fundação Getulio Vargas, depois de Simões Lopes, resolveu começar a discutir como se poderia obter uma base informativa, quantitativa, confiável. Foi ali o início da eco-

[45] Em 1942, a pedido do governo brasileiro, uma comissão americana chefiada por Morris Llwellyn Cooke fez o que é considerado o primeiro diagnóstico global da economia brasileira e de suas potencialidades de desenvolvimento. Maria Celina D'Araujo, *O segundo governo Vargas* (São Paulo, Ática, 1992).

nomia quantitativa no Brasil. Até então não havia dados, era só palavrório. Foi então criado na Fundação Getulio Vargas um Núcleo de Economia, embrião do IBRE. Nós nos reunimos no núcleo várias vezes e começamos a imaginar o que era mais importante fazer para, a partir dos dados existentes, melhorar as análises. Os três assuntos principais eram renda nacional — não se falava ainda em produto —, índice de preços e balanço de pagamentos. Jorge Kingston ficou responsável pelos preços, Guilherme Pegurier pelo balanço de pagamentos e eu pela renda.

Comecei o trabalho roubando um livro na embaixada americana. Havia lá um livro do Departamento de Comércio sobre *national income*, com as estatísticas e a metodologia que eles tinham usado. Foi a primeira coisa que peguei, para saber o que era aquilo, porque no debate as pessoas não sabiam o que significava aquele total. Foi aí que começaram os trabalhos. Quem trabalhou comigo nisso muito tempo foi Genival Santos.

Seu grupo tinha contato, por exemplo, com universidades americanas, com a ONU, alguma coisa nesse gênero?

Dias Leite — Tinha. Naquela publicação que eu roubei da embaixada havia duas ou três referências de livros, cuja vinda providenciamos. Um era um livro famoso que tinha sido publicado na Suécia, de três economistas suecos. Havia um outro da Holanda e outro inglês, muito simples, pequeno. Depois que já sabíamos alguma coisa e que tínhamos formulado um plano de trabalho foi que o dr. Gudin providenciou a vinda de especialistas de fora. A pessoa que veio patrocinada pelas Nações Unidas era um holandês chamado J. B. D. Derksen. Veio para censurar o que tínhamos feito, para mostrar o melhor caminho a seguir antes de iniciarmos a realização do programa. Fizemos esse trabalho de 1945 a 1949, e tudo ficou pronto ao mesmo tempo: renda nacional, balanço de pagamentos e índice de preços. Parte do trabalho foi publicada no nº 2 da *Revista Brasileira de Economia*, em dezembro de 1947.[46] Essa primeira publicação sobre a renda nacional era mais teórica, continha o programa, a metodologia etc. O trabalho todo só ficou pronto em 1949, mas demorou a sair porque decidiram fazer uma publicação especial. Como não havia recursos, foi publicado mesmo na *Revista Brasileira de Economia,* nº 3 do ano 5, em setembro de 1951.[47]

---

[46] Ver, no exemplar citado da *RBE*, Antônio Dias Leite Júnior, "Renda nacional", p. 93-116. Os critérios utilizados pela FGV para definir estudos relativos à renda nacional podem ser vistos também no *Relatório anual da FGV* de 1947, anexo 17. O *Relatório* de 1948 dá um demonstrativo do que foi feito nessa área.

[47] O exemplar citado é dedicado ao trabalho de Antônio Dias Leite Júnior e Genival A. Santos, "Estimativa da renda nacional".

Como era feita a pesquisa de dados? Vocês iam ao Banco do Brasil?

Dias Leite — Íamos, e também ao Ministério do Trabalho, para ver cada uma daquelas estatísticas. Tudo era muito precário. Lembro que havia um quadro de dupla entrada da renda: por ramo e por natureza. Tínhamos que encher aqueles quadradinhos todos. Quando enchíamos mais um quadradinho daqueles era uma alegria... Mas na primeira publicação não conseguimos fechar os dois lados.

E como se passou de renda nacional para contas nacionais?[48]

Dias Leite — É que vimos depois que havia mais coisas a fazer além de calcular a renda. Havia aqueles fluxos todos: tira depreciação, põe depreciação, vários conceitos diferentes. No princípio tudo era feito na base da coragem, do "arco e flecha"; não havia os recursos que há hoje, trabalhávamos com aquelas máquinas de calcular Facit. De toda forma, aqueles números eram os únicos e eram, de fato, números oficiais.

Seu grupo respondia diretamente ao dr. Gudin?

Dias Leite — Sim, mas quem estava sempre lá, e a quem tínhamos de recorrer de vez em quando, era o dr. Luiz Simões Lopes. Quando tínhamos de falar com o chefe de estatística do Ministério da Fazenda, perguntávamos ao dr. Simões se ele o conhecia, e ele de fato conhecia a maioria daquela gente, porque tinham saído do Dasp. Ele ajudava muito, abria as portas para nós, que éramos garotos. O dr. Gudin fazia mais um trabalho de coordenação, fazia reuniões, chamava pessoas de fora, mas não ia lá todos os dias. O dr. Bulhões também não se envolvia muito, não. Era do Núcleo de Economia, mas depois que se montaram as três equipes de trabalho o núcleo não se reunia mais como antes.

Vocês percebiam na época que estavam fazendo um trabalho germinal?

Dias Leite — Nós não imaginávamos a que ponto aqueles números iriam ser usados — e mal usados muitas vezes, porque houve quem usasse aquilo como verdade absoluta, quando se tratava ainda de uma estimativa cheia de buracos. Demorou-se um pouco para aprimorar, mas lá por 1960 os números já eram muito melhores que os nossos. Mas aí eu já estava afastado.

---

[48] As contas nacionais começaram a ser feitas oficialmente pela Fundação Getulio Vargas em 1949 (retroativas a 1947) pelo grupo de estudos da renda nacional do Núcleo de Economia.

OCTAVIO GOUVÊA DE BULHÕES

O senhor veio para a Fundação Getulio Vargas logo nos seus primeiros momentos?[49]

Octavio Bulhões — Fui convidado por Simões Lopes para participar da Fundação tendo em vista a criação de um instituto de economia. Foi por isso que vim, junto com outros, entre eles Julian Chacel e Alexandre Kafka. Mas a alma desse projeto foi o dr. Gudin. Ele dava as idéias, acompanhava os trabalhos, e sem ele nada teria acontecido. Pretendia criar um instituto, de modo que começou com um núcleo. Foi esse núcleo de economistas que formulou a necessidade de se ter um balanço de pagamentos, de se calcular a renda nacional, de se ter índice de preços, enfim, de se programar uma série de providências no sentido de se fazer um levantamento mais adequado do que o que existia até então.

As dificuldades foram grandes?

Octavio Bulhões — Não houve grande dificuldade. Tratamos de fazer o levantamento do balanço de pagamentos e de iniciar o índice de preços. E foi o preparo para o índice de preços o que mais trabalho nos deu.

Como se fazia a coleta de dados?

Octavio Bulhões — Criou-se um corpo de pesquisadores, onde se destacou muito Genival Santos. Na verdade ele se destacou quando começou a elaboração da renda nacional.

Em 1951 o objetivo do Núcleo de Economia da FGV foi alcançado com a criação do IBRE, tendo o professor Gudin como presidente e o senhor como vice. Além das atividades que já vinham sendo desenvolvidas, novas pesquisas se realizaram?

Octavio Bulhões — Sim. Verificávamos onde havia deficiências e procurávamos corrigi-las. Não era uma coisa muito programada. Conforme verificávamos as deficiências mais gritantes, procurávamos atacá-las.

---

[49] Trecho extraído de *Octavio Gouvêa de Bulhões: depoimento*, p. 66-70.

GENIVAL SANTOS

Quando o senhor veio trabalhar na Fundação Getulio Vargas?

Genival Santos — Terminei o curso de economia na Faculdade Nacional de Ciências Econômicas, hoje pertencente à UFRJ, em 1946, e fui para a França, por indicação do dr. Gudin, como bolsista do governo francês. Na França, entrei em contato com vários autores e também me beneficiei de palestras de professores estrangeiros — ingleses, suecos, alemães — sobre o Plano Monnet[50] e os problemas de reconstrução da Europa e do mundo. Quando voltei, em janeiro de 1948, também a convite do dr. Gudin, vim trabalhar na Fundação. O Instituto de Economia estava sendo estruturado, e fui convidado para organizar uma equipe que tinha o pomposo nome de Equipe de Estudos da Renda Nacional.

Quando comecei na Fundação, vinha só de manhã. Depois vi que teria de mergulhar fundo, 24 horas por dia. Comentei então o assunto no Ministério do Trabalho, onde eu trabalhava: "Há em andamento na Fundação Getulio Vargas uma pesquisa que acho que interessa ao governo; estou trabalhando nisso, tenho um interesse muito grande e achava melhor vocês fazerem um acordo com a Fundação e me liberarem". Vim então para cá com o salário completo do Ministério do Trabalho e aqui recebia uma complementação. Isso durou até 1956, quando fui convidado para ir para o Conselho Nacional de Economia, órgão que não existe mais, e que entre 1952 e 1964 preparava anualmente um relatório sobre a situação econômica do país.

Meu problema inicial na Fundação foi constituir a equipe. Havia um rapaz, muito ligado ao dr. Gudin, meu aluno na Faculdade de Economia, chamado Julian Chacel, e eu o chamei para trabalhar aqui. Encontrei também como datilógrafo na seção de pessoal um rapaz brilhante, Isaac Kerstenetzky. Consegui trazê-lo para o Instituto de Economia. Trouxe mais dois ou três alunos meus e com isso consegui fundar a equipe. Conseguimos depois trazer um chefe da seção de contas nacionais das Nações

---

[50] Em 1945, Jean Monnet, importante comerciante de conhaque francês, elaborou um bem-sucedido plano de modernização e reequipamento da indústria francesa, cuja implementação pôs lado a lado burocratas, empresários e líderes sindicais. Em 1950, o governo francês propôs o programa de Monnet para a união das indústrias européias de carvão e aço. Em decorrência disso, em 1951, França, Alemanha, Itália, Bélgica Holanda e Luxemburgo criam a Comunidade Européia de Carvão e Aço (Ceca). Ver M. Crouzet, *The European renaissance since 1945* (London, Thames and Hudson, 1970). Em 1951, o Centro de Estudos de Problemas Brasileiros publicou, através da FGV, o Plano Monnet em português sob o título *Uma experiência de planejamento econômico. O Plano Monnet e sua importância para o Brasil.*

Unidas,[51] que produzira um modelo padrão. Esse homem foi cedido para nos assessorar durante dois meses e trouxe um assessor holandês e um belga, que ficaram conosco acho que mais de ano. Com eles trocávamos idéias sobre como ir montando o sistema de levantamento de dados. A verdade é que ninguém conhecia nada, nem o dr. Gudin. Era um processo de desbravamento.

Uma ocasião, trouxemos um economista demógrafo francês, daqueles convidados do dr. Gudin, que ficou conosco uns 15 dias. Na saída, ele me disse: "Você é que é feliz". Perguntei por que, se o trabalho dele era muito mais completo, e ele me respondeu: "Mas o meu trabalho é só juntar dados; você, pelo menos, é obrigado a fazer estimativas, supor situações, fazer amostragens e inventar estatísticas". Eram tantas as estimativas que nós fazíamos que eu tomava nota de cada procedimento, porque, se me perguntassem no dia seguinte, eu não seria capaz de repetir.

Em 1949, houve várias palestras de economistas que vieram à Fundação a convite do dr. Gudin. Essa foi realmente uma época de ouro para se aprender. Tenho boa lembrança de alguns suecos, dos ingleses e mesmo dos americanos.[52] Lionel Robinson veio uma ocasião e ficou um tempão conosco. Era marido da Joan Robinson. Os dois eram economistas, ela mais de esquerda, ele menos. Ela era de uma esquerda que me agradava, porque não era extravagante, era sensata, tinha o pé no chão. Esses professores estrangeiros vinham aqui e ficavam um mês ou dois dando aulas semanais para a nossa equipe. Tínhamos contato direto, conversávamos com eles como se estivessem trabalhando conosco. Na parte de distribuição de renda discutia-se muito o problema do desemprego, porque antes de acabar a Segunda Guerra Churchill tinha prometido aos ingleses que a Inglaterra seria mais democrática, com melhor distribuição de renda e oportunidades para todos. Então, muitos davam ênfase a como fazer isso, sobretudo num país como o Brasil.

Sempre achei que a vinda desses professores foi um gesto positivo, porque éramos um país de ignorantes, estávamos na escuridão científica, e essa gente, cada um deles, trouxe uma experiência do pré e do pós-guerra. Às vezes os pontos de vista eram diferentes, mas era uma riqueza de informação extraordinária.

No segundo semestre de 1949, entregamos para publicação um trabalho que está na *Revista Brasileira de Economia*: é um número só sobre

---

[51] Trata-se do holandês J. B. Derksen.

[52] A Fundação convidou na época vários especialistas em renda nacional: Jacob Viner, da Universidade de Princeton, e W. Singer, da ONU. O conteúdo das conferências por eles proferidas consta do *Relatório anual da FGV* de 1950.

estimativa de renda nacional. Foi um sucesso, porque ninguém tinha um trabalho igual. Havia apenas uma publicação anterior do fundador da revista *Conjuntura Econômica*, Richard Lewinsohn. Eu o conheci muito, era um homem muito lido, que conhecia bem a literatura econômica do mundo inteiro. Fez estimativas a partir dos dados que possuía, mas não fez a pesquisa que fizemos. Nosso trabalho valeu muito, pois foi a primeira contribuição.

Richard Lewinsohn se antecipou aos índices trabalhando de uma maneira intuitiva?

Genival Santos — Intuitiva. Ele fez isso um ano antes de nós. Era uma pessoa muito interessante, não tinha dificuldade para fazer nada: sentava e fazia estimativas, suposições. Creio que usou dados do IBGE, de exportação e importação, de população. Sua base de cálculo era muito fraca, mas também ninguém podia fazer melhor do que ele fez, não havia alternativa.

O senhor também colhia dados no IBGE? Recorria à Cexim, ao Ministério da Saúde?

Genival Santos — Eu ia à Cexim, porque sabia que as estatísticas econômicas de portos, de importação e exportação, por exemplo, variavam muito de uma repartição para outra. Íamos também ao IBGE e usávamos o que eles tinham. Eles não faziam nada de especial para nós, porque não podiam fazer. As estatísticas que faziam de safras agrícolas, às vezes, eram feitas nas feiras das cidades, perguntando aos agricultores quanto tinham plantado, qual era a estimativa de safra para o ano etc. A estatística do IBGE era feita nessa base. Quando descobri isso, fiquei muito espantado. Um país quase agrícola, e as estatísticas eram feitas nessas condições! As estimativas eram feitas por amostragem, no "olhômetro", em conversa de feira, até porque não havia meios para um homem no interior do país ter um carro e visitar todas as fazendas. Os processos tecnológicos eram também muito rudimentares: era oração para São Pedro e fé em Deus.

Como estava a situação, em termos de dados estatísticos, no resto da América Latina?

Genival Santos — A América Latina era ainda muito fraca nessa área. Todos faziam mais ou menos como nós: nos setores onde não havia es-

tatística, tinha-se que fazer avaliações. Certa vez — isso é até pitoresco —, depois de quase publicado um certo dado, alguém veio aqui reclamar que o dado que tínhamos fornecido como despesa com pessoal do governo do Rio Grande do Sul estava muito alto, o que fazia supor que o III Exército estivesse incluído. Acharam que os argentinos poderiam pegar esses dados e a partir dali fazer uma estimativa das Forças Armadas brasileiras. Me deu um trabalho danado dissecar aquele negócio e ver o que era do governo do estado e o que era da União, para não incluir as Forças Armadas.

Quando vocês começaram a calcular a renda nacional, o governo federal passou a adotar os índices da Fundação como oficiais?

Genival Santos — O governo federal e o mundo inteiro davam graças a Deus por haver uma instituição chamada Fundação Getulio Vargas, com grande respeitabilidade. Recebíamos aqui americanos, europeus, que vinham conhecer um pouco o país e pediam nossas estatísticas, nossa estimativa do produto e da renda. Quer dizer, se o governo federal não usasse isso, não tinha o que usar.

Considero o balanço de pagamentos o maior serviço prestado pela Fundação Getulio Vargas ao Brasil, um serviço extraordinário prestado ao avanço da ciência econômica. Criamos três grandes instrumentos que nos permitiram acompanhar o desenvolvimento da economia brasileira: estimativa da renda nacional, índice de preços e balanço de pagamentos.

O senhor apresentava seu trabalho diretamente ao professor Gudin?

Genival Santos — Na parte de renda, por exemplo, antes de conversar com ele, eu conversava com Alexandre Kafka, porque o dr. Gudin não entrava na parte técnica, não entendia disso. Era um idealista, percebeu a importância da análise econômica, empenhou nisso todo o seu prestígio, e foi graças a isso que conseguimos fazer o trabalho na Fundação. Gudin era um homem de idéias gerais, que estudava muito, mas não era de sentar e fazer estimativas. Um dia eu lhe disse: "Dr. Gudin, o senhor me encomendou a estimativa da renda nacional; o estudo está quase pronto, mas eu gostaria de fazer isso por estado". Ele respondeu: "Você pode até fazer por município, mas me dê o dado nacional, que é o que eu quero". Depois que deixei a Fundação Getulio Vargas, em 1956, esse trabalho que eu fazia foi dividido entre a equipe: Chacel, Isaac e Margareth Hansen Costa.

E pensar que todo esse trabalho começou numa época em que ainda nem existia a profissão de economista...

Genival Santos — Estava começando. Fui um dos seis ou sete membros da comissão que fez a regulamentação da profissão. Conseguimos que o governo aprovasse o decreto[53] e depois fomos implantá-lo. Até então o que acontecia era o seguinte: os engenheiros estudavam engenharia civil, não tinham o que fazer como engenheiros e se espalhavam pela administração pública federal e estadual. Tenho uma das primeiras carteiras do Conselho Regional de Economia do Rio de Janeiro.

Alexandre Kafka

Como foi sua volta ao Brasil em 1951, após uma primeira experiência de dois anos no Fundo Monetário Internacional? [54]

Alexandre Kafka — Quando eu ainda estava em Washington, fiz uma viagem à América Latina pelo Fundo. Foi mais uma viagem de introdução: fomos ao Peru, ao Chile, à Argentina, ao Uruguai e ao Brasil. Ao passar pelo Rio, recebi um convite, através de Eugênio Gudin, para organizar o Instituto Brasileiro de Economia, o IBRE, na Fundação Getulio Vargas. A parte econômica da Fundação havia começado com a *Conjuntura Econômica*, criada por Richard Lewinsohn. Depois se juntou a isso a "Conjuntura Social", de Acioly Borges. Havia um grupo que trabalhava com renda nacional e um outro grupo, que era visto como temporário, que trabalhava com balanço de pagamentos. Recebi o convite de Gudin, e em maio de 1951 voltei para o Brasil, dessa vez para o Rio de Janeiro, para a Fundação Getulio Vargas.

Foi uma época interessante, porque, quando cheguei, era superintendente da Sumoc Walter Moreira Sales, a quem eu tinha conhecido ainda em Washington, quando ele participou de uma das reuniões anuais do Fundo Monetário. E ele me convidou para ser conselheiro econômico da Sumoc. Nessa qualidade, eu tinha que dar pareceres sobre as propostas que eram submetidas à Sumoc. De maneira que aí entrei mais na formulação de políticas gerais. Quando o Walter se demitiu e foi substituído por José

---

[53] A profissão de economista foi regulamentada pelo Decreto nº 31.794, de 17 de novembro de 1952.

[54] Trecho extraído de *Alexandre Kafka: depoimento* (Brasília, Banco Central/FGV-CPDOC, 1998), p. 61-4, 74, 84.

Soares Maciel Filho, que também se tornou presidente do BNDE, eu continuei. E me lembro de uma vez que fomos fazer o que talvez fosse o primeiro contrato de pesquisas da Fundação Getulio Vargas, com a Sumoc e o BNDE. Fui lá com Simões Lopes, e Maciel nos disse: "Vou fazer o contrato com vocês, mas quero, em compensação, que vocês me deixem ler a *Conjuntura Econômica* antes da publicação". Aí cometi uma má-criação. Disse a ele: "Isso, nunca!" Sem perguntar ao Simões, que estava sentado ao lado. Mas Simões ficou bastante grato por isso, porque não precisou recusar ele mesmo. Quero frisar que pessoalmente gostei do Maciel.

Em que consistiu exatamente o trabalho de organização do IBRE?

Alexandre Kafka — Considero esta a parte mais interessante e satisfatória da minha vida. Havia dinheiro na Fundação! Consegui contratar gente boa. Uma das primeiras pessoas a quem convidei foi Celso Furtado, que na ocasião estava no Chile. Mas ele recusou: queria ficar lá. Vejo agora, pelo livro do Roberto Campos,[55] que também ele ofereceu um emprego ao Celso no BNDE. Contratei depois um holandês e um belga, que eram entendidos em cálculo de renda nacional, e eles ficaram na Fundação, um, durante três ou quatro anos, e o outro, ainda mais. Esse, depois foi para a Cepal, em Santiago, e mais tarde veio para o Fundo.

O IBRE ficou com a seção de renda nacional, bastante ampliada, sob a direção de Julian Magalhães Chacel, e com um departamento estatístico, para o qual convidamos Jorge Kingston. Havia ainda um departamento fiscal, para o qual convidei Margareth Hansen Costa. E aí começamos a trabalhar. A idéia era, primeiro, criar uma boa base estatística de conhecimento da economia brasileira e depois começar as pesquisas.

Como o senhor qualificaria, em termos de corrente intelectual, o grupo de economistas que se reuniu na Fundação Getulio Vargas e que ao mesmo tempo dava aulas na Faculdade Nacional de Ciências Econômicas?

Alexandre Kafka — Eram liberais, no sentido europeu.[56]

---

[55] Trata-se de Roberto Campos, *A lanterna na popa* (Rio de Janeiro, Top Books, 1994).

[56] Em outra parte de seu depoimento, Alexandre Kafka define o "liberal no sentido europeu": "Meu pai era um liberal no sentido europeu ou do século XIX, não no sentido americano. Acreditava em direitos humanos e liberdades políticas, mas também em liberdade econômica, distinguindo-se assim da concepção americana de liberalismo, que é mais pela intervenção do Estado na economia". Ver *Alexandre Kafka: depoimento*, op. cit., p. 19.

Uma das coisas que chamam a atenção quando se estuda o pensamento econômico no Brasil é que o liberalismo, aqui, teve de fazer algumas concessões à situação de subdesenvolvimento, à estrutura industrial, à estrutura do governo... Que perspectiva específica os problemas brasileiros traziam para esse grupo de liberais?

Alexandre Kafka — O liberal mais convicto era Gudin. Gudin não gostava de nenhuma intervenção do Estado; achava que se podia deixar, não tudo, mas quase tudo à iniciativa privada. Tinha muita suspeita daqueles que queriam a proteção à indústria; sempre defendia a importância da agricultura para um país que quisesse melhorar o padrão de vida de seu povo. Bulhões tinha mais ou menos a mesma idéia, mas não creio que tivesse sido tão decidido a esse respeito.

O senhor deu algum tipo de colaboração a Eugênio Gudin quando ele foi ministro da Fazenda, no governo Café Filho? Participou de alguma missão?

Alexandre Kafka — Sim. Em 1954 Gudin foi nomeado ministro da Fazenda, servindo, infelizmente, um período curto, e eu então comecei a dar apenas tempo parcial à Fundação Getulio Vargas, no meu cargo de direção do IBRE. Mudei-me para a ante-sala de Gudin no Ministério da Fazenda, inicialmente com Roberto Campos, mas depois Roberto foi nomeado superintendente do BNDE. Ficamos os dois conhecidos como os "homens do biombo", porque ficávamos sentados atrás de um biombo. Isso naturalmente deu lugar a muita piada, inclusive a muito ataque... Um jornal comunista escrevia que eu tinha que me esconder atrás de um biombo de aço reforçado, e assim por diante.

O senhor foi trabalhar na ONU durante o governo Juscelino, mas voltou para o Brasil no início do governo Jânio Quadros, não foi?

Alexandre Kafka — Sim. Quando veio Jânio — não por causa dele, mas porque Juscelino tinha terminado o seu governo —, eu me preparei para voltar para o Brasil, para a Fundação Getulio Vargas. Não posso dizer que tivesse total confiança naquilo que Jânio ia fazer, mas fiquei muito impressionado pelas pessoas que ele nomeou para o governo. Naturalmente eu continuava em contato constante com Bulhões, Campos e Gudin, e resolvi voltar. Na época, o IBRE, principalmente por falta de dinheiro, encontrava-se em dificuldades para manter o seu programa de pesquisas. Retomei o trabalho de direção do IBRE, e a primeira coisa a ser feita era arranjar dinheiro. Lembro então que Gudin e eu fomos procurar a Fundação Ford. Fomos lá muito modestos e pedimos US$100 mil. Recusaram.

Mas eu tinha um amigo na Fundação Ford — Albert Wolf, muito boa pessoa, americano — que me telefonou depois e disse: "Olhe, você não pode pedir a uma entidade que tem vários bilhões de patrimônio uma doação de US$100 mil. Volte daqui a uns seis meses com um bom projeto e peça meio milhão, no mínimo". Contei isso ao Gudin e ele disse: "Bom, se o Wolf diz isso, ele deve saber do que está falando". Realmente, fomos lá depois de três meses, pedimos meio milhão para novos estudos agrícolas e logo recebemos.

JULIAN CHACEL

Quando o senhor foi para a Fundação Getulio Vargas, como estava constituída a equipe do IBRE que fazia o cálculo da renda nacional?

Julian Chacel — Antônio Dias Leite e Genival Santos eram os mentores do trabalho. Havia um consultor internacional, funcionário das Nações Unidas, um holandês chamado J. B. Derksen. Ele veio para nos transmitir o *outline* de um sistema de contas nacionais que estava sendo construído pelas Nações Unidas. Na esteira do Derksen, vieram depois um belga chamado van der Meiren, e um holandês, chamado Gustav Loeb, que o professor Gudin dizia que era o homem mais feio sobre a face da terra.

Foi o senhor que iniciou no IBRE a construção de índices sobre a agricultura, não é?

Julian Chacel — Sim. Mais tarde, em 1959, deixei as contas nacionais e consegui convencer Gudin e Bulhões de que deveríamos fazer estudos sobre agricultura. Primeiro fiz um levantamento, uma espécie de censo agropecuário de São Paulo, mas por amostragem. Fiz isso com um agrônomo estatístico de São Paulo chamado Salomão Schattan. Estudamos tipos diferentes de estabelecimentos, como fazendas de café, de gado etc. e fizemos uma radiografia dos estabelecimentos rurais.[57]

Apareceu por aqui um representante da Fundação Rockefeller, que naquela época se interessava muito pelas questões agrícolas no Brasil. Era um economista da África do Sul chamado Montagu Yudelman. Ele recomendou que a Fundação Rockefeller fizesse uma doação, e isso me permitiu melhorar os cálculos e iniciar um outro trabalho sobre a relação de

[57] Julian Chacel, Pesquisa agrícola em São Paulo, separata da *RBE*, jun. 1962.

trocas entre agricultura e indústria. Por exemplo, quantas sacas de trigo compram um trator. Se, num ano, o agricultor precisa, por hipótese, de 200 sacas de trigo para comprar um trator de determinada potência e, no ano seguinte, precisa de 220, a relação de trocas piorou para a agricultura. Agora, se ele precisa de 180, a relação de trocas melhorou.

Já como chefe do Centro de Estudos Agrícolas, dirigi um projeto que talvez tenha sido, em termos de volume de dinheiro, o maior que a Fundação fez até hoje. Foi um contrato entre a Fundação e o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, o USDA. Eram US$2.400.000, em dólares de 1962. Naquele tempo os Estados Unidos tinham excedentes agrícolas e tinham a chamada Public Law 480, pela qual faziam empréstimos de alimentos, a longo prazo, a países menos desenvolvidos. Os recursos eram monetizados e serviam para investir dentro do próprio país.

Havia interesse do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos em obter um quadro mundial de onde estavam os excedentes e as insuficiências de alimentos. Eles então contrataram um grupo de países-chave, inclusive o Brasil — ou seja, o IBRE —, para elaborar esse levantamento. Fizemos isso também por amostragem. Conduzi uma equipe grande, à imagem e semelhança do que se fazia nos Estados Unidos: havia um agrônomo, um técnico agrícola e um assistente social. Concedia-se o crédito e acompanhava-se o agricultor na utilização do crédito e no resultado. Era um serviço de grande qualidade. Utilizei também esse pessoal para preencher uns questionários que havíamos elaborado.

Nessa mesma área de agricultura, fui convidado em 1964, pelo professor Albert Hirschman, para ser *visiting scholar* durante um semestre acadêmico na Universidade de Colúmbia. Voltei para o Brasil em fim de maio, início de junho, e Roberto Campos me chamou dizendo que tinha que entregar um plano econômico para o governo, conhecido depois como Plano de Ação Econômica do Governo, o famoso Paeg do marechal Castelo Branco. O Ministério da Agricultura lhe tinha mandado uns estudos e um texto que ele não poderia utilizar; assim, pediu-me para dar uma ajuda. Em 15 dias fiz um texto para o Paeg. Em decorrência disso, Roberto Campos me indicou para integrar as delegações do Itamarati às reuniões da FAO. O grupo de agricultura do governo era fraco, só falava português, e nessas conferências as intervenções eram em inglês, francês ou espanhol, línguas que, ao lado do italiano, conheço bem. Pelos meus conhecimentos lingüísticos me sobressaí e durante anos a fio fui colocado pelo Itamarati na delegação brasileira que ia às conferências regionais e à conferência mundial da FAO em Roma.

Com minhas idas a Roma, fiz conhecimento com médicos franceses que empolgaram a Divisão de Nutrição da FAO e descobri também que havia, no Ministério da Agricultura, aqui no Brasil, um médico belga cha-

mado Bruno Sténier, que o ministério tinha aceitado via FAO, mas com o qual não sabia o que fazer. Associei-me a esse médico e, repetindo a experiência da FAO no Peru, resolvemos fazer uma pesquisa de orçamento familiar com pesagem direta dos alimentos. O IBGE fez isso depois, mas até as minhas balanças o IBGE levou emprestado e nunca devolveu. Esse estudo foi divulgado, entre 1975 e 1976, e nele temos os índices calóricos, protéicos, taxas de lipídios, glicídios etc. Uma coisa curiosa que observamos é que o país não tem déficit protéico, por causa das leguminosas, mas tem déficit calórico.[58]

O senhor alguma vez recebeu pressão para expurgar índices?

Julian Chacel — Invoco a paternidade da palavra expurgo. Nos armazéns e silos se colocam inseticidas, defensivos, para expurgar os insetos dos cereais. Num determinado momento da minha vida estive voltado para questões agrícolas, e foi a partir daí que o termo expurgo migrou para os índices. Há realmente situações em que teoricamente se justifica expurgar do índice impactos de preços causados por determinados fenômenos. Isso ocorre, por exemplo, quando há indexação da economia, que realimenta a inflação. Todos os índices, e não apenas os índices de preços, são sempre estimativos. Ou seja, os indicadores estão sempre sujeitos a controvérsia, porque os padrões de consumo se modificam, os produtos não são estritamente comparáveis no tempo, a tecnologia muda. Há todo um processo de obsolescência, que requer uma revisão metodológica, até porque em regime de inflação mais baixa as questões de método são mais importantes do que em regime de inflação aguda. Neste caso, os erros e omissões ficam mascarados pela intensidade da inflação, e os índices tendem a convergir, independentemente da instituição que os calcula.

Mas nunca cedemos a pressões para mudar nossa metodologia. Delfim Netto, quando ministro, em 1983, pretendeu que a Fundação Getulio Vargas fizesse um expurgo e omitisse a divulgação do índice pleno.[59] Eu

---

[58] No decorrer dos anos 60 e 70 Julian Chacel publicou, especialmente, na *RBE*, vários artigos sobre os resultados de suas pesquisas, associando agricultura a desenvolvimento econômico e social.

[59] Depois de ter sido ministro da Fazenda dos governos Costa e Silva (1967-69) e Médici (1969-74), Antônio Delfim Netto chefiou duas pastas no governo Figueiredo: foi ministro da Agricultura (1979) e em seguida substituiu Mario Henrique Simonsen como ministro-chefe da Secretaria de Planejamento (Seplan, 1979-85). Os entendimentos da Fundação com o ministro Delfim Netto em torno dos índices estão também narrados em Jorge Oscar de Mello Flôres, *Na periferia da história*, org. por Maria Celina D'Araujo, Ignez Cordeiro de Farias e Lucia Hippolito (Rio de Janeiro, FGV, 1998).

estava em desacordo, não com que fizéssemos a série expurgada para fins de correção monetária, mas que o público não tivesse a informação do valor alcançado pelo índice pleno. Houve uma reunião do Conselho Diretor, com a presença do Bulhões, e manifestei minha inconformidade com a omissão da divulgação do índice pleno. Naquele momento, inclusive, o governo Figueiredo já entrava numa fase de descrédito, e eu me recordo de que disse ao Conselho Diretor: "Uma das poucas instituições, neste momento, que tem credibilidade no país é a Fundação Getulio Vargas. Se fizermos isso, certamente vai ser percebido, e a Fundação vai entrar numa fase de descrédito. E eu me oponho a isso".

Bulhões, que era do Conselho Diretor e cuja palavra tinha um peso muito maior que a dos outros, fazia qualquer coisa para segurar a inflação e disse que a omissão era admissível. Então, eu simplesmente me recolhi à minha insignificância. Deve haver atas sobre esse episódio. Fui para casa e escrevi uma carta, não pedindo, mas entregando minha demissão, não ao Bulhões, mas ao Simões Lopes, porque, se entregasse ao Bulhões, ele iria engavetar. Isso deu uma confusão enorme, e dois ou três dias depois Simões Lopes me chamou e disse: "Esse assunto já está tão mexido que peço a você que não insista, peço que fique". Fui embora sem saber o que ia ser feito da minha vida. Afinal conseguimos publicar as duas séries. Nessa história, não era a minha pessoa que importava, era o prestígio da instituição. Acho que esse episódio foi um ponto de inflexão na história da Fundação Getulio Vargas.

PAULO RABELLO DE CASTRO

Quando o senhor começou a trabalhar na Fundação Getulio Vargas?

Rabello de Castro — Eu me empreguei diretamente no IBRE, logo depois de ter concluído o doutorado em Chicago, em novembro de 1975, a convite do professor Bulhões, que à época dirigia o instituto, tendo como diretor de pesquisas Julian Chacel. No início do ano seguinte, comecei a dar cursos na EPGE, como professor vinculado ao IBRE. Quando comecei a lecionar, a EPGE estava saturada de bons economistas. Toda aquela turma que depois foi para a PUC ainda estava lá: Chico Lopes, Rogério Werneck, Dionísio Dias Carneiro e outros desse grupo mais *senior*. Faltava um professor de economia agrícola, e essa era a área em que eu tinha me especializado. Foi o tema da minha tese de doutorado.

Também por conta da economia agrícola, fui desenvolver no IBRE um trabalho específico no Grupo de Informação Agrícola, o GIA, com verba

do Banco Central, visando a criar um núcleo de inteligência sobre agricultura brasileira. Acabei chefiando o GIA, onde bolei o nome e montei aquele folheto que ainda hoje existe, o *Agroanalysis*. O GIA foi uma escola, no sentido de que seus membros, de um modo geral, se destacaram. Mais importante que isso, criou-se uma mentalidade de discutir criticamente a agricultura, o que teve importância em áreas de pensamento agrícola, como o Instituto de Economia Agrícola da Secretaria de Agricultura de São Paulo, ou a Escola Luís de Queirós, de Piracicaba. A cada 15 dias nós soltávamos na *Gazeta Mercantil* uma análise detalhada sobre um produto específico. Aquilo causava impacto. Em 1977, durante o governo Geisel, publicamos um trabalho com o título: "Leite, incompetência, balbúrdia e abuso". Botar um título desse numa análise da Fundação Getulio Vargas, numa época em que a sociedade era fechada, era uma denúncia forte. Estive no GIA até 1979, quando fui para a *Conjuntura Econômica*.

Como diretor de pesquisas, o professor Chacel promoveu uma renovação no IBRE, não?

Rabello de Castro — Chacel promoveu uma renovação com a total concordância do professor Bulhões, que sempre foi a favor de contratar quem era de fato moderno na maneira de pensar. Chacel queria um grupo ao seu lado, e nesse grupo de novos ele computava Antônio Carlos Lemgruber, Tito Ryff e eu. Havia ainda Luís Correia do Lago, que ficava mais na área industrial. Esse era um grupo moço, que se somava aos novos da EPGE. Chacel trouxe gente nova, mas, se sua intenção era sacudir as estruturas da Fundação, isso ele não conseguiu. O que ficou foram jovens competentes assumindo certos centros, que pouco se comunicavam entre si, a não ser via Chacel.

Como era a estrutura do IBRE na sua época?

Rabello de Castro — O presidente e o diretor de pesquisas do instituto ficavam lá em cima, onde estavam penduradas as duas divisões dos dois Souza, Angelo e Janes. Depois havia três centros, controlados plenamente pela dupla de irmãos. Janes e Angelo dividiram o IBRE por um "tratado de Tordesilhas": Janes cuidava de preços e Angelo cuidava da contabilidade social, do PIB, das contas nacionais, que estavam penduradas numa pessoa competente, talvez excessivamente detalhista, que era a Margareth. Ao lado havia algumas coisas, que depois viraram centros de estudos, como a pesquisa das 500 maiores empresas. Mas com a *Conjuntura* e o GIA as coisas eram diferentes: no organograma, ficavam ao lado do Chacel.

O IBRE era depositário de duas importantes missões em um país inflacionário que não calculava: calcular preços e contas nacionais. A carência de técnicos nessa área era tanta que, quando isso passou formalmente para o IBGE, passou junto com as pessoas.

O senhor assistiu a episódios de pressão política em relação aos índices que a Fundação elaborava?

Rabello de Castro — Umas duas vezes tive que ir ao Ministério da Fazenda para dar explicações ao Mario Henrique[60] e também tive que conversar com Bulhões. Mario nunca reclamou, mas terceiros reclamavam, e Bulhões, no IBRE, tinha que administrar essas queixas. Diga-se de passagem, jamais fui pressionado a coisa nenhuma. Aqueles homens eram verdadeiros intelectuais, reconheciam as pressões mas, em vez de me enquadrar, como poderiam ter feito, tinham a paciência, que na época eu não enxergava, de tentar rediscutir a questão para ver se não havia uma maneira diferente de ver.

Com relação a isso houve um episódio fantástico em 1976: "a inflação do chuchu", que mobilizou a mim e ao Lemgruber. Mario Henrique era parte interessada, queria mudar o índice, e nós dois tínhamos que montar uma alternativa para o índice não ficar adulterado. O que aconteceu foi que o preço do chuchu tinha subido muito e, como o índice tem base fixa, levava a uma dedução que não era verdadeira. Ou seja, de que as pessoas continuavam comprando a mesma quantidade de chuchu, mesmo a um preço muito elevado. À medida que o preço do chuchu ia aumentando, sua importância relativa na composição do índice aumentava também, adulterando, de certa forma, o índice.

Não houve acidentalidade no caso do chuchu, e a partir daí nós introduzimos a base variável no cálculo dos hortigranjeiros, onde as variações são grandes e onde se supõe que a dona de casa pare, de fato, de comprar. Foi a solução que Lemgruber e eu encontramos na época. Isso gerou um almoço secreto na casa do professor Bulhões. É importante registrar a seriedade, a compostura e o ritual de que se cercava essa discussão. Algo que Bulhões poderia ter resolvido com uma penada redundou em um almoço reservado em sua casa, com os ministros Mario Henrique e Reis Velloso,[61] e os dois garotos, Lemgruber e eu, para conversar.

---

[60] Mario Henrique Simonsen foi ministro da Fazenda do governo Geisel (1974-79) e o primeiro ministro-chefe da Seplan no governo Figueiredo (1979).
[61] João Paulo dos Reis Velloso foi ministro do Planejamento dos governos Médici (1969-74) e Geisel (1974-79).

Hoje, admito o seguinte: o IBRE estava numa circunstância esdrúxula, de ter que enfrentar o ministro da Fazenda, que, por acaso, era um homem do IBRE. Por isso registro a cerimônia com que Bulhões tratou o assunto. Bulhões resolveu chamar para o almoço dois economistas que queriam fazer a coisa certa, que sabiam contra-argumentar, que se equilibravam em termos técnicos e não ficavam acachapados por estarem conversando com Mario Henrique Simonsen. Talvez outros dissessem: "O que o senhor quer que se faça?" Mas ali, aqueles dois chatos — Lemgruber um pouco menos, eu muito agressivo — achávamos que as coisas deviam ser feitas da maneira certa. No final defendi com unhas e dentes aquela solução, porque achei que tinha aperfeiçoado o processo. Com essa conversa, simplesmente aperfeiçoou-se o índice, no sentido de que ficou mais adequado à realidade. Foi quando se introduziu a famosa coluna 2. O que hoje parece tão simples, naquela época foi uma grande confusão.[62]

Outro episódio ocorreu mais tarde, em 1983, quando houve uma proposta do ministro Delfim Netto de que o índice fosse modificado, mas ficasse na mesma coluna, sem anúncio.

Qual foi a reação nesse momento?

Rabello de Castro — Houve um ataque de autocensura misturado a um súbito excesso de patriotismo do dr. Bulhões que, cansado da inflação — infelizmente, morreu sem vê-la diminuir —, achou que talvez pudéssemos ajudar o ministro da Fazenda de alguma forma. Acho que naquele momento Bulhões titubeou. Alguém tinha que dizer não, e dizer não ao chefe é complicado. Chacel foi para casa, demitiu-se; no dia seguinte, alguém tinha que falar com o dr. Bulhões. Na frente de todos, tomei a palavra e disse: "Olhe, dr. Bulhões, se o senhor fizer isso, todos aqui nos demitimos". Pela primeira vez ele me olhou com cara de enjôo, e também não falou mais nada. Mas vi que já estava resolvido, a Fundação não ia fazer o que estava sendo pedido.

Acho que ali a Fundação quase perdeu a virgindade, mas acabou agindo direito. Essas duas histórias foram episódios marcantes para a definição de uma instituição que sempre quis fazer a coisa certa numa área sensível.

---

[62] A *Conjuntura Econômica* passou a publicar a nova coluna em junho de 1976, retroativa a julho de 1975.

Antes do GIA, o professor Chacel já tinha feito vários estudos sobre agricultura. Qual foi a contribuição do GIA?

Rabello de Castro — Chacel liderou várias pesquisas lá pelos anos 50, sobre dieta calórica e outras. A diferença é que, com o nosso grupo, foi montada uma estrutura que falava mais com o público. O que acontecia era que o trabalho de várias outras áreas, como alimentação e nutrição, eram pesquisas importantes, publicadas em números da *Conjuntura Econômica*. Tiveram repercussão acadêmica, inclusive fora do país, e eventualmente foram usadas pelo Banco Mundial. Mas, de alguma forma, essas pesquisas não geravam opções ou sugestões de políticas. Visto em retrospectiva, é curioso, porque o sistema político era impermeável e o sistema da casa reproduzia em parte o sistema político: nisso estavam todos de acordo.

Eu, nessa história, era representante do novo e do velho, porque a agricultura era o velho, e o país novo era o industrial, que naquele momento estava sob o estresse do petróleo e, a seguir, da crise da dívida. Um país que tinha o sonho de ultrapassar sua origem agrária, o que depois foi chamado de "marcha forçada" pelo Antônio de Barros Castro. No período de 1974 a 1979, do governo Geisel, havia ainda a necessidade de se repensar onde estávamos, o que precisaria ser feito, e isso ultrapassava largamente a discussão de como se calculava a inflação do chuchu ou mesmo as contas nacionais. Vista em retrospectiva, a proposta que eu não sabia que estava fazendo — era a minha intuição — era a seguinte: tínhamos que fortalecer o IBRE e a EPGE como centros de pensamento alternativo para o futuro.

No GIA, em pouco mais de um ano colocamos a FGV no centro do debate agrícola e do *agribusiness* brasileiro, principalmente em São Paulo. A prova cabal disso é que coordenei talvez o maior encontro agropecuário da época, chamado "Agricultura, agenda para o amanhã". Esse encontro reuniu praticamente toda a inteligência agropecuária brasileira em torno de Karlos Rischbieter,[63] indicado para o Ministério da Fazenda, um homem que tinha sensibilidade para os problemas da agricultura porque vinha da presidência do Banco do Brasil e de um estado agrícola, o Paraná. Além disso, o seminário teve o apoio total da *Gazeta Mercantil*, que na época começava a despontar como o grande jornal que cobria a economia brasileira.

Esse seminário foi feito em Brasília para dar mais visibilidade, entre 16 e 19 de janeiro de 1979, dois meses antes do início do governo Figueiredo. Era um momento extremamente difícil para o Brasil porque jun-

[63] Karlos Rischbieter foi o primeiro ministro da Fazenda do governo Figueiredo (1979/80). Foi substituído por Ernane Galvêas.

tava a crise da dívida, que já se formava no horizonte, com a ameaça de novo aumento do preço do petróleo, que de fato ocorreu, e a agricultura parecia ser a resposta. Coordenei aquele evento em parceria com a Sociedade Rural Brasileira, cujo presidente, Renato Escobar Filho, tinha vindo conversar, surpreendido com a mudança de posição da Fundação Getulio Vargas, que, segundo ele, tinha deixado de ser o arauto da corte, com seus pensamentos urbanóides e antidesenvolvimento da agricultura. Fiz a ponte que parecia improvável com a Sociedade Rural Brasileira, que naquela época era vista como centro do conservadorismo total, mas não era: conservadores eram os Almeida Prado. A Sociedade Rural Brasileira era composta de agricultores e pecuaristas que viviam disso, principalmente cafeicultores, legítimos representantes da agricultura. Essa turma se surpreendeu com as teses avançadas da Fundação Getulio Vargas, que começou a dizer coisas que nunca tinha dito.

Nesse ponto, a Fundação sempre foi, intelectualmente, de uma democracia quase perigosa, porque, uma vez que o indivíduo assumisse determinada posição, tinha o direito de botar a boca no mundo e expor seus pontos de vista. Eventualmente não lhe davam os meios, e o sujeito ia para o campo de batalha só com o caniço. Mas, uma vez no campo de batalha, podia brandir aquele caniço como quisesse.

JOÃO PAULO DOS REIS VELLOSO

Por que as contas nacionais, em 1986, foram transferidas da Fundação Getulio Vargas para o IBGE?

Reis Velloso — Porque essa é a função do IBGE, órgão central do sistema nacional de estatística. Em qualquer país, é esse órgão que elabora as contas nacionais. A Fundação fazia isso por uma delegação do governo, para cobrir uma lacuna, porque o IBGE não tinha condições. Mas o IBGE foi transformado em fundação, foi reestruturado, passou a ter o Isaac Kerstenetzky como presidente. Quando ainda estava no Ipea, coordenei dois grupos de trabalho visando à reestruturação do IBGE: o primeiro propôs o sistema básico de estatísticas nacionais — Isaac era um dos participantes — e o segundo propôs a transformação do IBGE em fundação, exatamente para poder desempenhar as funções de órgão central do sistema básico de estatísticas do país.

A idéia era que a Fundação fizesse aqueles índices que não fossem do sistema básico. E há muita informação de interesse do setor privado que a Fundação pode fazer, como o IGP-M, por exemplo. Nessa área de es-

tatísticas conjunturais existe um mundo de informações que cabe à Fundação analisar. A Fundação hoje devia procurar suas funções a partir da existência de um sistema básico de estatísticas nacionais, porque isso é obrigação legal do setor público, está na legislação que criou o IBGE.

Houve até fatos que revelaram o risco de a Fundação ficar ainda preparando estatísticas para o governo. Em 1973, por exemplo, aconteceu toda aquela discussão sobre a taxa de inflação que oficialmente era de 12%. Foi levantada a dúvida porque a coleta fora feita apenas nos supermercados e não levara em conta os preços dos açougues e do mercado negro, que eram os preços correntes. Houve um problema de credibilidade. O próprio Simonsen, quando assumiu o Ministério da Fazenda, teve que admitir que a inflação de 1973 não fora de 12%, mas de 23 ou 24%.

Fazendo estatística oficial, a Fundação ficava sujeita a pressões do governo. É muito importante que ela faça estatísticas de forma completamente independente. No meu entender, a Fundação deve procurar aquelas coisas que são complementares ao que os institutos oficiais fazem; deve voltar-se para o campo das estatísticas secundárias.

CAPÍTULO 3

A *Conjuntura Econômica* e o Brasil em números

A Conjuntura *fazia, na realidade, um acompanhamento sistemático da situação econômico-financeira do país, além de ser um veículo de divulgação dos índices econômicos da FGV.*
Paulo Rabello de Castro

Octavio Gouvêa de Bulhões

Quando Eugênio Gudin criou o Núcleo de Economia da Fundação Getulio Vargas, formaram-se grupos responsáveis pela construção do balanço de pagamentos, pela elaboração do índice de preços e pelo estudo da renda nacional. Foram também lançadas, em 1947, a Revista Brasileira de Economia *e a* Conjuntura Econômica, *ambas publicadas até hoje. Poderia nos falar sobre essas revistas?*[64]

Octavio Bulhões — A que mais se destacou foi a *Conjuntura Econômica*. A *Revista Brasileira de Economia* não teve o mesmo grau de evolução. A *Conjuntura* tinha um caráter menos científico, mais informativo, e por isso atingiu um número maior de leitores, despertou maior interesse. As pessoas que a dirigiam também eram mais dinâmicas, a começar por Denio Nogueira e principalmente Paulo Rabello. A influência humana é muito forte na evolução das instituições. Não houve o mesmo dinamismo à frente da *Revista Brasileira de Economia*, e além disso ela era muito mais teórica do que informativa. Ficou com um público muito restrito, enquanto o da *Conjuntura* crescia.

Jorge Oscar de Mello Flôres

A revista Conjuntura Econômica *começou a ser publicada em 1947. Como foi esse lançamento?*[65]

Jorge Flôres — Quem fez a *Conjuntura Econômica* foi Richard Lewinsohn, apoiado por mim. Lewinsohn era um economista polonês que tinha vindo para o Brasil durante a guerra e fora contratado pelo Dasp. Quando coordenei a primeira mensagem do presidente Dutra ao Congresso, em 1946, requisitei para cá o Lewinsohn e o Bulhões, porque nesse tempo a Fundação ainda não tinha criado o seu Núcleo de Economia. Eles ficaram aqui, e o Lewinsohn insistia em fazer a *Conjuntura Econômica*. Eu falava com Gudin, mas ele só queria saber da *Revista Brasileira de Economia*, de altos es-

---

[64] Trecho extraído de *Octavio Gouvêa de Bulhões: depoimento*, op. cit., p. 68. Sobre as revistas publicadas pela FGV, ver Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas: pioneirismo a serviço do desenvolvimento nacional*, op. cit.

[65] Entrevista publicada em J. O. de Mello Flôres, *Na periferia da história*, org. por Maria Celina D'Araujo, Ignez Cordeiro de Farias e Lucia Hippolito, op. cit., e complementada para esta publicação.

tudos. Aí eu, que estava pagando ao Lewinsohn e ao redator-chefe, Américo Barbosa de Oliveira, fiz a revista à revelia do Gudin. Quando saiu o primeiro número, ele foi ao Simões e pediu demissão, alegando que eu havia interferido na sua área sem consultá-lo. Simões me telefonou, perguntando o que estava acontecendo. Respondi: "Eu não ia ficar parado, pagando ao Richard Lewinsohn e aos seus auxiliares para eles não trabalharem. Mas a solução do problema é muito simples: basta entregar a revista ao Gudin".

Gudin tinha uma certa razão. Foi ele quem iniciou, no Núcleo de Economia, a elaboração do balanço de pagamentos, que o Brasil não tinha. Só havia um balanço comercial feito no Ministério da Fazenda. Depois fez as contas nacionais e estava começando a parte de econometria, isto é, os índices de preços. Então ele dizia: "Como é que sai uma revista com índices, quando agora é que estou começando a estudar a composição desses índices?! Como foram feitos esses índices?"

Pois é, como foram feitos?

Jorge Flôres — Richard Lewinsohn tinha um "olhômetro" muito bom para escolher parâmetros indiretos enquanto não dispunha de dados diretos. Houve uma sessão, a que eu assisti, com a turma toda do Núcleo de Economia sabatinando o Lewinsohn. Ele saiu-se airosamente, e Gudin aceitou a *Conjuntura Econômica*.

No início dos anos 50 o senhor discordou dos rumos que alguns economistas estavam dando à Conjuntura Econômica*, à qual se agregou, durante um certo tempo, a seção "Conjuntura Social".*[66] *Como foi esse episódio?*

Jorge Flôres — O redator-chefe da *Conjuntura Econômica* era Américo Barbosa de Oliveira, contemporâneo meu de Escola de Engenharia, três turmas abaixo da minha. Fui assistente do pai dele, que era o catedrático de hidráulica. Mas Américo fazia parte de um grupo do tipo dom Hélder Câmara. Quer dizer, uma turma que foi fascista, mas que, principalmente, era anticapitalista e que, quando o fascismo fracassou, passou para a esquerda. Eu lidei mais com o Américo no tempo em que ele tinha uma grande admiração pela Alemanha de Hitler. Depois ele inventou, com o Lewinsohn, de criar aqui a "Conjuntura Social", que era uma parte final da *Conjuntura Econômica*. Encheu isso aqui de socialistas, trouxe inclusive o Celso Furtado.

---

[66] A "Conjuntura Social" foi publicada de novembro de 1950 a fevereiro de 1958. O primeiro redator-chefe foi Thomas Russel Raposo de Almeida, que em 1951 foi substituído por Thomaz Pompeu Acioly Borges.

A "Conjuntura Social" começou a publicar coisas cada vez mais esquisitas, até que publicou um artigo dizendo, não sei com base em quê, que nos países socialistas não havia inflação, que a inflação só existia nos países capitalistas. Quando li aquele negócio mal argumentado, peguei meu carro e vim da Sul América para cá. Cheguei e já encontrei Gudin falando sobre o assunto com Simões. Resolvemos na hora fechar a "Conjuntura Social" e demitir todos os seus componentes. A gota d'água foi esse artigo, mas na verdade não estávamos nada satisfeitos com o trabalho desse grupo: Thomaz Pompeu Acioly Borges, Jesus Soares Pereira e outros.

Jesus Soares Pereira foi redator-chefe interino da Conjuntura Econômica *em 1952. Fez os números 4 e 5 do volume 6.*

Jorge Flôres — O que aconteceu aí foi o seguinte: quando acabou a guerra, Richard Lewinsohn resolveu voltar para a Europa. Garrido Torres estava nos Estados Unidos e tinha muito bom contato com a Fundação. Com a saída do Lewinsohn, foi convidado para ser diretor da revista, e aí veio Denio Nogueira como redator-chefe. Jesus Soares Pereira e Thomaz Pompeu foram coisas transitórias; efetivo mesmo foi o Américo, seguido pelo Denio Nogueira. Jesus Soares Pereira, naquela época, estava na Assessoria Econômica do Getúlio, mas Thomaz Pompeu era apenas um "esquerdinha". Mas era cunhado do Juraci Magalhães, de modo que se pendurava neste último quando a situação estava contra ele. Jesus e Thomaz saíram da Fundação quando fechamos a "Conjuntura Social". Aliás, naquela briga com Paulo Assis Ribeiro, Thomaz Pompeu já tinha sido demitido. Quando pleiteou voltar com Américo Barbosa de Oliveira, eu disse: "Vocês vão voltar, porque são úteis. Mas quando saíram, vocês arrastaram uma porção de funcionários administrativos, e eles, agora, não vão voltar mais. Quer dizer, vocês incitaram a turma administrativa a perder o emprego e agora estão pleiteando voltar. Vou readmitir, mas espero que não criem problemas". Criaram.

JULIAN CHACEL

Como foi o surgimento da Conjuntura Econômica*?*

Julian Chacel — Quando eu digo que o dr. Gudin fundou a *Conjuntura Econômica*, Jorge Flôres fica rubro: "Não, em absoluto, você está equivocado, quem fundou a *Conjuntura Econômica* fui eu!" Seja como for, tratava-se de lançar a *Conjuntura Econômica*, lá por abril ou maio de 1947. Estavam recrutando pessoas para elaborar a revista, e aí, sim, o Flôres teve um papel importante: chamou o Richard Lewinsohn para ser o diretor.

Lewinsohn era um judeu polonês, refugiado de guerra, que veio trabalhar no Dasp. Originariamente era médico e doutor em ciência política na Alemanha. O segundo dele era um engenheiro, Américo Barbosa de Oliveira, também amigo do Flôres. Nessa época já estava constituído na Fundação o Núcleo de Economia. Depois foi criado um pequeno departamento de estudos econômicos e sociais, que foi atribuído ao Thomas Russel Raposo de Almeida. No fundo, era sempre aquele grupo do Dasp. Trabalhei uns tempos com o Raposo, até o momento em que o Núcleo de Economia decidiu que iria patrocinar os estudos sobre o levantamento da renda nacional.

A *Conjuntura Econômica* começou a se consolidar, e Thomas Raposo, junto com Américo Barbosa de Oliveira, que era um homem de esquerda, resolveu fazer uma "Conjuntura Social", um adendo dentro da *Conjuntura Econômica*. Entregaram essa parte a um grupo do qual faziam parte Thomaz Pompeu Acioly Borges, um médico chamado Mário Magalhães, Maurício Rangel Reis, Celso Furtado e outros. Gudin, com sua visão liberal, antiestatista, não gostava do tom da "Conjuntura Social", achava que não se coadunava com a parte econômica. Um dia foi ao Simões Lopes, deu um basta, e essa gente toda foi expelida.

E quanto à Revista Brasileira de Economia*?*

Julian Chacel — As duas saíam paralelamente na Fundação mas, de início, a *Revista Brasileira de Economia*, que emergiu do Núcleo de Economia, trazia sobretudo trabalhos traduzidos de professores americanos, ingleses e franceses. Coisas mais teóricas. Até hoje, aliás, ela continua mais teórica, só que hoje atingiu um econometrismo absolutamente impenetrável. O curioso é que, em certos aspectos, como a economia do Brasil naquela época era muito mais simples, a informação dada na *Conjuntura* era muito melhor.

DENIO NOGUEIRA

Quando foi trabalhar na Conjuntura Econômica*, a convite de Garrido Torres, o senhor dividia seu tempo com o Conselho Nacional de Economia?*[67]

Denio Nogueira — Sim. Quando fui para a *Conjuntura*, fiquei uns cinco ou seis meses como redator, sobretudo da área de câmbio, e em se-

[67] Trecho extraído de *Denio Nogueira: depoimento* (Brasília, Banco Central/FGV-CPDOC, 1993), p. 60-4.

guida passei a redator-chefe. Naquele tempo, o horário do serviço público era de 11 às cinco, de modo que eu dava a parte da manhã, até ir para o Conselho, na *Conjuntura*, e depois voltava no fim da tarde, não para dar horário, mas para me desincumbir de tudo aquilo que eu tinha que fazer. Era muita coisa, eu tinha que ler todos os artigos para poder aprová-los.

Os artigos da Conjuntura Econômica *antigamente não eram assinados. Quem os escrevia? Pessoas como Alexandre Kafka, Jorge Kingston, Jorge Kafuri, o próprio dr. Bulhões?*

Denio Nogueira — Quem escrevia os artigos era o corpo permanente de redatores da revista. Não significa que em um ou outro número, excepcionalmente, não pudesse sair matéria vinda de "Botafogo", como chamávamos. A *Conjuntura Econômica* funcionava no centro da cidade, no Edifício Darke, e sempre que nos referíamos ao grupo da Fundação Getulio Vargas chamávamos de "Botafogo". Lembro, por exemplo, que quando saiu o Plano Aranha,[68] Alexandre Kafka escreveu um artigo analisando. Mas ele era diretor de pesquisas no IBRE e não tinha tempo para colaborar conosco.

Os artigos publicados na *Conjuntura* passavam obrigatoriamente pelo redator-chefe, que, ao aprová-los para publicação, assumia total responsabilidade. Na verdade eu revia, e muitas vezes reescrevia, vários artigos que saíam mensalmente. Não havia uma rotina de reuniões do corpo editorial porque nem todos davam horário integral. Quando havia um assunto que dominasse o panorama econômico do país, uma medida que estivesse sendo estudada ou discutida no Congresso, eu determinava que o redator especializado naquela área fizesse a primeira redação de um artigo. Esse artigo passava por mim, e eu tinha carta branca para modificá-lo como quisesse.

Como eram recolhidos os dados referentes ao custo de vida divulgados na Conjuntura*? Quando a gente pensa nas dificuldades de comunicação daquela época, nas dificuldades de processamento de dados, essa coleta parece uma tarefa impossível.*

Denio Nogueira — O mundo inteiro funcionava com essas dificuldades, e no Brasil era apenas pior. A *Conjuntura Econômica* havia sido criada por Richard Lewinsohn em 1947, e fui para lá em 1953, de modo

[68] Referência ao plano de estabilização econômica apresentado pelo então ministro da Fazenda, Osvaldo Aranha, em outubro de 1953.

que eles já tinham uma experiência acumulada de seis anos. Eu nem mexi nessa parte de coleta de dados, porque já estava funcionando bem, tanto que mensalmente saíam os índices. Sei que havia coleta externa de preços, feita por pessoas que trabalhavam para nós e só faziam isso. Mas eu não tinha contato direto com essas pessoas, havia um setor que tratava disso. Eu tinha problemas tão mais sérios para resolver que o que já estava funcionando automaticamente, deixei continuar. Eu me preocupava muito com a revisão de fundo dos artigos. Havia também uma revisão de estilo, feita pelo Silveira. Ele redigia bem e as modificações que fazia eram sempre muito boas.

Qual era a formação da equipe da Conjuntura*?*

Denio Nogueira — Eram quase todos autodidatas. Numa equipe de 10 ou 15, talvez um ou dois fossem formados em economia. Mas eram o que havia de melhor no Brasil naquela ocasião. Tinham um treinamento de anos na *Conjuntura,* fazendo o mesmo tipo de trabalho. Evidentemente, quando cheguei, já com uma formação mais adiantada, tive alguma dificuldade em convencê-los a rever certos pontos de vista que tinham, mas felizmente consegui.

Quando o senhor assumiu o posto de redator-chefe da Conjuntura Econômica*, Thomaz Pompeu Acioly Borges, que até então figurava como redator-chefe interino, foi dirigir a "Conjuntura Social", uma seção grande da revista que acabou em 1958. Como o senhor, que era ligado dentro da FGV ao grupo que foi chamado de monetarista, se relacionou com o grupo da "Conjuntura Social", mais identificado com a linha estruturalista?*

Denio Nogueira — Eu tinha alguma dificuldade com a linha da "Conjuntura Social", mas evidentemente não me envolvia. Quem tinha que decidir era o diretor da revista, Garrido Torres. O material da "Conjuntura Social" vinha para mim e, quando havia algum ponto de que eu discordava, eu passava ao Garrido, que tomava a decisão, ou de rever, ou de conversar com o Acioly. Eu estava permanentemente com o Garrido, mas praticamente não me avistava com o Acioly, porque ele ficava em Botafogo; tínhamos lugares diferentes de trabalho. Quero dizer que eu tinha muita admiração pessoal pelo Acioly. Não concordava com as suas idéias, mas isso não diminuía em nada a minha admiração pessoal por ele. Não me recordo bem do que aconteceu, mas tenho a impressão de que os choques de pontos de vista foram se acumulando ao longo do tempo, e foi isso o que determinou o fim da "Conjuntura Social". Que eu saiba, a Fundação Getulio Vargas não manteve aquela equipe.

Celso Furtado, o principal representante da chamada corrente estruturalista no Brasil, também trabalhou na Conjuntura Econômica*. Como ele era visto na Fundação Getulio Vargas?*

Denio Nogueira — Celso Furtado foi redator da *Conjuntura Econômica* antes da minha ida para lá, acredito que por volta de 1948, de modo que não convivi com ele nessa época. Mas ele escreveu uma espécie de autobiografia, e por causa desse livro conheço um pouco da sua vida.[69] Ele participou, como oficial da reserva, da 2ª Divisão que foi mandada para a Europa durante a guerra. Essa divisão não entrou em combate, porque quando chegou lá a guerra estava acabando. Nessa ocasião ele conheceu a França. Voltou ao Brasil, formou-se em direito e foi de novo para a França, onde estudou economia na Sorbonne. Naquela época, antes da guerra, durante a guerra e no imediato pós-guerra, a França era julgada muito atrasada nos estudos de economia. Só voltou a ser o que tinha sido no passado anos depois da guerra. Minha impressão é que por tudo isso o preparo do Celso, na parte teórica da economia, é muito ligeiro, muito fraco. Quando ele voltou da Europa, tinha-se criado a *Conjuntura Econômica*, e ele foi trabalhar lá, não como redator-chefe, mas como um dos redatores. Vejam que não estou fazendo críticas ao Celso. Considero-o uma das pessoas mais capazes que conheço, não em economia, mas em muitas outras coisas, filosofia, ciência política etc. Redige extraordinariamente bem e é um homem com idéias muito firmes, que defende com grande maestria, ainda que a gente possa não concordar com elas.

Até quando o senhor permaneceu no Conselho Nacional de Economia e na Conjuntura Econômica*?*

Denio Nogueira — No conselho, até ir para a Sumoc, em abril de 1964. Nessa ocasião quis deixar a *Conjuntura*, mas Bulhões disse: "Não, você vai continuar. Ponha lá um assessor e continue". Na época da Sumoc e do Banco Central[70] eles me mandavam o material da revista, mas eu já tinha pouco tempo para me dedicar. Só deixei a Fundação Getulio Vargas em 1972, quando fui morar em São Paulo. Gostaria de dizer que me orgulho muito de ter sido redator-chefe de uma das revistas mais sérias que este país jamais publicou. A *Conjuntura* era séria antes da minha ida para lá, foi séria durante a minha permanência e continua séria depois da

---

[69] *A fantasia organizada* (Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985).
[70] Denio Nogueira foi superintendente da Sumoc de 1964 a 1965 e o primeiro presidente do Banco Central, de 1965 a 1967.

minha saída. Considero que um dos galardões da minha vida profissional é ter sido seu redator-chefe.

FERNANDO SOARES DE SÁ

O senhor é o mais antigo funcionário da Fundação Getulio Vargas e da Conjuntura Econômica*. Como veio trabalhar na Fundação?*

Fernando Soares de Sá — No final de 1947, a Fundação abriu um concurso público para auxiliar administrativo datilógrafo. Eu me inscrevi, logrei aprovação e no dia 11 de dezembro fui chamado em casa pelo Fernando, então chefe de pessoal da Fundação, que perguntou se me interessaria trabalhar como horista; não seria ainda contratado normalmente. Eles estavam com um trabalho de datilografia muito urgente, precisavam de alguém provisoriamente e me haviam escolhido entre os candidatos classificados no concurso. Vim trabalhar aqui na sede, na praia de Botafogo, mas ainda no nº 186. Era um prédio rosa que foi demolido e que tinha um portão com as iniciais CA, pois tinha sido o Colégio Aldridge. O núcleo da administração da Fundação era aqui em Botafogo: Serviço de Pessoal, Tesouraria, todos esses órgãos centrais funcionavam aqui.

Quando me apresentei, deram-me fichários com endereços, entre os quais os de todas as agências do Banco do Brasil, para eu bater envelopes. Quando cheguei ao final, mandaram que eu repetisse o mesmo trabalho: nova remessa de envelopes. Fiz aquilo automaticamente, e depois é que vim a saber que aqueles envelopes se destinavam à expedição dos primeiros números da *Conjuntura Econômica*, de novembro e dezembro de 1947. Quando a *Conjuntura* completou 50 anos, em 1997, na homenagem que prestaram à revista, eles também me honraram com uma placa comemorativa.

A que órgão o senhor se vinculou na Fundação?

Fernando Soares de Sá — O órgão a que eu fiquei vinculado era o Departamento de Pesquisas e Documentação, que incluía o Núcleo de Economia, chefiado pelo dr. Gudin. O departamento era dirigido pelo dr. Thomas Russel Raposo de Almeida e tinha como secretária-geral dona Arcyria de Castro Sócrates. Por coincidência, o prédio onde funcionava o Departamento de Pesquisas e Documentação estava no terreno onde hoje é o edifício-sede: só tinha o porão e um primeiro pavimento, com a escada de acesso lateral. Lembro que nós trabalhávamos numa sala com um *pool* de oito datilógrafos, e eu era um deles. Havia mais duas conferentes do tra-

balho e uma senhora — tinha um nome bonito: Nísia Margarida Carlota dos Mares Guia — que controlava o grupo de datilógrafos. Também funcionava nessa sala um redator para correspondência em língua estrangeira, Joaquim Silveira dos Santos, que posteriormente veio a ser agente de publicidade da *Conjuntura Econômica* e também revisor, atualmente copidesque da revista; essa função de redator, ele fazia gratuitamente.

Fiquei nesse departamento até junho de 1948. Fui então deslocado da sede para o Edifício Darke de Matos, na avenida 13 de Maio, 23, onde a Fundação ainda hoje tem os andares 11º e 12º. Lá funcionava o Centro de Estudos de Problemas Brasileiros,[71] também subordinado ao Departamento de Pesquisas e Documentação. Em 1953, depois de trabalhar no CEPB e no IBRA, fui novamente deslocado para a redação da *Conjuntura Econômica*, que já funcionava no Edifício Darke. Nessa ocasião o redator-chefe era o dr. Thomaz Pompeu Acioly Borges, com quem eu já havia trabalhado antes. Meu nome foi de imediato aceito pelo diretor da *Conjuntura*, que era o dr. José Garrido Torres; o secretário de redação, que na época era Alfredo Medeiros Falcão, também tinha sido contemporâneo meu aqui na sede, na época em que iniciei.

Como era o processo de impressão da Conjuntura Econômica *nos primeiros tempos?*

Fernando Soares de Sá — A *Conjuntura* era feita no processo que se chamava de multilite, que funcionava com folhas de um tipo de papelão e uma fita especial gordurosa; o lugar onde batia a gordura, posteriormente, com a colocação de um líquido próprio, ficava em relevo e constituía a parte a ser impressa. A parte de texto e de tabelas era feita nessas cartolinas especiais; os gráficos também eram feitos com tinta própria sobre essas cartolinas. Posteriormente aperfeiçoaram e passaram a usar chapas de zinco.

A *Conjuntura* antigamente tinha um formato meio-ofício, como a *Seleções*, para ser facilmente transportada no bolso. Nós datilografávamos as tabelas em medidas proporcionais à revista. As linhas eram todas traçadas em tinta nanquim, não se podia admitir rasuras porque senão apareceriam no clichê. Esse foi o meu trabalho durante muito tempo: datilografar todas as tabelas, inclusive anúncios de balancetes bancários. Assim trabalhei durante anos, até que a revista foi progredindo graficamente e passou a ser toda composta em oficina gráfica, em *off-set*.

---

[71] O balanço das atividades do CEPB, que foi dirigido por Hélio Cabal, pode ser acompanhado nos relatórios anuais da FGV de 1946 a 1951.

Nessa época em que não havia mais necessidade de tanta precisão, vinham as tabelas manuscritas, eu passava para o formato aproximado e mandava para a gráfica na apresentação como a revista gostaria que saísse. A revista só veio a ser editorada eletronicamente em 1991, quando nos mudamos para o edifício-sede. Antes, ainda houve um pequeno intervalo em que a revista foi deslocada para um edifício alugado pela Fundação na avenida Gomes Freire. A *Conjuntura* ficou lá de julho de 1979 até 24 de dezembro de 1984. Posteriormente voltamos para o Darke e ficamos lá até 1990, quando fecharam o Darke, tiraram todos os órgãos que estavam lá e nos trouxeram aqui para a sede.

Como era a organização interna dos trabalhos da Conjuntura*?*

Fernando Soares de Sá — A *Conjuntura Econômica* teve, ao longo de todos esses anos, estruturas diferentes. Inicialmente, tinha um diretor e um redator-chefe; o diretor era comissionado, e o redator-chefe era indicado entre os economistas da Fundação, mas não percebia nada mais por isso, não tinha cargo de chefia. A *Conjuntura* começou com o diretor Richard Lewinsohn, e o redator-chefe era Américo Barbosa de Oliveira. Depois o redator-chefe foi o dr. Jesus Soares Pereira. Entre o Lewinsohn e José Garrido Torres houve um hiato de dois meses, em que o dr. Jesus assumiu tudo; não havia diretor, só havia redator-chefe. Em seguida, assumiu Garrido Torres, e veio como redator-chefe Thomaz Pompeu Acioly Borges, que ficou de 1952 até novembro de 1953, justamente a época em que eu entrei para a revista. Com o afastamento do dr. Thomaz Pompeu entrou o dr. Denio Nogueira como redator-chefe — não era comissionado, era economista, convidado pelo dr. Garrido Torres. De dezembro de 1965 até outubro de 1981, eles designaram como redator-chefe-adjunto o redator mais antigo da *Conjuntura*, Edson César de Carvalho. Em seguida veio como redator-chefe Sebastião Marcos Vital, que ficou de janeiro de 1969 até março de 1974. A partir daí desapareceu a função de diretor; passou a haver um redator-chefe comissionado e um assistente escolhido — Sebastião Marcos Vital era o redator-chefe, e o assistente era José Paulo dos Santos.

Depois veio o dr. Lemgruber, que não teve assistente, e ficou de abril de 1974 a março de 1979. O dr. Paulo Rabello de Castro assumiu então como redator-chefe e ficou nessa função até setembro de 1992; nesse momento ele passou a ser o editor da revista, e o dr. Lauro Vieira de Faria passou a ser redator-chefe, cargo em comissão. O dr. Lauro ficou como redator-chefe de setembro de 1992 até hoje, e o dr. Paulo foi editor até o cargo ser extinto em abril de 1994, quando da sua saída da Fundação.

A Conjuntura *chegou a ser publicada em inglês, não é?*

Fernando Soares de Sá — A *Conjuntura Econômica* publicou, de abril de 1954 até junho de 1970, uma edição internacional em inglês. Essa edição foi extinta a pedido do dr. Simões. Ele disse que estava dando prejuízo e, com um simples telefonema, acabou com a circulação internacional da *Conjuntura*.

PAULO RABELLO DE CASTRO

Como foi sua ida para a Conjuntura Econômica *em 1979?*

Rabello de Castro — Enquanto eu chefiava o GIA, no IBRE, Antônio Carlos Lemgruber era diretor da *Conjuntura Econômica*. Em 1979, ele foi convidado a chefiar o Centro de Estudos Monetários e de Economia Internacional, o CEMEI. Ao mesmo tempo, Tito Ryff queria assumir um cargo na Fundação e tinha força junto ao Chacel. Fez-se então uma dança das cadeiras: Lemgruber foi para o CEMEI, Tito me substituiu no GIA e eu fui para a direção da *Conjuntura*. A última edição dirigida pelo Lemgruber foi a de abril de 1979.

Eu tinha o plano de reformular completamente a *Conjuntura*, tornando-a um grande centro transformador, recuperador e repassador de informação econômica, advinda dos setores do IBRE que produziam dados primários ou analisavam dados secundários, como era o caso da área fiscal. Além disso, essa reformulação pretendia dar primazia à informação rápida, contemporânea, para a decisão empresarial. Essa proposta tinha como berço o GIA, que tinha acabado de fazer isso com sucesso para a agricultura com a *Agroanalysis*. Pensei em extrapolar o conceito para a *Conjuntura* e, para realizar esse trabalho, postulei verbas que poderiam vir do próprio GIA, que era superavitário. Em fins de 1978 o projeto foi apresentado ao Bulhões e ao Chacel, que em princípio o viram com bons olhos. Porém, na última hora, no final de dezembro, Chacel me deu a notícia de que eu iria para a *Conjuntura*, mas deixando para trás a verba e o pequeno grupo que a princípio se deslocaria comigo. Sem esses recursos, ainda tive que enfrentar ir para a 13 de Maio, local que eu considerava completamente inadequado para projetar a revista, receber pessoas etc. Acho que esse foi o pedaço menos nobre, e o mais belicoso, da minha passagem pelo IBRE. Eu queria pôr a *Conjuntura* no centro da formulação do pensamento econômico, processando informações e ao mesmo tempo valorizando o trabalho feito no IBRE.

O senhor introduziu na Conjuntura Econômica *a "Carta do IBRE". O que era exatamente essa carta?*

Rabello de Castro — Eram os meus pensamentos, passados pelo crivo de uma reunião que existe até hoje e na qual supostamente se discutem mais algumas outras coisas. Mas a "Carta do IBRE" na realidade depende do que o redator-chefe escreve. E ele fala pela FGV. Como a minha fala era meio apimentada, às vezes causava arestas políticas. Alguns recados do Planalto foram dados à direção da Fundação. Meio que por antecipação, Simões Lopes queria fazer autocensura, mas aí o Flôres, bom político e audaz, se interpôs e se auto-entronizou como leitor crítico. A rigor, ele faria uma censura interna, que sempre exerceu com absoluto critério, e eu nunca me senti censurado. Hoje, acho que se fosse dirigente da FGV, faria exatamente a mesma coisa: avocaria a mim a leitura final de algo que tivesse importância política para a instituição. Dada a alta sensibilidade de certos assuntos, quando se trata de uma instituição que tem um grau de exposição muito grande, é preciso que mais de uma cabeça ajude a pensar, não só a substância do que é dito, mas a forma com que se diz.

Naquela época eu achava que a Fundação tinha que participar de um debate que estava ocorrendo, que tinha cara de crise, mas também de oportunidade. A "Carta do IBRE" era uma maneira de dar conteúdo político a esse debate. Ao dar foco político, ganhava a mídia, gerava polêmica. Acho que foi um exercício muito interessante, embora às vezes penoso. Publicar uma coisa e dizer que era o que a Fundação estava pensando exigiria uma equipe de editorialistas, como em outras boas revistas do ramo, *The Economist*, *Business Week* etc. Mas aquilo era eu sozinho, não obstante a palpitagem que havia.

Na sua gestão os artigos da Conjuntura *passaram a ser assinados.*

Rabello de Castro — Isso foi feito a partir da edição de dezembro de 1979, para horror da alta cúpula do IBRE e da direção superior da Fundação. Até então havia uma rápida referência numa segunda contracapa, onde às vezes o redator-chefe dava crédito a fulano ou beltrano, principalmente quando se tratava de colaborador externo. Havia um pensamento de que a *Conjuntura* era produto de um esforço conjunto e, portanto, não deveríamos individualizar. Eu achava aquilo um absurdo, porque o esforço coletivo sempre há, mas é preciso também dar créditos individuais. Resolvi dá-los e fui salvo pelo Delfim, já então ministro do Planejamento no lugar do Mario Henrique. Tendo recebido a revista em primeira mão, Delfim ligou especialmente para elogiar a transformação,

dizendo que tinha ficado muito mais leve, com a capa muito melhor, com novos textos, inclusive com artigos assinados, o que era uma coisa boa.

Na *Conjuntura* o redator vivia praticamente sozinho. Várias vezes tentei fazer pesquisas ou sondagens, mas nunca consegui aprovação. Eu não tinha verba para gerir a revista, era meramente um organizador temático. Por se tratar de uma publicação da FGV, todo mundo que não conhecia bem a Fundação extraía a conclusão equivocada de que era uma revista produzida por uma grande equipe, com recursos volumosos, quando era exatamente o contrário: só havia o redator-chefe.

Não havia um conselho editorial?

Rabello de Castro — Havia lá um conselho editorial, com Angelo de Souza, Mario Henrique, mas que nunca se reuniu. Nunca houve um trabalho de equipe, nunca tive que submeter a esse conselho as metas da *Conjuntura*. Não havia um planejamento do tipo "hoje estamos aqui; no final do próximo ano queremos estar com tantos exemplares e tantos leitores; esses leitores têm que estar sendo atingidos nesses e naqueles assuntos etc." Nunca houve isso. Aquilo não era na realidade uma organização viva, não era um empreendimento econômico-comercial, era simplesmente um arquivo documental de pensamentos avulsos de vários setores, transformados em revista por toque artístico de alguém com mais ou menos competência.

Poderíamos classificar a Revista Brasileira de Economia *como um* journal *e a* Conjuntura Econômica *como uma* newsletter*?*

Rabello de Castro — Não, a *Conjuntura Econômica* era mais que uma *newsletter*. A *Conjuntura* fazia na realidade um acompanhamento sistemático da situação econômico-financeira do país, além de ser um veículo de divulgação dos índices econômicos da FGV.

No início de 1983, recebi o redator-chefe de *The Economist*, que veio fazer uma matéria sobre o Brasil que depois foi até capa, com o título "The music is over". Uma das coisas que ele me disse foi: "Não sei como você produz essa revista sozinho". Era um trabalho estafante e tenso, de quem tinha que matar um leão por mês, sem os recursos necessários. E ainda encontrar alguma coisa criativa para dizer na "Carta do IBRE", algo que pudesse merecer a atenção dos jornais e ao mesmo tempo não atrapalhasse politicamente a FGV. Ou seja, eu tinha que ser criativo e provocativo, sem desagradar.

Enfim, acho que se tentou fazer uma revista que não tinha condição de ser *The Economist*, nem vocação para sê-lo: na realidade a *Con-*

juntura representava um veículo, uma mídia para os trabalhos do IBRE. Mas, a partir de um determinado momento, eu nada mais tinha a fazer lá. Talvez nada mais tivesse a fazer nem na FGV, porque a FGV estava indo a lugar nenhum, e eu fiquei indo a lugar nenhum junto com ela. Obviamente, criou-se um pacto de equilíbrio na mediocridade. Ainda mantivemos um *status quo* dinâmico, porque sempre havia alguma invenção: por exemplo, o Prêmio de Excelência Empresarial, que é dado até hoje. O índice FGV-100, que hoje é muito usado no mercado, foi uma invenção nossa de meados dos anos 80. Ainda fizemos algumas incursões, na época dos planos econômicos, em seminários especiais patrocinados pela casa. Todas essas foram tentativas da *Conjuntura* ou do redator-chefe com repercussões dentro da revista. Mas era muito difícil alguém deixar que a *Conjuntura* brilhasse.

Acho que até meados dos anos 80, principalmente no corte do Plano Cruzado, a *Conjuntura* teve uma importância muito grande como oposição ao pensamento heterodoxo dominante. Nesse ponto, se hoje a FGV ainda tem uma respeitabilidade, um espaço, certamente não foi por causa de nenhum professor da EPGE que, naquele momento, se tivesse destacado. Acho que a *Conjuntura*, apesar das imensas limitações, tomou a liderança, e era como se o IBRE estivesse falando. Fizemos oposição inclusive às heterodoxias delfinianas no início dos anos 80. A Fundação, embora financeiramente fosse dependente do governo, tinha uma posição altaneira.

CAPÍTULO 4

O ISOP e os primórdios da psicologia aplicada

Eu queria que o ISOP se transformasse numa espécie de Manguinhos da psicologia: um centro de pesquisas que também formasse docentes.
Franco Seminério

JORGE OSCAR DE MELLO FLÔRES

Como diretor executivo da Fundação Getulio Vargas, em 1947 o senhor contratou o professor Mira y López para montar o ISOP — Instituto de Seleção e Orientação Profissional. Como foi esse processo?[72]

Jorge Flôres — João Carlos Vital estava encarregado de montar o ISOP,[73] mas não o fazia. Eu já estava com Mira y López e uma psicóloga baiana, Edwiges Florence, contratados e tive que fazer o ISOP, para não ficar pagando profissionais sem atividade. Vital quis pedir demissão. Eu disse ao Simões: "Vital quer exercer sua prerrogativa de nomear gente. Nós estamos começando, ainda há muita vaga para ser ocupada. Deixe-o nomear os outros que ele fica".

Uma outra ocasião Vital quis novamente pedir demissão. Estava defendendo umas coisas para o ISOP e achava que eu não podia discutir com ele, porque eu não entendia do assunto. Mas eu tinha tido o cuidado de me enfronhar na organização e no funcionamento do ISOP e de me submeter pessoalmente a todos os seus testes, de modo que estava por dentro da coisa. Quando ele começou a me sabatinar na reunião do conselho, consegui ganhar todas. Vital, então, escreveu uma carta ao Simões dizendo que eu era o ditador da Fundação, porque o conselho fazia tudo o que o Simões queria, e Simões só fazia o que eu queria. E pediu demissão para valer. Saiu. Eu disse ao Simões: "Vamos fazer o seguinte: no começo do próximo ano termina o mandato dele; nós o reelegemos, e ele vai aceitar". Foi o que aconteceu.

MONIQUE AUGRAS

Como a senhora, uma francesa, veio para o Brasil trabalhar na Fundação Getulio Vargas?

Monique Augras — Eu era estudante em Paris e tinha vontade de me expatriar, pois havia uma porção de coisas lá que não me agradavam.

---

[72] Entrevista publicada em Jorge Oscar de Mello Flôres, *Na periferia da história*, org. por Maria Celina D'Araujo, Ignez Cordeiro de Farias e Lucia Hippolito, op. cit., e complementada para esta publicação.

[73] Já em 1938, como ministro interino do Trabalho, João Carlos Vital apresentara um projeto que criava, na jurisdição do ministério, o Instituto Nacional de Seleção e Orientação Profissional (Insop). O projeto não foi adiante, mas, quando da criação da Fundação Getulio Vargas, Luiz Simões Lopes confiou a João Carlos Vital a missão de criar o ISOP. Ver Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas, pioneirismo a serviço do desenvolvimento nacional*, op. cit., p. 59-60. A criação do ISOP está exaustivamente descrita nos relatórios anuais da FGV de 1949 e 1950.

Fiz amizade com uma senhora que estava estudando psicologia na Sorbonne. Era espanhola e casada com o secretário da embaixada da Austrália. Ela não gostava muito de estatística, e eu a ajudava; estudamos juntas durante bastante tempo. Um dia, descobri que ela era filha do Mira y López. Além disso, eu tinha tido um namorado brasileiro, estava estudando um pouco de português e fiquei interessada em vir para o Rio de Janeiro. Ela me apresentou a Mira y López e ele me convidou para vir para o ISOP.

Defendi minha tese de doutorado no final de dezembro de 1960. Fiz graduação e pós-graduação em psicologia na França e me especializei em duas linhas: psicologia social e psicologia clínica, inclusive com uma certa competência nos chamados testes projetivos, uma espécie de estudo mais profundo da personalidade. Quando vim para o ISOP, fiquei alocada na parte de testes, como o Rorschach.

Cheguei ao Brasil em fevereiro de 1961, num domingo de Carnaval, e comecei a trabalhar na Fundação em março. Na época, o ISOP fazia orientação e seleção profissional. A psicologia acadêmica ainda estava engatinhando. Só em 1962 fez-se a lei regulamentando a profissão de psicólogo no Brasil — a Lei nº 4.119, de 27 de agosto —, e começaram os cursos regulares nas universidades federais. Até então só a PUC estava formando gente em psicologia. A PUC era a "dona do pedaço" e tinha um pé muito grande na psicanálise, na psicologia clínica, sua grande tradição. Acho que a primeira turma da PUC se formou em 1964, e a primeira turma da UFRJ em 1968. Portanto, tudo estava começando, e na época o ISOP fazia muito diagnóstico e encaminhamento de adolescentes, e até de adultos com problemas. Fazia o papel de uma clínica; não fazia tratamento, mas diagnosticava e encaminhava pessoas problemáticas. Ou seja, não lidava apenas com orientação profissional.

A clientela do ISOP era a classe média que não sabia para onde encaminhar seus filhos para fazerem estudos superiores ou, melhor dizendo, que queria saber se os meninos deviam ser advogados, médicos ou engenheiros. Havia também uma parte de seleção profissional para empresas, com a qual nunca tive muita ligação. E havia ainda uma outra parte importante, os exames psicotécnicos para os motoristas de ônibus. Basicamente, era isso que o ISOP fazia.

A organização do trabalho era uma coisa curiosa e perdurou até depois da morte de Mira y López, pois o ISOP funcionava em função dele. Ele era o grande mago, o grande pai, a grande figura mítica, e havia um bando de mulheres que o adorava. Minha posição ficou até um pouco ambígua, porque eu vim pela mão de uma filha do primeiro casamento dele, era vista como uma pessoa mais ou menos íntima, mas nem tanto assim, porque quem estava lá era a filha do seu segundo casamento, Maria He-

lena Novaes Mira. Também ameacei o pessoal, porque já cheguei com o doutorado e aqui ainda não havia sequer o reconhecimento oficial da profissão. Quando isso aconteceu, muita gente teve que fazer o curso. Já eu entrei no fim da carreira, embora fosse muito nova, ingênua e boba. Dizia o que pensava, e isso era fatal, embora sempre me considerassem uma pessoa muito competente. Via as pessoas fazendo algumas coisas que para mim estavam completamente superadas e dizia. Desde o início era vista de uma forma muito estranha. Eu ficava olhando aquele bando de mulheres, e alguns homens, adorando tudo que o Mira y López dizia... As palavras dele eram o evangelho, ele era endeusado.

Quais eram as fontes de recursos do ISOP? Vocês cobravam pelas consultas, pelos testes?

Monique Augras — Eram cobrados. Não sei dizer bem de que maneira, porque nunca me meti nessa área, mas nós tínhamos receita própria. Não sei até que ponto aquilo cobria todas as necessidades, pois havia muita gente trabalhando. O sistema de trabalho daquela época era o seguinte: Mira y López recebia a clientela, fazia a entrevista inicial e determinava que testes tinham que ser aplicados. O segundo escalão aplicava os testes, entregava os resultados ao Mira e ele então devolvia ao cliente. Antes de eu chegar, parece que houve uma certa rebeldia: algumas senhoras, que tinham competência, acharam que também podiam decidir sobre os testes a serem aplicados. Houve então um desdobramento. Havia psicólogos responsáveis pela área de adultos, outros pela área de adolescentes, outros pela área de crianças. Esses psicólogos marcavam num cartão os testes a serem feitos, a gente aplicava e dava os resultados. É uma coisa que hoje parece muito estranha, mas que marca muito bem o procedimento altamente hierarquizado que por muito tempo se manteve no ISOP. Por isso também não sei dizer como era a circulação de recursos, porque tudo era extremamente estanque.

Se ainda não havia cursos de psicologia, se a profissão de psicólogo não era reconhecida, a primeira geração de funcionários do ISOP funcionava na base da intuição?

Monique Augras — Não, porque o pessoal tinha feito cursos ministrados pelo próprio Mira y López, tinha aprendido, tinha-se especializado. Mas sem dúvida o grande corte aconteceu quando houve a criação da profissão de psicólogo, em 1962, e começaram, no ano seguinte, os cursos de psicologia. A lei estabeleceu quem poderia ser registrado naquele momen-

to como psicólogo: pessoas que estivessem trabalhando há cinco anos em atividades reconhecidas de psicologia e pessoas que tivessem formação em psicologia. Eu sou o nº 22 na ordem de inscrição no Conselho de Psicologia, que na época ainda era uma comissão do MEC composta por cinco pessoas, entre elas Carolina Martuscelli Bori, da USP, única mulher. Carolina tem o registro nº 1. Maria Helena Novaes Mira é nº 21, Ruth Scheeffer é nº 23, Maria Helena Moreira, que já faleceu, era nº 24. Quem já tinha formação entrou primeiro. Mas muita gente que já estava trabalhando não foi aceita. Isso criou muita celeuma, muita briga, entre os que passaram direto e os que ainda tiveram a exigência de fazer um curso, ou parte de um curso.

Qual era a formação do pessoal que já estava trabalhando no ISOP?

Monique Augras — Muita gente vinha da pedagogia. Foi preciso provar que realmente desenvolviam atividades de psicologia, mas às vezes alguns tinham quatro anos e meio de experiência e não puderam entrar. A comissão foi extremamente rigorosa nessa primeira fornada. Só para dar um exemplo, Franco Seminério teve que fazer um curso de psicologia. Ele era doutor em letras e graduado em filosofia, uma pessoa seriíssima, mas teve que fazer o curso. Tirou o bacharelado em psicologia, fez os quatro anos. E houve muita gente assim. Você pode imaginar o mal-estar que foi criado, porque havia pessoas de idade mais avançada, que já estavam com um certo *status* e que, de repente, se viram preteridas. A comissão foi muito rigorosa, mesmo com pessoas que tinham diploma no exterior. Havia gente que trabalhava no ISOP como técnico e foi chamado de "testólogo", de maneira depreciativa.

O fato é que essa comissão do MEC foi instalada em 1963 e Mira faleceu em fevereiro de 1964. Na verdade, nosso grande advogado acabou sendo Lourenço Filho. Eu, pessoalmente, tenho muita gratidão por ele; foi uma pessoa correta, interessou-se muito pelo assunto. Ele já estava no campo da psicologia, embora viesse da pedagogia, e sempre nos ajudou muito. Quando o primeiro grupo de vinte e poucos psicólogos passou na primeira fornada, ele telefonou imediatamente para o ISOP para nos contar.

Como era Mira y López no trato pessoal? Consta que era comunista, mas não fazia proselitismo dentro da Fundação.

Monique Augras — Era um homem muito agradável, brincalhão. Nunca o vi fazer proselitismo aberto, mas era bem claramente comunista.

Inclusive, antes de ficar doente, ele foi a Cuba e dizia que Cuba era mais ou menos o paraíso na terra. No trabalho era muito aberto, a gente podia conversar, falar abertamente. Eu me lembro de uma coisa de que o pessoal falava, mas da qual não cheguei a participar: ele fazia reuniões periódicas em que as pessoas tinham que fazer uma certa autocrítica na frente do grupo todo. Não peguei isso, mas as pessoas se referiam a algumas situações constrangedoras. Quando cheguei, ele já estava bastante idoso, já não estava bem de saúde e não participava tanto assim. Sempre foi muito gentil e cordial comigo, sem maiores envolvimentos.

Ele delegava algum tipo de função ou era permanentemente centralizador?

Monique Augras — Ele não delegava nada, mesmo quando houve aquela rebeldia sobre a definição dos testes a serem aplicados. Ele era o sol em torno do qual tudo girava. Com sua morte houve um vazio muito grande. Tentaram fazer um triunvirato, se não me engano, mas não deu certo, pois era impossível um indivíduo ousar sentar naquela cadeira. Não me lembro dos nomes, mas acho que Athayde Ribeiro da Silva estava nesse triunvirato, que durou muito pouco, uns seis meses. Enquanto isso, já existia um programa de criação de testes para aferir desenvolvimento educacional, apoiado por dinheiro americano, num setor da Fundação que era mais ou menos uma extensão do ISOP, criado sob a direção da Ruth Scheeffer. Depois que esse triunvirato não deu certo, a Ruth ficou dirigindo o ISOP, mas não por muito tempo.

Depois que Mira y López morreu, o dr. João Carlos Vital, que era o presidente do ISOP, passou também a se interessar muito mais do que antes pelo que se passava ali. Naquela época, 1965/66, apareceu a possibilidade de se fazer um grande levantamento de praticamente toda a força de trabalho do país, com testes em nível nacional para avaliar a sua qualidade.[74] Quando Vital disse que íamos fazer aquele projeto com os militares, a cara dos psicólogos foi incrível! Ruth disse logo que não iria participar. Vital ficou muito chateado e começou a procurar quem tivesse capacidade para fazer o projeto.

Estávamos naquele período em que os "milicos" passavam para a reserva e entravam em todas as instituições. Já tínhamos aqui o coronel Wedher Modenezi Wanderley, que estava trabalhando precisamente na seção de seleção de motoristas, durante muito tempo dirigida por um senhor que já faleceu, suíço, chamado Roberto Suchaneck. Wanderley tinha certa competên-

[74] Trata-se do "projeto Emfa" mencionado a seguir por Franco Seminério.

cia no campo da psicologia e reagiu como bom "milico" ao chamado de Vital: se há uma missão, cumpra-se. Não interessa se as pessoas têm ou não condições. Topou fazer o projeto e Vital o nomeou diretor do ISOP. Passamos então por uma fase de mudança geral, remanejamentos, uma confusão danada. O setor de ensino passou a ser mais ou menos autônomo, e em 1966 fui para lá como chefe, ocupando-me dos estagiários e fazendo pesquisa. Calhou de eu participar do I Congresso de Rorschach em São Paulo, e resolvi então fazer uma pesquisa justamente para adaptar os padrões daquele teste à população brasileira.

Desenvolvi o trabalho durante uns dois anos, com colegas. O resultado foi aquele *Atlas de Rorschach*, com várias edições, republicado até hoje.[75] Jamais ganhei sequer um cafezinho com ele. Quando aprontei o material do livro, coloquei o nome das três pessoas que tinham trabalhado nele: Elida Sigelmann, Maria Helena Moreira e eu. Wanderley levou o livro para o Lourenço Filho fazer o prefácio. Lourenço ficou encantado e mudou a ordem dos nomes: botou o meu em primeiro lugar, mencionou a colaboração das outras e fez um prefácio muito elogioso à minha pessoa. Wanderley não admitiu isso, porque achava que os elogios deveriam ser sempre para o coronel, para o general, jamais para os subordinados. Chamou-me e disse que eu estava usando o ISOP para me promover. Respondi que achava o contrário. Ele ficou esperando que eu fizesse alguma besteira para me demitir. Não me demitiu, mas me colocou na geladeira. Mandou alguém do ISOP à editora com um ofício, ordenando que o meu nome fosse retirado da capa do livro. O pessoal antigo da Editora nunca tinha visto uma história igual. Tiraram, iam fazer o quê? Meu nome só reapareceu na segunda edição, quando Seminério era o diretor.

O pessoal do ISOP também dava aulas no Cepe, o Centro de Estudos do Pessoal do Exército, no forte do Leme. Dávamos treinamento e até organizávamos projetos. Firmamos um convênio e fiquei encarregada de pesquisas lá também. Como estava encostada e não tinha muito o que fazer, resolvi organizar o arquivo do ISOP. Por isso, não sei bem o que aconteceu no reinado do Wanderley. Sei que ele caiu, por volta de 1970, e Franco Seminério assumiu. Aí começou outra fase, bem diferente, porque Seminério é uma pessoa muito jeitosa, amiga, diplomática. Conseguiu dar uma virada muito grande, transformando o ISOP, de prestador de serviços, em uma casa de pesquisa e ensino. Acho que ele estava certo, porque a partir da primeira turma que se formou na UFRJ, em 1968, várias psicólogas de car-

---

[75] *Teste de Rorschach: atlas e dicionário, padrões preliminares para o meio brasileiro*, coordenado por Monique Augras, com a colaboração de Elida Sigelmann e Maria Helena Moreira (Rio de Janeiro, FGV-ISOP, 1969).

teira entraram no mercado, abriram consultórios, e não era papel do ISOP, que bem ou mal era sustentado pelo governo federal, entrar em concorrência com os profissionais liberais que estavam no mercado.

Seminério reformulou completamente o ISOP, transformou as diversas seções existentes em centros de pesquisa e criou o Centro de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada, que passou a funcionar no edifício-sede da Fundação, porque não havia acomodações lá na rua da Candelária, onde o ISOP sempre funcionou. Para dirigir esse centro ele convidou o professor Antônio Gomes Pena, da UFRJ. Houve muitas tensões, porque as pessoas que estavam no ISOP desde muito tempo, "testólogos" melhorados, que sempre tinham feito um trabalhinho bem-feito, de repente tiveram que se transformar em pesquisadores, e não é todo mundo que consegue essa transformação. Nessa época, em 1971, fui tirada do limbo, me tornei assessora do Seminério e também professora da pós-graduação. Fiquei 10 anos como sua assessora, sempre dando o maior apoio, porque acho que a opção acadêmica era o caminho certo a tomar, e sobrevivemos graças a isso. Na verdade, sobrevivemos 20 anos, o tempo da gestão do Seminério.

De onde vinham os recursos do ISOP nessa época em que ele se voltou para a pesquisa?

Monique Augras — Eram muito poucos, mas Seminério conseguiu alguns grandes convênios de pesquisa — a época era boa para isso. Fez um convênio importante com a Previdência para ajudar as pessoas que precisassem de reabilitação. O projeto implicava um diagnóstico médico, e entraram médicos para trabalhar no ISOP. Seminério fez também um convênio com o Inep, o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, para um projeto enorme de diagnóstico do desenvolvimento educacional no Brasil inteiro. Em 1974, Seminério chamou o Ued Maluf, que era professor da UFF e da UFRJ, para implantar um centro de ergonomia cibernética, e começaram-se a fazer umas pesquisas muito interessantes no campo das condições de trabalho entre trabalhadores da cana-de-açúcar em Campos e adjacências. Não me lembro de todos, mas houve projetos portentosos e diversificados que sustentaram parte do ISOP durante bastante tempo.

Vocês trouxeram professores de fora para a pós-graduação?

Monique Augras — Nossos professores vinham da UFRJ, de vários lugares. Havia gente que tinha feito curso no exterior, como por exemplo Aroldo Rodrigues da Silva, mas isso foi um pouco depois. Tínhamos que

ter doutores e incentivamos nossos psicólogos a fazer o mestrado e o doutorado. Dávamos o maior apoio para o nosso pessoal fazer os cursos. Muita gente fez mestrado, pouca gente fez doutorado, mas quem não fez foi porque não quis, porque havia muito incentivo para formar pessoal.

Nossa pós-graduação passou por várias fases: obviamente, no início, fazíamos mais psicologia aplicada, mas depois fomos entrando no esquema de mestrado para formar professores e pesquisadores. E tínhamos um elenco grande de professores que também ensinavam em outras universidades. Essa fase durou até 1980/81. Nessa época, a Fundação resolveu mandar muita gente embora, de todos os órgãos, e houve uma reformulação. São sempre fatores externos, mais ou menos cataclísmicos, que forçam essas reestruturações. Muita gente saiu nessa época, muitos da velha guarda. Ficaram três centros no ISOP: o Centro de Pós-Graduação; o Centro de Ergonomia Cibernética; os remanescentes dos centros de pesquisa, herdeiros das antigas seções do antigo ISOP, foram reunidos no Centro de Pesquisas Psicossociais. Fiquei como chefe desse centro em 1981/82 e continuei como professora.

Esses centros continuaram funcionando de maneira razoável. Foi uma fase na qual não tínhamos mais os grandes convênios da década anterior, e acho que isso pesou. Fiz um esforço muito grande, como chefe do Centro de Pesquisas Psicossociais, para casar o ensino e as nossas pesquisas, porque aí começaram as exigências dos órgãos de fomento, como CNPq e Capes. Tínhamos que ter produção em pesquisa, e o esforço foi exatamente no sentido de acoplá-la com a parte de ensino.

Como eram dirigidos os Arquivos Brasileiros de Psicologia*?*

Monique Augras — Seminério afirmava, parece que com razão, que essa era a mais antiga revista de psicologia do Brasil e da América Latina. Passou por várias mudanças, seguindo exatamente as fases do ISOP. O primeiro diretor foi Lourenço Filho. E quando digo que tenho muito carinho pela memória dele é porque foi com ele que aprendi a escrever português. Depois de seis meses no Brasil, resolvi escrever um artigo para a revista, um resumo da minha tese. Lourenço Filho corrigia os meus artigos, e aprendi com suas correções. Ele estava ligado à Editora Melhoramentos e me deu de presente umas gramáticas. Quando faleceu, quem passou a dirigir a revista foi Athayde Ribeiro da Silva, também uma pessoa muito boa. Seminério também trabalhava na revista e, quando foi diretor, preocupado com a excelência acadêmica, criou um corpo editorial. Hoje existem as revistas da Universidade de Brasília, da Universidade do Rio Grande do Sul, mas a nossa marcou época.

Como a senhora explica o fechamento do ISOP em 1990?

Monique Augras — Em 1997, houve uma pequena celebração na UFRJ para comemorar os 100 anos de nascimento de Mira y López e me chamaram para a mesa. Resolvi falar sobre o aspecto histórico-sociológico da criação do ISOP e liguei seu surgimento à necessidade de racionalização do mundo do trabalho e ao projeto getulista de desenvolvimento. Mostrei também que a grande virada do ISOP correspondeu à entrada dos psicólogos no mercado de trabalho e que, quando ele fechou, não foi por uma perseguição da Fundação, mas em decorrência de um quadro mais geral.

Em 1988, a Fundação demitiu um bocado de gente. As pessoas achavam que era perseguição, mas via-se que havia um processo de diminuição de quadros. O que foi chocante, para mim e para o Seminério, foi o fechamento do Centro de Pós-Graduação. Era o primeiro doutorado reconhecido, porque o da USP só foi reconhecido pelo Conselho Federal de Educação muito depois do nosso. E fecharam também o Centro de Pós-Graduação do IESAE. Eu administrei o espólio do ISOP, juntamente com Antônio Gomes Pena e Bianor Cavalcanti, da EBAP. Foi uma fase muito complicada. As pessoas se reuniam e não aceitavam ser demitidas, mas todo mundo recebeu direito. Seminério conseguiu levar a pós-graduação para a UFRJ, que não queria aceitá-la: foi um transplante com expectativa de rejeição, e até hoje a coisa ficou esquisita.

Qual o seu balanço sobre o papel e a importância do ISOP?

Monique Augras — Considero que o ISOP teve um papel extremamente importante nos primórdios, foi um dos raros institutos de psicologia aplicada no Brasil fora do âmbito acadêmico. Acostumou a classe média a ver que a psicologia servia para alguma coisa. Foi também, durante toda a gestão Seminério, uma casa de pesquisa, dentro e fora do âmbito acadêmico, o que é muito raro. Nesse sentido acho que foi importante, marcou presença.

Qual a sua visão de João Carlos Vital?

Monique Augras — João Carlos Vital era um sujeito baixinho, pequenininho, sempre agitado, empolgado, querendo milhões de coisas, não entendendo nada do que a gente estava fazendo, mas dando sempre um voto a favor, achando meio esquisito mas respeitando. Já no tempo do Mira y López ele não entendia nada, mas dava o maior apoio. Tenho uma certa gratidão em relação a ele, porque na época do regime militar faziam levantamentos sobre os estrangeiros e mandaram para o ISOP um ques-

tionário para saber se eu era subversiva, se tinha participado de partidos, coisas assim. Ele me entregou o papel e achei isso incrível. Aliás, ocorria muito isso também em relação ao dr. Simões: tivemos pessoas que foram presas, mas que a Fundação Getulio Vargas tratou como se estivessem de licença, recebendo. Isso era uma atitude de respeito. Eu via isso também como coisa de estancieiro: passou a porteira, é meu, eu garanto.

FRANCO LO PRESTI SEMINÉRIO

O senhor chegou a ter contato com Mira y López no ISOP?

Franco Seminério — Convivi pouco com ele, porque entrei no ISOP em abril de 1962, ele já estava doente e veio a falecer em fevereiro de 1964. Mas ele chegou a me mostrar sua tese de doutorado, apresentada em 1922 à Universidade de Madri, onde já propunha sua teoria sobre a psicologia e seus usos.[76] Achei-o uma pessoa razoavelmente acessível, às vezes um pouco ríspido, cioso do seu quintal e daquilo que dizia. O que ele dizia estava dito, não gostava muito de discutir. Mas mostrava-se bastante aberto e objetivo nas reuniões gerais.

O senhor entrou para o ISOP no ano em que foi promulgada a lei de regulamentação da profissão de psicólogo. Como foi esse processo?

Franco Seminério — Na época eu já tinha cinco anos de exercício da profissão, porque antes de entrar para o ISOP tinha trabalhado de graça no Centro Juvenil de Orientação e Pesquisa, em Niterói. Com isso, obtive o direito ao registro de psicólogo. No entanto, quando se abriu na UFRJ o primeiro vestibular para o curso de psicologia, embora já sendo psicólogo de fato, candidatei-me e fiz o curso. Eu já era doutor em letras e bacharel em filosofia, formado na Itália, e passei a ser também bacharel e licenciado em psicologia no Brasil.

Quando me inscrevi no curso de psicologia, estava certo de que o meu registro ia ser deferido logo. Como eu, havia outras duas pessoas aqui no Rio de Janeiro na mesma situação: Maria Luísa Teixeira, minha esposa, e Míriam Bentes, funcionária do ISOP. Só que o registro não foi de-

[76] O título da tese de doutorado de Mira y López é *Las correlaciones somaticas del trabajo mental*. Sobre a produção intelectual de Mira y López e sobre o ISOP durante a gestão de Mira y López, ver *Mira y López e a psicologia aplicada no Brasil*, org. por Suely Braga da Silva e Paulo Rosas, op. cit.

ferido imediatamente, levou dois anos. Nesses dois anos, fui rebaixado a psicotécnico, mas logo que foi expedido o registro, no começo de 1964, voltei à posição de psicólogo.

O exame para conseguir o registro de psicólogo constava de uma prova de conhecimentos gerais, com toda espécie de conhecimento — sociologia, behaviorismo, psicanálise de Freud etc. Nessa prova, fui o primeiro colocado. A última prova era uma entrevista. Um psiquiatra que estava na banca perguntou sobre o meu passado. Expliquei que era doutor em letras na Itália, que tinha curso de filosofia, também na Itália, e que tinha trabalhado com psicologia. Em lugar de me dar 10, ele me deu nove, alegando que havia dispersão de motivação. Conclusão: tirei o segundo lugar e a esposa de um dos professores da casa tirou o primeiro.

Mira y López participou dessa discussão sobre a regulamentação da profissão?

Franco Seminério — Sim, mas participou numa corrente que não foi a vencedora. Em 1953 — eu ainda não estava no ISOP — reuniram-se na sala do dr. Mira várias pessoas, entre as quais Elieser Schneider, José da Silveira Pontual e outros, para propor ao governo federal a elaboração de uma lei que regulamentasse a profissão. Essa primeira tentativa teve a participação de Lourenço Filho. A proposta proibia ao psicólogo grande parte das atividades clínicas, principalmente a psicoterapia, que ficaria reservada aos médicos. O psicólogo ficaria mais voltado para a área escolar e de organização profissional do trabalho, que era a área onde Mira y López estava efetivamente atuando.

São Paulo acabou dominando a cena da legalização da profissão, mas o ISOP manteve sua posição até o final, inclusive junto ao deputado Adauto Lúcio Cardoso, que foi quem encaminhou o projeto na Câmara. Começou pela imprensa, na época, uma briga entre Mira y López e um professor da antiga Universidade do Brasil, Newton Campos. Newton Campos declarava-se contra a regulamentação porque achava que Mira estava dando aos psicólogos um caráter "psicotécnico". Mira y López tinha feito a Associação Brasileira de Psicotécnica e a *Revista Brasileira de Psicotécnica*, e Newton Campos achava isso um rebaixamento da psicologia. A psicologia para ele era uma coisa muito mais filosófica. Era médico e tinha uma prevenção contra aqueles que chamava de "testólogos" do ISOP. Além do mais, Mira fazia cursos de seis meses, às vezes de um ano, para formar especialistas, e Newton Campos começou a combatê-lo dizendo que ele formava psicólogos a jato. Nessa briga, eu tinha uma formação universitária que me dava tranqüilidade. Tinha também a prática, mas decidi ter todos os diplomas na parede, para não me aborrecerem mais. Já tinha sofrido bastante por conta de validação de diplomas.

O primeiro projeto enviado à Câmara, através de Adauto Lúcio Cardoso, acabou saindo da Associação Brasileira de Psicotécnica, praticamente fundada pelo Mira e ligada ao ISOP. Quando os paulistas da Associação Brasileira de Psicólogos de São Paulo viram o projeto, levantaram-se e completaram a lei. A lei completada pelos paulistas ficou muito melhor, porque deu ao psicólogo o artigo 13, que foi reformulado e redigido da seguinte maneira: "Parágrafo 2º: constitui função privativa do psicólogo a utilização de métodos e técnicas psicológicas com os seguintes objetivos: a) diagnóstico psicológico; b) seleção e orientação profissional; c) orientação psicopedagógica; d) solução de problemas de ajustamento". Era um eufemismo, para não colocar a palavra *psicoterapia*, ou *clínica*, mas estava implícito. O presidente João Goulart vetou a palavra *privativo*, mas na Câmara e no Senado o veto foi derrubado.

Com tudo isso, os paulistas ganharam autoridade para controlar a comissão que concedia os registros?

Franco Seminério — Sim. Na comissão de registro havia duas pessoas da PUC de São Paulo, uma da USP e apenas Lourenço Filho do Rio. Mira, que tinha esperança de entrar para a comissão, não só não entrou como teve que pedir registro. Fizeram duas levas de registros: os imediatos e os sujeitos a provas complementares na PUC. Quem tinha diploma da França ou dos Estados Unidos obteve o registro imediatamente. Eu entrei na segunda leva e por isso meu registro demorou dois anos. Um mês antes de Mira y López falecer, fui falar com ele sobre o meu receio de que não me dessem o registro. Ele me disse: "Espero que sim, mas sabe como é, nem eu mesmo sei se vou consegui-lo..." Por aí, liguei as antenas e pensei: "Ele deve se sentir jogado para o alto".

Regulamentada a profissão de psicólogo, o curso da PUC, no Rio, se transformou em curso formal de bacharelado, de cinco anos, e o de São Paulo a mesma coisa. A UFRJ também abriu o seu curso, e em poucos anos 30 cursos universitários passaram a existir. Quando foram expedidos os primeiros registros, não chegavam a mil os que os obtiveram em todo o país. Fiz uma pesquisa no ISOP em 1971 e constatei que oito anos depois já havia 1.052 psicólogos só no Rio de Janeiro. Fiz a segunda pesquisa em 1987, e já havia 100 mil psicólogos. Hoje devem chegar a quase 200 mil.

Gradativamente começaram a surgir áreas novas. Hoje há psicólogos que trabalham com gestantes, em UTI, na área de trabalho, na ergonomia, e a cada dia surgem especializações muito específicas. Quando Jarbas Passarinho foi ministro da Educação, disse: "Estão surgindo tantos psicólogos que daqui a pouco só vão ter trabalho para fazer se entrevistarem uns aos outros..."

Como evoluiu sua carreira no ISOP a partir de sua entrada em 1962?

Franco Seminério — Naquela época o ISOP estava organizado em duas divisões, a de Seleção e a de Orientação, e um serviço de pesquisa e informação. Fui para a Divisão de Seleção. Na Divisão de Orientação estava Ruth Scheeffer, esposa do Levy Simões, e na de Seleção ficamos o dr. Francisco Campos, o professor Roberto Suchaneck, suíço, que fazia exame psicotécnico para a seleção de motoristas amadores e profissionais, e eu. Havia também alguns médicos psiquiatras, como o professor Vasco Vaz. Cabia-me fazer, junto com o dr. Francisco Campos, a seleção dos candidatos a juízes. Era um trabalho que, longe de nos envaidecer, nos deixava fortes dúvidas e provocava escrúpulos éticos. Tínhamos consciência de que o material psicológico e o desenvolvimento da psicologia, naquele época, como agora, nunca seriam suficientes para se poder dar um laudo definitivo para uma carreira dessas. Verificamos que os testes de inteligência que aplicávamos eram inócuos.

Em 1967, aconteceu um fato novo. Ruth Scheeffer tinha assumido interinamente a direção do ISOP depois da morte do dr. Mira y López, mas resolveu, em convênio com o Educational Service da Universidade de Princeton, montar uma estrutura chamada CETPP, Centro de Estudos de Testes e Pesquisas Psicológicas, e obteve um espaço separado para funcionar, no 11º andar do prédio da Fundação, mantendo ainda uma ligação parcial com o ISOP. Estávamos em pleno regime militar, houve uma crise dentro das diversas chefias do ISOP, e o dr. João Carlos Vital, que era o presidente do órgão, resolveu convidar para dirigi-lo um coronel do Cepe, Centro de Estudos de Pessoal do Exército, chamado Wedher Modenezi Wanderley, que já estava chefiando a seleção de motoristas desde a morte do professor Roberto Suchaneck. O dr. João Carlos Vital não queria jogar Francisco Campos para o alto, e o nomeou seu assessor. Quanto a mim, continuei na Divisão de Seleção. O novo chefe, coronel Albino Gonçalves Bairral Filho, passou a se apoiar muito em mim, usava muito a minha informação e orientação, porque só conhecia seleção tal como era feita no Exército, o que era uma coisa completamente diferente. Nessa mesma época, o coronel Albino me pediu para criarmos informalmente um setor de planejamento dentro da Divisão de Seleção e me encarregou de chefiar esse setor.

O setor de planejamento deveria fornecer todas as normas técnicas para uma seleção, dizer o que se deveria aplicar, como se deveria fazer um laudo etc. Minha assessoria era conhecida, porque muitos psicólogos da Divisão de Orientação subiam ao 4º andar, onde eu estava, para me pedir opinião, e aquilo se difundiu dentro do ISOP. Wanderley soube então que eu existia e disse ao coronel Albino que me queria como seu assessor — houve até uma disputa entre os dois coronéis por causa disso. Wanderley afinal me nomeou chefe da seção de pesquisa, e em 1969, vice-diretor do ISOP.

Nessa época, o dr. Vital se interessou por um projeto, que ele chamou de "projeto Emfa". Queria, com o apoio das Forças Armadas, implantar um projeto seu de 1938, que visava ao seguinte: todo cidadão, ao tirar a carteira profissional, passaria por uma seleção profissional rápida. Sua idéia em princípio era boa, mas utópica, porque não há instrumentos para saber se um cidadão que vem da roça dá para pedreiro ou para motorista. É impossível, porque isso depende em grande parte de uma aprendizagem social. Não se nasce motorista, pedreiro ou outra coisa. Ele pôs um general à frente do grupo de trabalho, com uma série de coronéis, para implantar essa bateria de testes, e me pediu para trabalhar com eles. Trabalhei sempre tentando frear um pouco aquelas ambições cientificistas, e ele ficava até chateado, como se eu fosse do contra. Na verdade, eu tentava mostrar que há limites que não podemos ultrapassar.

Outro problema: quando Wanderley tomou posse, conseguiu, com ajuda do dr. Vital, que os psicólogos fossem equiparados aos economistas em termos salariais. Os economistas foram tendo aumentos sucessivos dentro da Fundação, e Wanderley pediu equiparação várias vezes. Nessa altura eu tinha terminado o curso de psicologia, passado para tempo integral, era chefe da divisão de pesquisa, vice-diretor e assessor direto do Wanderley, e por tudo isso ouvia suas confidências. Ele me mostrou o plano para abrir a pós-graduação do ISOP com um mestrado em psicologia do trabalho. Tentou também ser aceito na PUC para fazer o mestrado, mas a PUC, em vista do seu currículo, o rejeitou. Ele ficou chocado.

Continuava a briga pela equiparação salarial, mas a Fundação não respondia. Num determinado momento, Wanderley disse que tinha que pôr em jogo a sua demissão. Eu o aconselhei a não fazer isso, mas ele disse que os militares estavam acostumados. Deu três meses à Fundação, pedindo uma licença. Substituí-o, e findos os três meses ele voltou e perguntou como estava a questão salarial. A Fundação deu uma resposta negativa e ele se demitiu da direção do ISOP. Foi aí que o dr. Vital propôs ao dr. Simões que eu entrasse como diretor. Quando viu que eu aceitei a direção, Wanderley ficou chateado comigo. Mas continuou como funcionário do ISOP, sempre em atividades ligadas diretamente à direção.

Assumi a direção do ISOP em 14 de abril de 1970 e propus imediatamente ao dr. Simões Lopes uma transformação radical. Em primeiro lugar, verifiquei que o ISOP tinha uma despesa de 200 mil cruzeiros e uma receita de cerca de 15 mil, proveniente dos exames de seleção e orientação. Propus cancelar essa receita. Em vez de continuarmos a fazer exames de seleção e orientação profissional, uma vez que essa atividade já estava sendo desenvolvida na comunidade — já havia psicólogos fazendo isso nas empresas ou até nos consultórios —, sugeri que o ISOP passasse a funcionar em termos de projetos para a comunidade. Para esse fim, tinha

como modelo um projeto que, como chefe da divisão de pesquisa, eu já estava desenvolvendo junto ao IAPI. Era um estudo de reabilitação profissional para portadores de qualquer tipo de deficiência. Esse trabalho, concluído antes de eu assumir a direção do ISOP, foi entregue ao IAPI e aplicado através da Susep. Fizemos o levantamento de todos os cargos existentes em 1.250 empresas na área de indústrias de transformação no então estado da Guanabara e fizemos também a análise de todos os tipos de deficiências motoras, mutilações, intelectuais e perceptuais (visuais e auditivas), para ver as funções residuais. Essa foi a experiência que me inspirou a idéia de passarmos a funcionar só em termos de projetos.

Propus então ao dr. Simões a possibilidade de, em vez de termos as duas divisões, de Seleção e Orientação, criarmos cinco centros: a Divisão de Seleção se transformaria em Centro de Estudos e Pesquisas Aplicadas ao Trabalho, CENPAT; a Divisão de Orientação em Centro de Estudos e Pesquisas Aplicadas à Educação, CENPAE. O CETPP, da Ruth, que estava separado naquela forma ambígua, seria assimilado totalmente pelo ISOP e passaria a ser o Centro de Estudos de Testes e Pesquisas Psicométricas. Seria criado ainda o Centro de Informação e Pesquisas Ocupacionais, CIPO, pois já existia o setor de formação ocupacional. O quinto seria o Centro de Pós-Graduação em Psicologia, CPGP, para podermos instalar o curso de pós-graduação. Feito isso, começamos a enveredar para a possibilidade de outros grandes projetos.

Ao receber a direção, recebi também uma "batata quente", ou seja, um projeto magnífico feito pelo CETPP, mas com um custo fantástico: a padronização de uma bateria de testes educacionais para o ensino secundário, à semelhança do que se fazia no Education Test Service, de Princeton, no qual a professora Ruth se inspirou. Ela pretendia transformar o CETPP num verdadeiro Education Test Service nacional e dar-lhe o cunho de uma entidade autônoma dentro da Fundação. Com a absorção, não quis eliminar a idéia e procurei adaptá-la à nossa realidade. Visto que esse projeto tinha custado, com o apoio da Usaid e da Fundação Ford, 300 mil dólares, uma fábula para a época, pensei no que poderia fazer com os testes prontos e publicados: vendê-los em livrarias por dois tostões? Achei um crime. Mandei uma proposta, através do nosso assessor, José Cavalière Figueiredo, ao ministro da Educação, que era Jarbas Passarinho, para se fazer um diagnóstico educacional em todo o território nacional. Ele incumbiu o Inep de coordenar a parte operacional. Reunimos praticamente todos os secretários de educação do país — só dois estados ficaram de fora, um deles a Guanabara. Preparou-se esse gigantesco trabalho, que deveria alcançar até 400 mil alunos — o número acabou sendo um pouco inferior —, e dei a coordenação técnica ao dr. Francisco Campos.

Esse trabalho saiu com um nível altíssimo, porque, ao aplicar esses testes, tivemos o cuidado de simultaneamente aplicar um questionário econômico-social. Primeiro, fez-se um treinamento nas cidades escolhidas como amostra, e esses municípios tiveram *in loco* o treinamento dos aplicadores — o ISOP mandou gente para ensinar como aplicar os questionários. Recebemos de volta todos esses testes aplicados e fizemos o processamento das informações através de leitura ótica, com material adquirido pelo CETPP pouco tempo antes.

Como tínhamos o questionário econômico-social, pudemos ver os resultados de acordo com a instrução dos pais, por escolas diurnas e noturnas, escolas industriais, normais e técnicas. Esse perfil foi traçado em 26 relatórios, um para cada estado e cinco para o país.[77] Verificamos com tristeza que as escolas normais, em todo o território nacional, estavam com um perfil bem abaixo das outras escolas, e que as melhores escolas eram exatamente as de ensino industrial. Uma das perguntas do questionário econômico-social era: que vestibular pretende fazer? Verificamos que aqueles que desejavam fazer engenharia ou medicina tinham perfis altíssimos, comparados com todos os que se estavam dedicando a outras áreas, principalmente ciências humanas e sociais.

O ISOP começou portanto a atuar na área de educação pouco antes da criação do IESAE, em 1971.

Franco Seminério — Sim. Fiquei um tanto triste quando o professor Mattos fez o IESAE, porque nossa idéia era que as atividades de educação ficassem dentro do ISOP. Mattos fez uma espécie de concorrente, respeitabilíssima, mas que caberia perfeitamente dentro do ISOP, que já estava atuando na área. Ele fez essa proposta em uma reunião no início de 1971, à qual estava presente Anísio Teixeira. Aliás, Anísio saiu dessa reunião e desapareceu. A porta do elevador do seu prédio abriu, o elevador não estava lá, ele entrou e caiu no poço. Só foi descoberto três dias depois. Houve até suspeitas, como ele era "subversivo" para o governo, de que pudesse ter havido algo doloso nisso tudo.[78] Creio que o professor Mattos queria aproveitar a vasta experiência e o prestígio de Anísio Teixeira para desenvolver um projeto de educação, que provavelmente seria dirigido pelo próprio Anísio. Até certo ponto, foi com tristeza que vimos estar sendo criado o

---

[77] Ver Francisco Campos, Diagnóstico nacional de desenvolvimento educacional — 1: o primeiro DNDE, *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, *31*(2):126-4, abr./jun. 1979, e Maria Luísa Larquê, Diagnóstico nacional de desenvolvimento educacional — 2, *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, op. cit., p. 143-56.

[78] Anísio Teixeira morreu no Rio de Janeiro em 11 de março de 1971, aos 71 anos.

desdobramento do que nós mesmos poderíamos fazer. Aceitamos bem pela simples razão de que tínhamos o máximo de respeito pela figura de Anísio Teixeira.

Como foi feita a montagem do Centro de Pós-Graduação do ISOP?

Franco Seminério — O mestrado foi inaugurado em 1971 e foi um dos primeiros mestrados em psicologia do Brasil. Seis anos mais tarde, em 1977, criamos o doutorado, o primeiro credenciado em todo país pelo Conselho Federal de Educação, pelo Parecer nº 2/80. O doutorado do ISOP foi muito bem-sucedido, com professores de alto nível, hoje espalhados nas principais universidades brasileiras.

Como foi composto o quadro de professores do mestrado?

Franco Seminério — Criei uma comissão integrada por Antônio Gomes Pena, da UFRJ, Elieser Schneider, da Uerj, Aroldo Rodrigues, da PUC, Wedher Modenezi Wanderley, meu antecessor na direção do ISOP, e José Cavalière Figueiredo, meu assessor direto, e chamei o professor Lourenço Filho, para presidi-la. Fizemos a seleção dos candidatos a professor com base na qualidade e excelência dos programas que propunham, mas eles não sabiam que estavam sendo submetidos a concurso. Contratamos professores da PUC, da Uerj etc., mas não conseguimos que eles se desvinculassem de seus vínculos anteriores. Eles trabalhavam como horistas ou em meio expediente. Claro que a Capes, com isso, nos fez uma verdadeira guerra, porque os que eram de tempo integral eram poucos. Este foi o último trabalho do professor Lourenço Filho. Três semanas depois de encerrados os trabalhos, ele faleceu.[79]

Como era o sistema de seleção dos alunos de pós-graduação do ISOP?

Franco Seminério — Para o mestrado, todo psicólogo, formado em qualquer parte do país, poderia se submeter à seleção que consistia em três meses de cursos com disciplinas fundamentais, como história da psicologia, epistemologia da psicologia, lógica. Os que tivessem melhor desempenho entravam. Sempre defendi que a seleção-relâmpago não funciona. Seleção é um processo, treinamento em serviço. Foi por esse processo que conseguimos ter uma seleção magnífica, e em poucos anos, por volta de 1982/83, dos 126 mestres que tínhamos graduado, 80 já estavam em universidades de todo o país.

---

[79] Manuel Bergstrom Lourenço Filho morreu em 1970.

Para o doutorado, havia primeiro uma prova escrita, depois uma prova oral com três professores e ponto vago e, por último, análise de currículo. Admitíamos quatro candidatos por ano — na primeira turma foram oito. Entre 1977 e 1990, formamos uns 25 doutores com teses de peso.

A proposta da pós-graduação do ISOP era formar docentes?

Franco Seminério — Tive uma luta muito grande no ISOP e acabei voto vencido. Eu queria que o ISOP se transformasse numa espécie de Manguinhos da psicologia: um centro de pesquisas que também formasse docentes. A docência, no meu entender, seria o agregado necessário de uma formação de pesquisadores em pesquisa básica e aplicada. Nesse espírito, conseguimos nos manter bem até um certo ponto. Mas em um certo momento alguns dos meus colaboradores, por conta das injunções da Capes, a respeito da qual sempre tive uma aversão muito grande, levaram-me a admitir que teríamos que concentrar a pesquisa no âmbito acadêmico *stricto sensu*, tipo IESAE, porque assim teríamos peso maior na Capes e poderíamos aspirar a mais recursos, bolsas etc. Do meu ponto de vista, estávamos desvirtuando o espírito do ISOP para atender à Capes, que nunca dera valor às avaliações que o ISOP fazia.

O senhor queria levar a Capes a rever seus critérios de avaliação?

Franco Seminério — Sem dúvida. Eu ficava com uma raiva danada, porque determinados projetos do ISOP eram muito mais importantes do que o projeto do aluninho que iria fazer mais uma pesquisa sobre a vida de Freud, ou coisa no gênero. Eu considerava os critérios da Capes absolutamente ridículos diante do peso daquelas pesquisas *ad hoc*, feitas para atender a uma necessidade de avaliação, diante de projetos socialmente importantes como o da implantação da ergonomia, por exemplo.

Em 1972, um ano depois de assumir a direção do ISOP, viajei a alguns centros de ergonomia da Europa. Achava que o futuro da psicologia do trabalho seria a ergonomia e pensei em introduzi-la no Brasil. No primeiro curso de mestrado, introduzi essa área de concentração. Em 1974, com grande apoio político do dr. João Carlos Vital, propusemos ao ministro do Trabalho, Arnaldo Prieto, a possibilidade de fazer um seminário nacional para que a população soubesse o que era ergonomia e as empresas passassem a adotá-la. De 9 a 14 de setembro realizamos esse grande projeto, que resultou efetivamente na implantação da ergonomia no país.

Quando se implantou essa idéia, nosso plano não era aplicar a ergonomia em ambientes de ar refrigerado para melhorar a vida de quem já

tinha conforto, mas, ao contrário, procurar as situações onde houvesse o máximo de desconforto para o trabalhador. Fizemos o primeiro projeto, que durou quatro anos, ligado ao corte da cana-de-açúcar em Campos. A primeira coisa que verificamos, filmando tudo no local, foi que os trabalhadores se envenenavam com alquino mercurial. Para plantar a cana-de-açúcar, o tolete, que é o pedaço que reproduz a cana, não pode ter fungos, mas os fungos são muito freqüentes. Para evitá-los, os trabalhadores faziam uma espécie de banheira improvisada com uma lona, jogavam uma solução de alquino mercurial dentro e ali mergulhavam os toletes.

O alquino mercurial é absorvido por via epidérmica e se deposita primeiro no fígado, nos rins, no baço e, por último, no sistema nervoso central. Existe uma dosagem máxima tolerada. Pegamos uma equipe médica para fazer exame de sangue em todos os trabalhadores, de acordo com o número de anos que estavam trabalhando nessa atividade. Tivemos também que buscar o aparelho que media a quantidade de alquino mercurial no sangue e fomos ao Instituto Médico Legal, porque soubemos que lá havia um. Quando chegamos, nos informaram que realmente tinham o aparelho havia seis anos, mas que ainda não tinha sido montado por falta de técnicos...

Depois fomos ao Sesc pedir o aparelho. Eles disseram que podiam fazer os exames, mas que teríamos que assinar um documento dizendo que nunca utilizaríamos os resultados das nossas pesquisas para prejudicar qualquer indústria nacional ou estrangeira. Disse que não assinava. Estávamos com todas as amostras em geladeira prontas para irem para os Estados Unidos quando, finalmente, o Instituto Adolfo Lutz de São Paulo resolveu fazer os exames. O resultado foi uma coisa fantástica: quem estava trabalhando há um ano, tinha duas vezes e meia a quantidade tolerada de alquino mercurial no sangue; quem trabalhava há 10 anos, 25 vezes. Mandamos isso para o Ministério da Saúde, e recebi um elogio enorme, pelo espírito social, pela importância da pesquisa etc. Mandamos em seguida um pedido ao ministro da Agricultura para proibir o uso dos alquinos mercuriais, isso já no começo do governo Figueiredo.

Como a Fundação reagia a uma pesquisa desse teor?

Franco Seminério — Batemos um pouco de frente com a ideologia conservadora da Fundação. O dr. Vital dizia: "Vocês são um antro de comunas!" Mas continuávamos trabalhando. Chamei 56 organizações sindicais da agricultura, da Contag, reuni no auditório do ISOP e forneci toda a informação do projeto, mostrei o gráfico de envenenamento de trabalhadores, filmes, tudo. Disse que já tínhamos feito a nossa parte e agora estava nas mãos deles. Mandaram um pedido ao presidente Figueiredo e em

15 dias saíram duas portarias do Ministério da Agricultura, uma proibindo o uso e fabrico de alquino mercurial em todo o território nacional e outra permitindo o aproveitamento dos estoques, até que estivessem esgotados. De qualquer modo, voltamos a Campos alguns anos depois e não se usava mais esse produto. Esse foi para nós um projeto social de grande porte.

Os cursos de mestrado e doutorado do ISOP receberam recursos de agências financiadoras?

Franco Seminério — Nem um tostão, apenas da Fundação Getulio Vargas. Chegamos a dar algumas bolsas, extinguindo vagas excedentes no quadro do ISOP. Quando, em certa época, o dr. Dardeau nos informou que a Fundação tinha se tornado instituição filantrópica, para não precisar descontar INPS, pedimos bolsas, e a Fundação concordou. Mas nossa administração foi muito criteriosa e por isso conseguimos nos manter com recursos da Fundação.

O senhor teve que enfrentar problemas políticos dentro do ISOP?

Franco Seminério — Quando se tratou de instalar, em 1971, o Centro de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada, o nosso mestrado, propus ao dr. Simões o professor Antônio Gomes Pena como chefe do centro. O professor Pena estava visado pela segurança nacional, em vias de ser cassado, e pedi a interferência do dr. Simões. Acho que foi dessa forma que tanto ele quanto Monique Augras conseguiram evitar a cassação.

A revista Arquivos Brasileiros de Psicologia*, que era publicada pelo ISOP, é das mais antigas revistas de psicologia do país, não?*

Franco Seminério — *Arquivos Brasileiros de Psicologia* é a mais antiga revista do gênero da América Latina. Está completando 50 anos. Começou como *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica* em 1949. A partir de 1968 passou a chamar-se *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*. Na minha gestão como diretor do ISOP, tirei, em 1978, a palavra "aplicada" do título. Assumi a direção da revista junto com a direção do ISOP e coloquei Athayde Ribeiro da Silva como editor, e Jane Pina trabalhando com ele.

Como era o sistema de vendas?

Franco Seminério — Infelizmente, nenhuma revista acadêmica no Brasil se vende. Fui presidente da Associação Brasileira de Psicologia Apli-

cada durante seis anos. Incluíamos na mensalidade o preço da revista: comprávamos 500 revistas e distribuíamos para os associados, de maneira a termos 500 assinaturas. A Fundação tinha mais umas 100 ou 200 assinaturas, sempre um número pequeno. Ainda hoje é relativamente pequeno. Agora, com a revista na UFRJ, onde trabalho depois da extinção do ISOP, consegui a co-edição da Imago e resolvi fazer uma mudança editorial, transformando os números em números temáticos. Por exemplo, foi feito um sobre Mira y López, outro sobre Wilhelm Reich, outro, que saiu agora, sobre os novos rumos na educação, e há um próximo sobre consciência e conselho. Isso para poder vender nas livrarias como livro. Jaime Salomão, da Imago, me disse que as revistas brasileiras não se sustentam por duas razões: primeiro, porque quem lê são os professores de cursos de pós-graduação, que não compram porque as revistas existem na biblioteca e, segundo, porque os alunos tiram xerox. E ainda pior, os professores recomendam artigos estrangeiros.

Qual sua avaliação sobre o ISOP?

Franco Seminério — Acabei de preparar uma monografia com a história do ISOP, como foi montado, as áreas de concentração, as transformações que teve ao longo do tempo até sua extinção. O que eu poderia dizer é que nosso esforço era para fazer do ISOP um equivalente do IBRE na área da psicologia: diagnóstico nacional de desenvolvimento educacional, projeto de informação em educação, projeto de saúde do trabalhador e uma constelação de outros que vinham sendo trabalhados, antes que surgisse a idéia malfadada de nos concentrarmos em projetos acadêmicos. Muitos técnicos do ISOP afrouxaram, achavam mais fácil dar aulas ou fazer pesquisas da carochinha. Isso me deixou um pouco desanimado. Aula e pesquisa era repetir o que outras instituições faziam. O que eu propunha para o ISOP era único e garantiria a sua sobrevivência. Se tivéssemos um convênio de grande envergadura com o MEC, a Fundação não poderia extinguir o ISOP de um dia para outro. Essa sempre foi a minha posição. Mas vieram várias circunstâncias intermediárias. Uma delas foi o primeiro corte que a Fundação fez, em 1980. Isso me cortou um pouco as asas, e tivemos que reduzir nossas atividades. Em função disso, vi que os projetos de grande envergadura ficavam mais difíceis. Segundo, as verbas do MEC, que eram abundantes para os nossos projetos, de repente começaram a diminuir. Tudo o que fazíamos era com a prata da casa, mas para esses projetos de âmbito nacional era preciso contratar pessoal. Houve carência de recursos.

CAPÍTULO 5

Direito público e administração do Estado

Todos os que colaboravam na Fundação,
e que eram homens representativos
nas suas várias áreas de conhecimento,
preservavam ali dentro sua liberdade de opinião.
Caio Tácito

JORGE OSCAR DE MELLO FLÔRES

Como foi criado o Núcleo de Direito Público na Fundação, em 1947?[80]

Jorge Flôres — Foi criado por Themístocles Brandão Cavalcanti, que foi fundador da Fundação e era membro do Conselho Curador. Ele montou um núcleo muito bom, com Caio Tácito, Carlos Medeiros Silva, Seabra Fagundes, Djacyr Menezes. Depois esse núcleo virou o INDIPO.[81]

CAIO TÁCITO

Como foi seu primeiro contato com a Fundação Getulio Vargas?

Caio Tácito — Gostaria de começar destacando a posição da Fundação Getulio Vargas e também do Dasp no período político do Estado Novo, que significou a ausência de um poder legislativo no Brasil. Quer o Dasp, quer a Fundação eram uma espécie de suporte do presidente da República para a elaboração legislativa, que se traduzia em decretos-leis. O Dasp foi basicamente o poder legislativo durante a interrupção do Congresso, enquanto a Fundação Getulio Vargas era o centro de estudos que alimentava os projetos que o Dasp executava. O dr. Simões Lopes, por sua vez, era ao mesmo tempo diretor-geral do Dasp e presidente da Fundação.

Mas a Fundação também foi criada, originariamente, com a captação de recursos da iniciativa privada. Foi parcialmente financiada, desde a origem, pela colaboração de várias áreas da indústria e do comércio. Creio que a Fundação Getulio Vargas, independentemente de sua vinculação um pouco estreita com o governo, sempre se pautou por uma extrema independência. Todos os que colaboravam na Fundação, e que eram homens representativos nas suas várias áreas de conhecimento, preservavam ali dentro sua liberdade de opinião. O dr. Simões estimulava muito que hou-

---

[80] Entrevista publicada em Jorge Oscar de Mello Flôres, *Na periferia da história*, org. por Maria Celina D'Araujo, Ignez Cordeiro de Farias e Lucia Hippolito, op. cit., e complementada para esta publicação.

[81] O Núcleo de Direito Público foi criado em 1947 por Themístocles Brandão Cavalcanti, que associou à iniciativa, como membros permanentes, Carlos Medeiros Silva e Olavo Bilac Pinto. Funcionou como núcleo por cinco anos e em 1952 foi transformado no Instituto de Direito Publico e Ciência Política (IDPCP). Em 1973 o instituto, mantendo a mesma denominação, passou a atender pela sigla INDIPO. Sobre esse órgão ver Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas, pioneirismo a serviço do desenvolvimento nacional*, op. cit.

vesse essa plena captação de várias correntes de opinião. A Fundação era uma espécie de catalisadora da opinião pública.

Tive uma aproximação grande com o dr. Simões Lopes e mais diretamente com o dr. Carlos Medeiros Silva, que foi, desde a primeira hora, um participante direto, colaborador da Fundação e de seus vários projetos. Também Alfredo de Almeida Paiva foi um grande colaborador do dr. Simões, através sobretudo do dr. Carlos Medeiros Silva. Minha colaboração com a Fundação não era permanente, mas creio que poderia destacar duas ou três atividades mais significativas.

Uma delas foi na *Revista de Direito Administrativo*, criada pelo dr. Carlos Medeiros Silva em 1947 para suceder à *Revista do Serviço Público*, editada pelo Dasp. A *Revista do Serviço Público* possuía uma seção de direito, e o dr. Simões apoiou o ponto de vista de Carlos Medeiros, de destacar essa parte e criar uma revista própria especializada em direito. A Fundação deu apoio permanente à *Revista de Direito Administrativo*, que era um grande celeiro de estudos e contribuições. Posteriormente, em 1983, quando o dr. Carlos Medeiros faleceu, sucedi-o na direção da revista, onde estou até hoje — embora a revista não esteja mais vinculada à Fundação.

Outra colaboração que dei foi através do dr. Themístocles Cavalcanti, fundador e presidente do instituto que cuidava especificamente de matéria jurídica, o INDIPO. Por último, eu destacaria uma colaboração muito peculiar, que foi a formação, na Universidade do Estado da Guanabara da época, do Ceped, Centro de Estudos e Pesquisas do Ensino de Direito, destinado basicamente a tentar modificar a formação didática para o ensino do direito, com a integração da economia.

De onde vinha sua relação com o dr. Carlos Medeiros Silva? Da Faculdade de Direito?

Caio Tácito — Ele não tinha qualquer relação com a Faculdade de Direito, porque nunca foi professor. Foi uma amizade natural, que se estreitou pela colaboração na *Revista de Direito Administrativo*. Desde a primeira hora em que a revista foi criada, auxiliei-o na preparação do material, na busca de colaborações etc. Daí nasceu uma amizade muito profunda. Acho que até hoje não foi bem documentado o papel representado por Carlos Medeiros no sentido da garantia da ordem jurídica no Brasil. Ele tinha uma posição firme; era acatado por Getúlio e influenciava o Simões. Sua presença resguardou muito a "constitucionalidade" das ditaduras brasileiras. Simões também ajudava nesse aspecto, porque era um intermediário natural entre o poder econômico e o governo. Ajudou a criar órgãos importantes, como a Confederação da Indústria e a Confederação do Comércio, que serviam de interlocutoras com o governo.

De que trata exatamente o direito administrativo?

Caio Tácito — O direito administrativo tem evoluído muito historicamente. Em suas origens, trata basicamente do processo de legalização da atividade que o Estado desempenha em relação aos particulares. Historicamente, sempre houve uma norma regulando, mas a Revolução Francesa é que trouxe o princípio de que essa atividade era subordinada a um princípio de legalidade, para garantir o direito dos administrados. A partir daí o direito administrativo vem evoluindo, vem crescendo de importância, particularmente à medida que cresce a intervenção do Estado no domínio econômico. Adquiriu agora uma certa estatura constitucional, porque muitas de suas normas foram incorporadas à Constituição, de modo que hoje o direito administrativo é muito afim ao direito constitucional. Há um autor francês que usou uma frase famosa dizendo: "Os títulos dos capítulos do direito administrativo estão no direito constitucional". O direito constitucional é o que gradua a ação do Estado, limitando os poderes da administração pública e garantindo os direitos individuais, já agora direitos sociais do cidadão. Esse desenvolvimento do direito administrativo acompanhou um pouco a ampliação do direito constitucional.

A Revista de Direito Administrativo *foi pioneira na divulgação desses princípios doutrinários?*

Caio Tácito — Acho que ela foi, na época, um dos grandes centros de divulgação e de consolidação da ordem jurídica administrativa. O Dasp operava em relação ao governo, e a *Revista de Direito Administrativo* operava em relação à elaboração de uma doutrina de direito administrativo mais sólida, estruturada.

A Revista de Direito Administrativo *recebia colaboração estrangeira?*

Caio Tácito — Não. A revista foi sempre estruturada com base em juristas brasileiros. Apenas, quando o dr. Simões e eu encontrávamos um artigo estrangeiro que tivesse certa expressão, providenciávamos a tradução e publicávamos. Mas colaboração direta de juristas estrangeiros nunca houve. Havia sempre a idéia de procurar fazer a divulgação da doutrina estrangeira desde que fosse relacionada ao desenvolvimento nacional.

E nesse caso a contribuição era mais italiana, francesa, americana...?

Caio Tácito — Francesa. Nosso direito administrativo é muito influenciado pela doutrina francesa. Outra coisa que a revista fez desde o início, e acho que perdura até hoje, é trazer conceitos mais amplos, di-

vulgar matérias que não dizem respeito estritamente ao direito administrativo, veicular concepções jurídicas correlatas. Por exemplo, o direito constitucional sempre esteve muito presente na revista, e o direito tributário também. Procurou-se ainda divulgar matéria processual, naquilo que fosse relativo a mandado de segurança, *habeas-corpus*. A *Revista de Direito Administrativo* sempre teve esse sentido mais lato: divulgar tudo aquilo que estivesse direta ou indiretamente relacionado à legalidade da administração pública. Ela manteve sempre, desde o início, uma seção que publicava a legislação, e isso era uma fonte informativa muito importante para os profissionais do direito.

Numa certa fase o dr. Simões estimulou muito a publicação de comentários de juristas sobre acórdãos. Isso foi, em grande parte, uma elaboração construtiva da revista em relação à formação doutrinária no Brasil. Participavam muito nessa época Vítor Nunes Leal, Gonçalves de Oliveira, Alfredo de Almeida Paiva. Eram esses os que, além de mim, tinham mais assiduidade nos comentários.

Quando o Núcleo de Direito Público, sempre sob a direção do dr. Themístocles Cavalcanti, se transformou no INDIPO, em 1952, a Fundação chegou a oferecer cursos regulares na área de direito?

Caio Tácito — O INDIPO promovia seminários, discutia questões que estavam precisando de uma certa definição. Themístocles Cavalcanti teve uma atuação muito importante. Em geral, quando ele montava esses seminários, eu era debatedor. O dr. Themístocles também fez uma outra revista, a *Revista de Direito Público e Ciência Política*, que depois passou a se chamar *Revista de Ciência Política*. Essa revista tinha uma temática paralela aos temas jurídicos. Os estudos eram comuns.

Como foi criado o Ceped?

Caio Tácito — O Ceped nasceu de uma iniciativa em grande parte minha, com a colaboração, de um lado, da Fundação Ford, que financiou parte do projeto, e, de outro, da Fundação Getulio Vargas, especificamente da sua área econômica. Sustentávamos a tese de que era preciso formar entre os advogados uma mentalidade voltada para o direito de empresa. Queríamos mostrar os subsídios que a lei pode trazer à formação e ao desenvolvimento da economia brasileira. Houve na época uma grande elaboração legislativa. Os estudos do Ceped tentavam mostrar que a economia era um lastro do fenômeno jurídico. Além disso, procuravam também mudar os métodos de ensino, adotando a análise de casos, a formação de hipóteses de trabalho, enfim, aprimorando o sentido indutivo do estudo.

Tivemos um apoio muito grande da Fundação, no sentido material, porque as aulas eram dadas na sede da FGV, com o suporte da estrutura da Escola de Pós-Graduação em Economia, dirigida por Mario Henrique Simonsen, e de seus colaboradores mais diretos, como Jefferson Lemos. Ambos davam aulas e participavam dos debates. Essa foi uma colaboração muito íntima entre a área jurídica da universidade e a Fundação Getulio Vargas.

O curso do Ceped foi iniciado em 1966 e funcionou durante sete anos, preparando turmas anuais de 40 advogados. A idéia era, em grande parte, contribuir para a melhoria da metodologia de ensino nas faculdades de direito, procurando criar uma nova mentalidade de professores jovens. Aconteceu, no entanto, um fenômeno curioso: como o "milagre" brasileiro criava muitas oportunidades de emprego para advogados com formação econômica, os formados por esse curso eram imediatamente recrutados pelas empresas, e praticamente nenhum foi para o ensino. Ao lado disso, também havia uma certa resistência nas estruturas conservadoras das faculdades a que inovações didáticas fossem introduzidas.

Depois de sete anos interrompemos o curso, porque era penoso e não havia uma boa recompensa, já que não se alcançava objetivo maior, que era o de modificar a metodologia de ensino nas faculdades de direito.

O que permitiu que, mesmo com a extinção do INDIPO, em 1990, a Revista de Direito Administrativo *continuasse a ser publicada?*

Caio Tácito — É que quando fui surpreendido, sem qualquer aviso prévio, com a comunicação de que a *Revista de Direito Administrativo* havia sido extinta, juntamente com outras publicações da casa, em função da grave crise financeira enfrentada pela Fundação, procurei o dr. Simões e lhe pedi que me cedesse o título da revista. Encontrei no mercado a Editora Renovar, que se interessou em retomá-la, e depois de uma interrupção de cerca de dois anos a revista ressuscitou. Hoje está em dia e tem mais conteúdo. Na época da crise financeira da Fundação, começou a emagrecer, passou a ter um tamanho reduzido e a sair com muito atraso. Quando reiniciei, fiz a primeira tiragem com dois números acoplados, para poder recuperar o tempo perdido. Daí para a frente, ela tem mantido o tamanho original, sempre umas 400 páginas. Fiz um acordo com a editora para a revista sair com presteza. Como é trimestral, em vez de esperar o fim do trimestre para preparar o número abrangendo a legislação do período, no curso do trimestre já entrego a matéria antecipada e no final apenas completo a legislação. A revista sai dois meses depois, atualizada. Quando a revista saiu da Fundação, estava reduzida a 200 assinantes. Agora está com cerca 2 mil. É muito importante para os advogados, tem muita saída. Há tribunais que assinam para todos os desembargadores.

CAPÍTULO 6

A EBAP e o ensino da administração pública

A proposta da EBAP é plural na sua essência: tende a conciliar uma vertente acadêmica com uma vertente pragmática, de impacto direto na sociedade, e procura os recursos humanos que sejam melhores para isso.
Armando Cunha

BENEDICTO SILVA

Em 1951 foi criado na Fundação Getulio Vargas o Instituto Brasileiro de Administração, o IBRA, dirigido pelo professor Luiz Alves de Mattos. Em seguida foi criada, com a sua participação, a Escola Brasileira de Administração Pública. Como nasceu o projeto da EBAP?

Benedicto Silva — Nasceu entre 1950 e 1951, mas era um projeto quixotesco, primeiro, porque não havia literatura sobre a matéria em língua portuguesa e mesmo em outras línguas. Segundo, não havia professores da matéria, nem no Brasil, nem nos países latino-americanos. Finalmente, não havia estudantes interessados. Graças ao apoio das Nações Unidas, onde eu era funcionário, foi possível contratar professores de outros países para ministrar as aulas. As Nações Unidas também concederam bolsas de estudos, especialmente a brasileiros, que eram a maioria dos alunos, mas também a outros latino-americanos: argentinos, chilenos, mexicanos etc. Os primeiros professores eram estrangeiros que não falavam português, e era necessário haver tradução simultânea.[82]

Como o senhor se tornou funcionário das Nações Unidas?

Benedicto Silva — Eu era técnico de administração do Dasp. Quando o general Dutra assumiu a presidência, em janeiro de 1946, seu ministro da Viação e Obras Públicas, Edmundo de Macedo Soares e Silva, o homem que tinha criado Volta Redonda, me convidou para ser seu oficial-de-gabinete.

---

[82] Visando à preparação de uma escola de administração no Brasil, no decorrer de 1949 o professor Luiz Alves de Mattos fez uma viagem aos Estados Unidos para conhecer instituições do gênero. Visitou 27 instituições e sobre elas fez relatórios minuciosos. Na mesma ocasião, sua mulher, Dora Alves Mattos, visitou escolas de segundo grau com vistas à organização do Colégio Nova Friburgo (ver *Relatório anual da FGV* de 1949). Depois dessa viagem, e de entendimentos da FGV com Benedicto Silva e Martinez Cabañas, representantes da ONU, e com o professor Adiseshheah, da Unesco, ficou decidido, em março de 1951, que a FGV iniciaria cursos de administração em colaboração com a ONU. Em novembro começaram a funcionar os primeiros cursos especiais, com os seguintes professores estrangeiros: Roscoe Martin, da Syracuse University, NY, Princípios de administração pública; George Ladislas Langrod, da Universidade de Sarrebruck e do Centre National de la Recherche Scientifique, Paris, Administração comparada; Henry Reining Jr., da University of South California, Administração de pessoal; Enrique Tejera Paris, da Universidad de Caracas, Organização e métodos; Harvey Walker, da Ohio State University, Elaboração e execução orçamentária. A partir de abril de 1952, sob a direção de Luiz Alves de Mattos, a EBAP transformou-se em uma escola de graduação, a primeira da América Latina. Em maio de 1962 o curso foi reconhecido pelo Ministério da Educação. Para acompanhar a criação da EBAP, ver Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas, pioneirismo a serviço do desenvolvimento do nacional*, op. cit.

Três ou quatro meses depois, o ministro fez uma viagem aos Estados Unidos para obter um empréstimo, e fui com ele. Percorremos o país, visitamos 14 estados e, no hotel em que eu me encontrava, recebi da Casa Branca um convite para visitar as Nações Unidas, que ainda não tinham sede. A razão do convite era o fato de que eu tinha estudado na American University, e trabalhava na Casa Branca alguém que tinha me conhecido nessa universidade.

Fui, então, ao escritório das Nações Unidas e recebi o convite para trabalhar lá. O ministro Macedo Soares achou que era importante para o Brasil ter um funcionário graduado nas Nações Unidas, uma organização que estava surgindo, e telefonou para o general Dutra, que concordou. Em virtude disso é que me foi possível lançar o projeto do ensino de administração pública. Eu tinha muito boas relações com o dr. Simões Lopes e vim ao Brasil com a idéia de prestar algum serviço ao país. Entendi-me com Simões Lopes, que me abriu todas as portas e me deu todas as oportunidades. Era uma experiência nova, quase uma aventura, e não era possível prever os resultados, mas felizmente tudo correu bem.

Quem participou da montagem da EBAP? Havia uma equipe, um projeto?

Benedicto Silva — É claro que havia pessoas, mas, como eu disse, era um projeto quixotesco, e conseqüentemente a imaginação funcionava mais do que o conhecimento de fato. Mesmo nos Estados Unidos havia então poucas escolas de administração. A França, por exemplo, só criou a sua escola de administração pública em 1945.

Os recursos que mantiveram a EBAP nos primeiros anos vieram só das Nações Unidas?

Benedicto Silva — Só das Nações Unidas. Foram as Nações Unidas que tornaram possível a existência da escola, tanto na contratação de professores quanto na seleção de alunos. Isso funcionou assim pelo menos durante uns quatro ou cinco anos. Não havia participação financeira do governo brasileiro, apenas o espaço era da Fundação Getulio Vargas.

O senhor deixou de ser funcionário das Nações Unidas para ser funcionário da Fundação?

Benedicto Silva — Fui funcionário das Nações Unidas até me aposentar e aí passei a ser diretor do INDOC, o Instituto de Documentação da Fundação Getulio Vargas, ao qual se subordinavam a biblioteca e a editora. Enriquecemos a biblioteca com literatura nova, importada graças aos recursos das Nações Unidas. Fiquei no INDOC 17 anos, cuidando da li-

teratura, do ensino e também das finanças da EBAP. Uma das responsabilidades importantes do instituto era editar livros, inclusive escrever textos de administração municipal. Esses trabalhos eram uma novidade.

DIOGO LORDELLO

Como foi seu primeiro contato com a Fundação Getulio Vargas?

Diogo Lordello — Em 1952, o governo americano estava concedendo bolsas a brasileiros para cursarem mestrado e doutorado em administração pública na Universidade do Sul da Califórnia. Eu era oficial da Aeronáutica e consegui que o governador do Paraná, Bento Munhoz da Rocha Neto, me pedisse emprestado à Aeronáutica. Iria para os Estados Unidos e, quando voltasse, trabalharia no Departamento de Assistência Técnica aos Municípios. A seleção dos bolsistas era feita na EBAP, da Fundação Getulio Vargas, por uma comissão composta por Benedicto Silva, Luiz Alves de Mattos, José de Nazaré Teixeira Dias e o diretor da escola de administração pública da Universidade do Sul da Califórnia. Fui aprovado e viajei, com uma bolsa mensal de 300 dólares do governo americano e mais 200 dólares do governo do Paraná. Passei 18 meses fora, mantendo contato constante com o dr. Benedicto, que foi responsável pela publicação da minha tese de mestrado sobre administração municipal. Nesse trabalho eu proponho um sistema de governo que era muito comum nos Estados Unidos: o sistema do administrador-chefe, em que o prefeito escolhe um profissional competente para gerenciar a parte adjetiva da administração pública. Ou seja, não a parte substantiva, que inclui polícia, obras públicas etc., mas tudo o que tem que ver com finanças, administração, relações públicas, pessoal.

Quando voltei dos Estados Unidos, fui para o Paraná trabalhar no Departamento de Assistência aos Municípios. No segundo semestre de 1955, o professor Benedicto Silva me pediu emprestado ao governo do estado, para que eu preparasse o curso de administração municipal da EBAP, porque o professor que dava o curso, um inglês da Universidade de Oxford, estava terminando o seu tempo aqui. Passei cinco meses fazendo esse trabalho e nesse período fui convidado pelo governo federal para organizar o Ibam. A Fundação cedeu duas salas no edifício da 13 de Maio, porque o Ibam não tinha sede. Quando assinei o contrato para trabalhar no Ibam, o dr. Luiz Simões Lopes, que era presidente da Fundação Getulio Vargas e do Conselho de Administração do Ibam, exigiu que o meu contrato incluísse Ibam e Fundação Getulio Vargas — eu tinha que continuar sendo professor da Fundação.

Comecei a ensinar na Fundação em 1º de fevereiro de 1956 e sou professor até hoje. A EBAP estava começando a crescer, tinha um curso de bacharelado muito procurado. Mais tarde o curso de graduação foi extinto e só ficou o de mestrado.[83] Participei muito desse processo e fui o coordenador do curso de mestrado durante dois anos, até que conseguimos a aprovação do Ministério da Educação.

O senhor conheceu, na Fundação, o professor Luiz Alves de Mattos?

Diogo Lordello — Sim. Era um grande pedagogo, tanto que seu interesse era criar escolas, e não administrar. Ele concebia as escolas, o conteúdo das disciplinas, as metodologias, e passava a direção para outra pessoa. Não dirigiu por muito tempo nenhuma das escolas que criou. Foi o primeiro diretor da EBAP, mas pouco tempo depois passou-a para o professor Benedicto Silva. Ele também concebeu o Colégio Nova Friburgo.[84]

Luiz Alves de Mattos participou ainda, em 1964, da criação da Escola Interamericana de Administração Pública, a EIAP. De onde vinham os alunos da EIAP?

Diogo Lordello — Vinham de toda a América Latina, de países como Peru, Colômbia, Equador, México. A escola era para estrangeiros, não para brasileiros. Era apoiada pelo BID e atraiu muitos alunos. Foi um curso muito importante, e com seu fim a Fundação perdeu uma grande oportunidade de receber alunos de fora. Agora continua a haver alunos estrangeiros, mas apenas uns poucos bolsistas da Capes, uma média de seis a 10 por ano, vindos da América Latina e da África.[85]

O senhor participou, nos anos 60, de um grande projeto editorial que foi desenvolvido pela EBAP, patrocinado pela Fundação Ford?

Diogo Lordello — Sim. Fui nomeado chefe do centro de pesquisas ligado à EBAP, que na verdade tinha uma atividade editorial. Havia um convênio entre a Fundação Getulio Vargas e a Fundação Ford para a publi-

---

[83] O último vestibular para o curso de graduação da EBAP foi em 1980, e a última formatura em 1983. O curso de mestrado começou em 1967.
[84] Sobre o Colégio Nova Friburgo há um amplo histórico nos relatórios anuais da FGV de 1949 e 1950. Ver também Irene Mello de Carvalho, *Colégio Nova Friburgo da Fundação Getulio Vargas: histórico de suas realizações* (Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1988).
[85] Sobre as atividades da EIAP ver Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas, pioneirismo a serviço do desenvolvimento do nacional*, op. cit., e *Fundação Getulio Vargas, 30 anos a serviço do Brasil; 1944-1974*, op. cit.

cação de 15 livros de autores brasileiros, praticamente todos da EBAP. Coordenei essas publicações nos anos 60 e lembro de algumas: Guerreiro Ramos, *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial de administração*; Othon M. Garcia, *Comunicação em prosa moderna*; Alberto Venâncio Filho, *A intervenção do Estado no domínio econômico*; Paulo Reis Vieira, *Em busca de uma teoria da descentralização*. Durante dois anos chefiei esse centro, até que fui substituído pelo Simon Schwartzmann. Ao mesmo tempo, a Fundação publicava cadernos, com o apoio da Usaid, e quem cuidava disso era a professora Ana Maria Brasileiro.

O senhor foi um dos fundadores da RAP, *a* Revista de Administração Pública, *a primeira no gênero no Brasil, lançada em 1967. Em que modelo se inspirou?*

Diogo Lordello — Conversei com o pessoal da Fundação sobre os temas relacionados aos diversos aspectos da administração e me inspirei nos livros que a Fundação publicava sobre administração pública. Havia uma série organizada por professores americanos sobre administração estadual e municipal e outras publicações sobre recursos humanos — naquele tempo se chamava administração de pessoal. Dirigi os primeiros números da revista, até passar a função para o Paulo Roberto Motta, em 1972. Essa foi uma missão muito interessante.

PAULO REIS VIEIRA

Como foi seu primeiro contato com o ensino da administração na Fundação Getulio Vargas?

Paulo Vieira — Minha trajetória profissional está bastante associada ao início do ensino da administração pública no Brasil. Entrei em 1955 para a Fundação Getulio Vargas, que então estava buscando brasileiros que pudessem se interessar pelo ensino e a pesquisa na área de administração. Eu tinha me formado em direito, já conhecia a Fundação Getulio Vargas e me submeti a um concurso. Esse concurso constava de uma redação e, fundamentalmente, de ouvir uma aula dada por professores estrangeiros e traduzi-la. Através dessa prova de seleção, José Rubens Fonseca, o escritor, Nelson de Melo e Sousa e eu fomos aprovados e contratados. Começamos a atuar como assistentes de professores — era o nosso cargo oficial na Fundação —, e fui designado para trabalhar com um inglês já bastante idoso, Levy Clement Hill, um *gentleman* britânico, especialista em administração municipal. Comecei a estudar administração municipal no Brasil para poder comparar com as aulas que ele dava sobre administração local na In-

glaterra. Mais tarde, em 1956, através de um acordo com a Prefeitura de Belo Horizonte, a EBAP pôde enviar aos Estados Unidos um professor para, juntamente com os funcionários da prefeitura, fazer um curso de administração municipal na Universidade de Denver, no Colorado. Acabamos indo dois: Jorge Gustavo da Costa, ex-aluno, professor da EBAP e muito amigo do professor Benedicto Silva, e eu.

Em Denver propus que, simultaneamente ao curso feito para o grupo de brasileiros, eu, que já falava bem o inglês, fosse aceito para fazer um curso de mestrado. A universidade concordou e fiz o mestrado em administração pública em 11 meses. Nessa altura, o professor Benedicto Silva deixou a direção da EBAP, e quem assumiu foi o professor Raul Jobim Bittencourt, cuja vinda teve o propósito claro de conseguir a regulamentação da profissão.[86] Depois que foi regulamentada a profissão, o professor Raul Bittencourt deixou a direção e foi substituído pela professora Beatriz Wahrlich, que já era da casa e tinha sido do Dasp. Era uma pessoa muito preocupada com as questões de administração pública no Brasil, tinha uma relação muito estreita com Hélio Beltrão, com o professor José de Nazaré Teixeira Dias, e tinha trânsito também com a administração pública em termos profissionais. A meu ver, ela não era só professora, era administradora, já tinha uma história anterior. Tinha feito o mestrado no exterior e ficou uns 10 anos como diretora da EBAP. Foi durante a sua gestão que começou a surgir um movimento no sentido de a escola eleger o seu diretor. Mas isso só veio muito depois.

Como era feito o recrutamento dos alunos da EBAP?

Paulo Vieira — O curso de graduação teve um modelo institucionalizado por Benedicto Silva, que eu achava pioneiro. Buscavam-se talentos no Brasil inteiro, e essas pessoas ficavam aqui o dia todo. Meu antecessor na direção da EBAP, Kleber Nascimento, foi um desses casos: veio do Amazonas, é muito inteligente. Participei desse trabalho de recrutamento e vi que muitas pessoas vinham dos rincões mais longínquos para estudar no Rio de Janeiro. Recebiam bolsas e viviam aqui por conta disso.

A EBAP sempre fez um vestibular independente?

Paulo Vieira — Nosso vestibular sempre foi independente. Em uma determinada época tivemos 800 alunos de graduação. Era o que dava vi-

[86] A profissão de administrador foi regulamentada pelo Decreto nº 61.934, de 12 de dezembro de 1967.

sibilidade à EBAP. Penso que a EBAP perdeu muito da sua visibilidade por causa do fim do curso de graduação. Já tivemos logística, aqui, para fazer vestibular com mil e tantos candidatos.

A EBAP no começo vivia bem, financeiramente?

Paulo Vieira — Quando se compara aquela época com hoje, vê-se que as coisas eram realmente diferentes. Os recursos governamentais que vinham para a Fundação eram fartos. Houve época em que 80% do orçamento da Fundação provinham de repasse feito pelo governo federal, sem prestação de contas. Era tão diferente que às vezes fica difícil comparar. Nunca percebi nenhuma dificuldade na EBAP em termos de recursos para contratar pessoas. Essas coisas talvez tenham começado na década de 80. A partir desse momento foi que as dificuldades começaram a se delinear para a EBAP, e creio que para a Fundação como um todo.

Como foi a sucessão da professora Beatriz Wahrlich na direção da EBAP?

Paulo Vieira — Ela me contou que levou dois nomes ao dr. Simões para substituí-la: o de Kleber Nascimento e o meu. Nesse momento o dr. Simões lhe teria perguntado o que ela achava do Arantes para diretor da escola, mas acabou nomeando o Kleber. As coisas a partir de então mudaram muito, porque o Kleber contestou muito a gestão da Beatriz. Quando assumiu a direção, pôs a EBAP de pernas para o ar, e houve grandes dificuldades internas. As pessoas não se entendiam, não sabiam que caminho seguir. Beatriz Wahrlich sempre teve uma relação muito maternal com algumas pessoas que foram alunos da escola e depois passaram a ser professores, inclusive o Kleber. Mas ele começou a sua gestão reagindo contra tudo o que ela havia feito. Ela teve uma surpresa e, de certa forma, uma desilusão, porque não esperava que as suas ações fossem tão contestadas.

Quando assumi a direção da EBAP, em 1973, várias pessoas me pediram para fazer com que todos trabalhassem juntos novamente. Fundamentalmente, acho que o que fiz, nos três anos de mandato, foi pacificar os ânimos. Fizemos a consolidação da pós-graduação, algumas revisões em termos de conteúdo e começamos a trabalhar mais com a idéia de convênios, de parcerias. A graduação estava num tumulto tremendo, mas consegui fazer com que as coisas acontecessem de uma forma mais equilibrada.

E por que um curso de graduação tão bom como o da EBAP foi extinto?

Paulo Vieira — A argumentação é que era deficitário. Como na origem era gratuito, quando se começou a cobrar foi muito pouco e, mesmo

que se aumentassem as anuidades, o déficit continuaria. Acho ainda que havia um posicionamento político da Fundação, no sentido de que a graduação não interessava mais. Não interessava muito ter a juventude aqui dentro. Creio até que isso foi predominante, embora houvesse no discurso oficial a alegação financeira.

O senhor dirigiu a EBAP num período politicamente complicado. Houve algum episódio de aluno desaparecido, de polícia aqui dentro?

Paulo Vieira — Não. Tive dois casos de mães de alunos que tinham sido reprovados e que vieram me procurar com ameaças. Mas não houve nenhum aluno preso, nenhuma invasão, nenhum fato que pudesse retratar o que estava acontecendo fora. É claro que discussões em sala de aula, esse tipo de coisa, sempre acontecem.

Como o senhor se relacionava com a estrutura administrativa da Fundação?

Paulo Vieira — Quando dirigi a EBAP, o superintendente era Dardeau Vieira, e eu era chamado para explicar coisas absolutamente irrelevantes. Sempre achei que os órgãos administrativos da Fundação não tinham a visão de que existiam como suporte para as atividades-fim. Meu contato com os demais órgãos da casa era praticamente inexistente.

Eu havia assumido a direção da EBAP com um mandato de três anos. No fim desse período, fui ao dr. Simões e disse que indicava o professor Paulo Roberto Motta para me substituir. Como ele sempre ouvia o diretor que saía, convidou o Paulo Motta. Depois disso, os três anos de mandato desapareceram, e a escola não se movimentou.

De 1964 a 1988 funcionou na Fundação Getulio Vargas a EIAP. Como o senhor vê a trajetória dessa escola?

Paulo Vieira — Acho que a questão individual esteve muito presente na história da EIAP. Houve interesses pessoais, do próprio dr. Simões e do professor Athyr Guimarães,[87] em abrir, para um grupo de pessoas, um espaço de atuação para a área da América Latina. A inauguração da EIAP causou rebuliço na EBAP. Minha posição, e de outras pessoas, foi a seguinte: a Fundação tem uma escola de administração pública que já vem se dedicando há algum tempo ao ensino do tema. Para que criar ou-

[87] A EIAP foi dirigida durante sua criação por Luiz Alves de Mattos, substituído a seguir por Athyr Guimarães.

tra? Não se podia deixar de abrir novas fronteiras, mas não era necessário criar uma outra escola.

A criação da EIAP não foi muito tranqüila para várias pessoas na EBAP, dedicadas ao ensino e à pesquisa de administração pública. Acabou havendo um acordo, não formal, mas de cavalheiros: já que a EIAP seria mesmo criada — bastaria o dr. Simões Lopes querer —, ela cuidaria da administração pública na América Latina e a EBAP se concentraria, como vinha fazendo, na administração pública nacional. Só que isso na prática não funcionou. Descobriu-se que havia clientelas nacionais fazendo curso na EIAP, e aí a EBAP resolveu abrir suas portas para clientelas internacionais, fazendo convênios. Como a EIAP vivia de recursos do BID, e isso também foi minguando, ela foi extinta, e alguns de seus professores, que eram funcionários da Fundação, se transferiram para a EBAP. Estou me lembrando do professor Tenório, do professor Hermano, do professor Saravia e da professora Susana. São quatro professores atualmente bem integrados, mas que naquele momento não tiveram uma absorção muito fácil.

PAULO ROBERTO MOTTA

Como foi sua inserção na EBAP?

Paulo Roberto Motta — Fui aluno da EBAP no curso de graduação e logo em seguida fui estagiário. Não gostei muito do primeiro ano de curso porque a EBAP propositalmente não tinha nenhuma cadeira técnica nos primeiros semestres. A cadeira de introdução à administração, por exemplo, só era dada no terceiro ano. Éramos ensinados a esperar.

Quando vim para a EBAP, em 1961, a escola não tinha nem 10 anos. Tinha sido criada pelas Nações Unidas, que mandou para cá vários professores estrangeiros. Conheci quase todos de nome, porque além de dar aulas eles escreveram apostilas, que estavam todas na biblioteca. Havia muito poucos livros de administração, até porque era uma coisa nova, e nós utilizávamos esse material. O corpo de professores da minha época era muito bom. Não havia muitos cursos de pós-graduação, e os grandes nomes do ensino estavam nas escolas de graduação. Além disso, é preciso lembrar que o governo federal estava no Rio, e os grandes nomes da administração federal eram professores da EBAP. Tínhamos uma ligação estreita e de elite com a administração pública federal. Outra coisa importante era que, com auxílio externo, a EBAP tinha enviado dezenas de pessoas para fazerem o doutorado fora, e essas pessoas estavam come-

çando a retornar na época em que eu estava entre o terceiro ano e o quarto. Tive sorte, porque conheci os professores mais antigos e também os mais novos, os ex-ebapianos da década de 50. Isso me ajudou a conhecer a bibliografia moderna, porque eles vinham entusiasmados.

Quando o senhor começou o curso da EBAP não havia mais professores estrangeiros na escola?

Paulo Roberto Motta — Em 1956 terminou o convênio com as Nações Unidas, que vinha desde 1952, e a Fundação fez um contrato com a Usaid para mandar novos professores para cá. Vieram então professores americanos, que ficaram aqui do final de 1959 até 1964/65. Portanto, convivi com eles. Era um período pesado da política brasileira, e havia dentro da escola um movimento antiamericano. Na verdade, os professores americanos ficavam isolados em seus escritórios. Nenhum deles dava aula, apenas assessoravam os professores e produziam textos. Os que vieram na década de 50 estavam dentro da sala de aula, mas os da segunda leva não precisavam fazer isso, porque já havia professores formados. Eles administravam os programas de bolsas de estudo, ajudavam os brasileiros a irem estudar nos Estados Unidos, ajudavam na bibliografia, compravam livros e faziam doações fantásticas para a biblioteca da Fundação. A biblioteca se desatualizou por causa das crises financeiras, mas na área de administração estão lá todas as grandes obras publicadas até 1965/66, por causa dessas doações.

Num determinado momento, ainda estudante, pedi um estágio na EBAP e acabei sendo designado para trabalhar com os americanos. Isso me ajudou muito, pois comecei a ser inserido numa coisa que não existia no Brasil: a pesquisa. Eles me pediam, por exemplo, para fazer um levantamento das empresas que existiam no Rio de Janeiro e eu ia pesquisar, entrevistar, coisa que pouca gente fazia naquela época, muito menos em administração. Isso me deu gosto acadêmico e me ajudou a publicar coisas sobre o sistema administrativo.

Por que o currículo da EBAP só incluía administração a partir do terceiro ano do curso?

Paulo Roberto Motta — Quando a EBAP foi montada, nos anos 50, não existia currículo de administração. Com isso eles optaram por currículos americanos e europeus na área de direito público, economia, sociologia etc. Optou-se por oferecer aos jovens uma boa formação em ciências sociais. O princípio era não deixar que se pensasse que administração era uma coisa pequena, burocrática.

Quando estudei aqui, os professores eram Isaac Kerstenetzky, Cândido Mendes, Julian Chacel, Guerreiro Ramos, professores já famosos nas suas áreas. Não havia nada aplicado à administração. O professor de história era Raul Jobim Bittencourt, que, segundo contam, foi nomeado diretor da EBAP para facilitar o seu reconhecimento pelo Conselho Federal de Educação. Tínhamos professores de vulto, e essa era a base da concepção do curso.

Houve um acidente histórico que prejudicou muito o ensino de administração no Brasil. A Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais foi a primeira a registrar no Conselho Federal de Educação algumas matérias de administração, junto com ciências contábeis. O antigo Conselho Federal de Educação tinha como norma adotar um currículo-padrão, que era o currículo da primeira escola que se registrasse. Assim, quando nos tornamos uma escola oficial, tivemos que nos adequar àquele figurino e abandonar um pouco o nosso.

O senhor também foi estudar no exterior?

Paulo Roberto Motta — Sim. Depois dos quatro anos da graduação fiz o mestrado na Universidade de North Carolina, no departamento de ciência política, onde havia programas novos de estudo da administração pública, muito bem recomendados. Aliás, ainda hoje a North Carolina é uma universidade de prestígio em administração, está entre as 10 melhores universidades americanas. Em menos de 18 meses terminei o mestrado e voltei para o Brasil. Defendi uma tese sobre os partidos políticos no Brasil que foi publicada pela editora da Fundação.[88] É um estudo mais panorâmico, quase um grande relatório de auto-aprendizado sistematizado.

Quando ainda estava nos Estados Unidos recebi três boas ofertas de emprego, mas acabei fazendo um contrato de dois anos com a EBAP. Vim para cá como professor assistente em 1966. Depois disso fiz concurso e voltei aos Estados Unidos para fazer o doutorado, novamente na Universidade de North Carolina. No doutorado já fiz muito mais cadeiras de administração, que era o que eu queria, e fiz uma tese sobre a origem social e as atitudes dos dirigentes de alto nível no Brasil.[89] Eu queria saber se a origem social e a experiência profissional das pessoas mudavam a maneira de pensar administrativamente. Entrevistei 325 funcionários de alto nível,

---

[88] Paulo Roberto Motta, *Movimentos partidários no Brasil; a estratégia da elite e dos militares* (Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1971).

[89] Paulo Roberto de Mendonça Motta, *The Brazilian bureaucratic elite: social background and organizational attitudes* (Chapel Hill, University of North Carolina, 1972).

de primeiro e segundo escalão, de governo e de empresa estatal. Comparei com os dados que eu tinha de Israel, dos Estados Unidos, do Canadá, de várias pesquisas semelhantes já feitas, e mostrei que as respostas eram muito parecidas, só mudavam em função da idade: as pessoas mais jovens pensavam sempre a mesma coisa, e as mais velhas também, independentemente da experiência. Mostrei que, na verdade, a burocracia não é uma variável independente, porque as pessoas têm origem na mesma classe.

Quando saí para fazer o doutorado, entrou na direção da EBAP Kleber Nascimento, produto da turma que a escola tinha formado no exterior. Comigo havia mais umas 10 pessoas fazendo o doutorado fora, e aqui havia vários que já eram doutores. Esse era o projeto da professora Beatriz Wahrlich: as pessoas iam estudar financiadas e depois voltavam para a EBAP. Mas, quando Kleber Nascimento assumiu, praticamente todos os doutores deixaram a escola. Kleber era uma pessoa de mercado, dono de uma empresa de consultoria, tinha visão comercial. A EBAP, naquele momento, progrediu em muitas coisas, mas houve um rompimento com o passado. Saíram os pioneiros: Aluísio Pinto, Jorge Sampaio, José Silva Carvalho, doutores que chegaram junto com Kleber. Por outro lado, novas pessoas entraram. Quando voltei do doutorado, a EBAP era um mundo novo. Praticamente, eu me sentia dos antigos. Quando Paulo Reis assumiu a direção, fui ser seu vice-diretor, em parte porque os outros tinham saído.

O senhor também foi diretor da RAP*?*

Paulo Roberto Motta — Fui diretor administrativo durante dois anos. A *RAP* tinha nascido em 1967 com uma postura de rigor fantástica. Quando voltei do doutorado, Kleber me chamou e disse que só havia uma área da sua administração que não funcionava: era a *RAP*, que estava atrasada três meses. O INDOC queria fechar a revista, e Kleber me pediu para salvá-la. Tive que correr contra o tempo e fiz com toda pressa dois ou três números, até emparelhar. Ainda quando a revista estava atrasada resolveram transformá-la de semestral em trimestral, e ficou-se devendo mais ainda. Afinal emparelhou.

Como o senhor se tornou diretor da EBAP, em 1976?

Paulo Roberto Motta — O diretor que estava saindo submetia uma lista ao presidente da Fundação. Meu antecessor, Paulo Reis Vieira, fez uma lista com dois nomes e a apresentou ao dr. Simões Lopes. O dr. Simões mandou pedir uma cópia do meu *curriculum vitae*, pois não me co-

nhecia direito. Mandei a cópia, mas ele nunca me entrevistou. A única pessoa que conversou comigo depois da reunião do Conselho Diretor que referendou a minha escolha foi Isaac Kerstenetzky. Encontrei-o na ponte aérea Rio-São Paulo, e ele me contou que o dr. Simões tinha chegado na reunião só com o meu nome — o outro era o do Arantes — e tinha dito que eu seria o diretor. Não falou em mais ninguém. Tomei um susto. Pouco depois, numa sexta-feira, o dr. Simões me chamou e disse: "Você toma posse na terça". Foi até embaraçoso. A posse geralmente era no auditório, chamava-se a família etc., mas no meu caso não houve nada disso, foram só os professores. Ele fez a coisa de forma bem burocrática.

Já depois de eu ter tomado posse o dr. Simões me chamou para dizer que tínhamos que fazer uma revisão na Fundação toda. Havia, na época, um grupo de pessoas ligadas a ele que queria dividir a EBAP em cinco escolas novas, cada uma com um diretor: uma escola de graduação, uma de pós-graduação, uma de administração de empresas etc. O dr. Simões chegou a me mostrar os modelos, mas tinha dúvidas e me perguntou o que eu achava. Fui fornecendo informações, porque ele não tinha muitas, e aí fui tendo mais diálogo com ele. Ele me tranqüilizou, disse que nada seria feito contra a minha vontade, nem contra a vontade da minha congregação.

Quando assumi fui também ao Ministério do Planejamento, em Brasília, e disse: "Houve brigas no passado entre pessoas que estavam no Ministério do Planejamento e na EBAP, mas essas pessoas não ocupam mais as mesmas posições. Não se pode punir uma escola; vamos restabelecer as nossas relações". Minha proposta foi acatada, começamos a fazer contatos, e foi muito bom, porque o secretário administrativo do Planejamento contratou a EBAP, durante muito tempo, para cursos e outras coisas. Começaram a aparecer convênios. Ajudei a montar, com a Finep, o maior programa de treinamento de executivos públicos no Brasil. Uma coisa de que o dr. Simões gostou foi que eu fui à embaixada da França, obtive 15 bolsas e mandei 15 alunos para o IAP, o Institut d'Administration de Paris, e para vários mestrados distribuídos pelo interior da França. A EBAP tinha ficado um período muito parada, por causa daquelas brigas anteriores.

Na época em que assumi, tínhamos três vagas de professor assistente, mas a Fundação tinha problemas para fazer novas contratações. O dr. Simões adorava concurso, mas eu não podia chamar a atenção porque na época a Fundação estava vinculada à Sest, Secretaria de Controle das Estatais, e o governo tinha proibido contratações. Fiz então um levantamento das notas de todos os alunos de graduação da EBAP nos quatro anos de curso e nomeei os três melhores. Como as pessoas que tinham saído da escola eram as que tinham doutorado, comecei a fazer todo aque-

le nosso esquema de novo: depois de dois anos mandava a pessoa estudar fora.

Havia professores da EPGE ou do IBRE dando aulas na EBAP?

Paulo Roberto Motta — A EBAP sempre chamou professores de outros órgãos da Fundação para dar aulas, embora o inverso nunca tenha acontecido. Além disso, mandávamos alunos para outros cursos. Por exemplo, a EPGE fazia concurso para mestrado de economia no Brasil inteiro, e sempre de 10 a 20 alunos da EBAP passavam. Nossos alunos ganhavam os concursos de economia, de direito, de administração no Brasil inteiro. A escola tinha um bom curso.

A escola de São Paulo, a EAESP, sempre manteve uma ligação muito próxima com o governo de São Paulo e com os empresários paulistas, coisa que a EBAP nunca teve no Rio. Por quê?

Paulo Roberto Motta — Nossa ligação era com o governo federal, porque quando a EBAP foi criada o Rio era a capital. Mas há de fato uma coisa historicamente estranha: a EBAP mantinha ligações com todos os estados do Brasil, menos com o antigo Distrito Federal, depois estado da Guanabara, depois estado do Rio de Janeiro. Por exemplo, numa certa época, em todos os estados do Brasil a EBAP tinha um ex-aluno como secretário de estado ou presidente de empresa estadual de vulto; a exceção era o Rio de Janeiro. Há várias hipóteses para explicar isso, mas a meu ver as razões eram mais políticas. Sempre me disseram que era impossível, aqui, estabelecer uma relação com o governo local. Uma vez arranjei dinheiro e comuniquei que havia disponibilidade de 30 vagas na EBAP, de graça, para o governo do Rio de Janeiro. A pessoa com quem falei disse: "Nós gostamos da idéia, mas quantos votos isso vai nos render?"

Sempre mantivemos boas relações com o governo do Rio de Janeiro, mas elas nunca foram frutíferas em termos de convênios e contratos. O que tínhamos no Rio eram as grandes empresas estatais, que sempre foram nossas clientes, mas eram todas pertencentes ao governo federal. Agora as coisas mudaram um pouco, e tivemos alguns contratos com o estado e com o município para cursos, mas isso é muito recente.

Os contratos com o governo federal eram vultosos?

Paulo Roberto Motta — Com o governo federal, tivemos contratos monstruosos. Essas coisas ajudavam e prejudicavam a EBAP, porque tínhamos 40 professores supervisionando contratos que às vezes envolviam

quase 1.500 funcionários federais, e fazendo reformas administrativas em nome da Fundação Getulio Vargas. A EBAP também sempre recebeu pedidos de contratos e de consultorias de empresas — isso hoje é menos freqüente, o mundo está mais competitivo —, mas tínhamos muitos embaraços internos para aceitá-los. Quando fui diretor, conversei com o dr. Simões sobre isso, mas ele sempre teve uma visão da Fundação próxima do governo federal. Cheguei a lhe fazer uma proposta: "Corte 50% do orçamento da EBAP e me dê liberdade para buscar e para gastar dinheiro". Ele disse que isso era difícil de fazer por duas razões: administrativamente, porque a Fundação tinha certos controles, já que recebia muito dinheiro do Ministério da Fazenda, e esses controles tinham que ser mantidos; em segundo lugar, ele achava que a longo prazo seria ruim, mesmo que eu fosse bem-sucedido, porque o tipo de tarefa que a Fundação Getulio Vargas fazia, que era principalmente pesquisa, ensino e documentação, só quem podia sustentar era o governo. Uma vez, cheguei até a propor-lhe transformar a EBAP em uma fundação independente. Eu estava querendo chamar a nova fundação de Fundação Luiz Simões Lopes, e ele, muito esperto, me disse a seguinte frase: "Quando eu estava criando a Fundação Getulio Vargas, tive o cuidado de não deixar o dr. Getúlio saber que a fundação teria o nome dele, senão ele não me deixaria criá-la"...

Em relação ao formato do Estado, a uma reforma administrativa mais ampla, a EBAP teve um pensamento original?

Paulo Roberto Motta — Sempre estivemos presentes nesse debate. Não há nada no projeto de reforma em que a EBAP não tenha estado direta ou indiretamente envolvida. Salvo por um período curto, devido a brigas antigas da escola com o governo, que a tarefa principal do início da minha gestão foi resolver.

Como foi feita a extinção da graduação da EBAP?

Paulo Roberto Motta — A decisão de extinguir a graduação da EBAP decorreu de uma discussão travada entre 1979 e 1981. O dr. Simões dizia que a Fundação tinha que fazer aquilo que os outros não podiam fazer. Para ele, no Rio de Janeiro já havia escolas de administração suficientes e a EBAP não precisava manter a sua. Nós, professores, concordávamos com isso, mas parcialmente. Durante a minha gestão decidimos reduzir o tamanho da graduação, porque ela ocupava muito espaço e muitos horistas, e naquele tempo estavam crescendo a pós-graduação *lato sensu* e o mestrado. Anteriormente a graduação já tinha sido reduzida de cento e tantas para 80 vagas, e nós resolvemos reduzir mais ainda, fazendo um curso ex-

perimental com 40 alunos.[90] Pela legislação da época isso era possível, e pedi licença ao Conselho Federal de Educação para testar um novo currículo. Ou seja, voltaríamos a fazer o que os outros não faziam. Tínhamos uma visão de elite, éramos uma escola pioneira. Não pretendíamos extinguir a graduação, e o dr. Simões tinha consciência disso.

Quando o dr. Simões resolveu extinguir a graduação, eu disse a ele: "A escola já concordou com a redução do curso, mas os professores são contra a extinção. Ou eu saio da direção ou eu luto para manter o curso". Ele disse: "Gosto de pessoas que lutam. Se você não fizer proselitismo político-partidário, na dimensão acadêmica poderá defender a permanência da graduação, mas eu estou sofrendo uma pressão muito grande para terminar o curso".

Pressão por parte de quem?

Paulo Roberto Motta — Não conheço toda a história, mas vou contar o que consegui reconstruir. Fernando Carmona, diretor da EAESP, e eu fomos surpreendidos com a proposta de extinção do curso de graduação. Ele me telefonou e disse que havia recebido um parecer do dr. Bulhões extinguindo a graduação por razões financeiras.[91] Para a EAESP até podia ser verdade, mas para a EBAP não, porque o nosso curso já tinha sido reduzido a 1/5 da escola. Mesmo que extinguissem o curso de graduação da EBAP, não cortariam a despesa da escola de maneira substancial. Havia uma razão política por trás.

Estávamos na ditadura e em São Paulo havia alunos do diretório acadêmico que vendiam livros sobre Cuba, *posters* etc. dentro da EAESP. Naquela época as escolas eram vigiadas. Aparentemente, uma pessoa que tinha um alto posto no governo chamou a atenção do dr. Simões. Depois

---

[90] Em 1970 a EBAP reduziu de 135 para 80 as vagas do curso de graduação. Em 1977, também por medidas de contenção de custos e de fortalecimento da pós-graduação, esse número foi reduzido para 40. Ver arquivo da FGV.

[91] No decorrer de 1979, quando a FGV debatia problemas financeiros e maneiras de reduzir despesas, o tema da extinção dos cursos de graduação entrou na pauta dos órgãos superiores. Na reunião do Conselho Diretor de 27 de dezembro de 1979, Octavio Gouvêa de Bulhões apresentou parecer sobre a proposta orçamentária de 1980 no qual afirmava que a "análise que estamos fazendo tem por finalidade demonstrar o imperativo de serem eliminados os cursos de graduação". Declarava ainda que tal medida traria "substancial alívio financeiro" para a FGV, além de outros dois importantes benefícios: garantir o elevado espírito científico assegurado pela pós-graduação e poupar a FGV de depredações feitas em seus prédios por jovens ainda não imbuídos de uma vocação científica. Lembrava por fim: "No curso de graduação, existem professores que se comprazem em ser populares. Criam problemas incompatíveis com a Fundação, que se devota exclusivamente a pesquisas, sem o menor vislumbre ideológico ou político". Ver arquivo da FGV.

que passou tudo, o dr. Simões me contou do temor que havia de que uma escola empresarial se tornasse esquerdista. Não se podia dizer publicamente que era preciso fechar uma escola por razões políticas, porque ficava feio, e então fechava-se por razões econômicas.

Se o problema era com a EAESP, por que o curso extinto foi o da EBAP?

Paulo Roberto Motta — No início Carmona e eu, surpreendidos, decidimos lutar juntos. Fui conversar com o dr. Simões, disse a ele que o argumento financeiro não era verdadeiro e ele foi se abrindo um pouco comigo. Disse que tinha recebido uma carta do SNI, acho que do general Otávio Medeiros, e que tinha telefonado para o diretor de São Paulo pedindo providências, mandando fechar o diretório estudantil. Mas mesmo depois disso, durante uma cerimônia em São Paulo, ele tinha recebido reclamações, pois segundo o SNI a agitação política na EAESP continuava. Aí o dr. Simões voltou para o Rio e resolveu fazer um parecer acabando com toda a graduação. E a EBAP, que não tinha nada a ver com a história, entrou no meio.[92]

Houve dois tipos de reação: na EAESP, atingindo-se a graduação, atingia-se o coração da escola; na EBAP, como já disse, o curso de graduação representava naquele momento apenas 1/5 da escola. A reação dos professores, aqui no Rio, não foi muito emocional, houve mais reação de gente de fora. Recebi diversos empresários que queriam comprar a EBAP. Afinal o Conselho Federal de Educação deu ganho de causa à EBAP e à EAESP, dizendo que a graduação seria mantida.[93] Mas recebemos uma carta da direção da Fundação, para as duas escolas, dizendo que teríamos que cortar 20 professores. Como a EAESP tinha mais de 200, cortar 20 não era problema. Já na EBAP, que tinha 30, se cortássemos 20, era para acabar. O critério foi o mesmo para duas escolas de dimensões diferentes.

---

[92] Na reunião de 26 de setembro de 1980, ainda por proposta de Octavio Gouvêa de Bulhões, o Conselho Diretor decidiu suspender os vestibulares da EBAP e da EAESP previstos para o início de 1981. Essa decisão foi comunicada ao Conselho Federal de Educação e ao ministro da Educação, Eduardo Portela, no dia 29 seguinte. Ver arquivo da FGV.

[93] No dia 2 de dezembro de 1980, o Conselho Federal de Educação emitiu o Parecer nº 1.304, com 22 páginas, pedindo que a FGV encaminhasse dados e documentos que justificassem a decisão de cancelar o vestibular. O parecer foi homologado pelo ministro Rubem Ludwig, que pediu providências para que os cursos não fossem fechados. Em reunião de 29 de dezembro de 1980, o Conselho Diretor, tendo em vista o parecer do CFE, autorizou a realização do vestibular no início de 1981, ainda que, no caso da EBAP, essa autorização estivesse condicionada à captação de recursos. Nessa reunião foi feito um demonstrativo dos esforços já realizados em São Paulo para que a graduação fosse mantida na EAESP. Ver arquivo da FGV.

Quando essa carta chegou, levei-a para a congregação, que votou pela extinção do curso de graduação.[94] Votou-se pela extinção porque se queria deixar esse trauma para trás. Todo dia diziam que a EBAP ia acabar. Ouvimos essa história durante meses e começamos a perder oportunidades. As pessoas ligavam tanto a EBAP ao curso de graduação que todo o resto se desvalorizava. No ano da extinção, criamos mais 10 vagas no mestrado e 300 na pós-graduação *lato sensu*.

Nos anos seguintes fui articulando outras coisas na escola, fomos tendo um período mais complicado, e quando chegou 1984/85 pedi ao dr. Simões para sair da direção. Tentei convencê-lo a aceitar uma lista tríplice votada na escola, mas ele tinha medo, não gostava de eleição. O dr. Simões sempre disse que diretor, para ele, era por tempo indeterminado, até o dia em que ele resolvesse tirar a pessoa do lugar. Mas finalmente concordou. Fizemos uma lista tríplice e ele ainda levou dois meses para escolher, porque a segunda colocada, Sonia Fleury, fez a coisa que ele mais detestava: movimentou o Brasil inteiro, com os amigos deputados, para buscar apoio. Ele me disse: "Deixe passar essa onda toda, que eu escolho". Foi a primeira vez que fizemos a lista, e foi simpático que o dr. Simões tivesse escolhido o primeiro colocado. Bianor Cavalcanti era a minha preferência, mas quem escolheu foi a congregação. Em 1986 deixei a direção da EBAP e fui substituído pelo Bianor.

BIANOR CAVALCANTI

O senhor também se formou na EBAP e voltou como professor, não foi?

Bianor Cavalcanti — Sim, fiz a graduação na EBAP entre 1968 e 1971 e me tornei professor da escola em 1973. A EBAP congregava um time de professores de primeira linha e a qualidade do ensino era muito especial, sob diferentes aspectos. Já existia ali uma educação moderna, no sentido de se buscar uma participação maior dos alunos, de se trabalhar

[94] Em 28 de janeiro de 1981 o delegado do MEC no Rio de Janeiro, Marcos Almir Madeira, autorizou a EBAP a realizar o vestibular em 1981. Em longo relatório de 12 de fevereiro seguinte, apresentado à direção da FGV, Paulo Roberto Motta, diretor da EBAP, justificava de duas maneiras a decisão da congregação da escola de aceitar a suspensão do vestibular e o fim da graduação. De um lado, a precariedade de recursos e a falta de sensibilidade do empresariado no sentido de uma contribuição mais substantiva; de outro, a intenção da escola de dedicar-se à pós-graduação e à pesquisa. Finalmente, no dia 12 de março de 1981, o CFE concordou com a suspensão do vestibular na EBAP, a pedido da FGV, por razões financeiras, mas manteve o de São Paulo. Ver arquivo da FGV.

em projetos e em grupos. Era um ambiente educacional rico, com professores de diferentes tendências. O ano de 68 foi um ano político, e havia professores de todos os matizes na escola, mas todos primando pela qualidade do ensino.

Quem ensinava na EBAP nessa época?

Bianor Cavalcanti — Francisco Dornelles foi meu professor de política tributária. Na área de administração, tínhamos Beatriz Wahrlich, Fernando Bessa de Almeida, Paulo Reis Vieira, Diogo Lordello de Mello, pessoas que tinham uma perspectiva evoluída em termos de educação: estávamos muitos anos à frente. Não foram meus professores, mas passaram por lá também Cândido Mendes e Guerreiro Ramos. A EBAP era forte nas áreas de economia, ciência política, sociologia e administração. A maioria dos professores tinha feito mestrado e doutorado na Universidade do Sul da Califórnia, por força de convênios.

Havia também intercâmbio de alunos de graduação?

Bianor Cavalcanti — Quando eu já coordenava o curso de graduação, fizemos muito intercâmbio com universidades estrangeiras. Antes disso começou um convênio com a França: o pessoal se formava na graduação e nós os enviávamos para uma pós-graduação no Institut International d'Administration Publique. Houve muita gente que tomou esse caminho e outros foram fazer mestrado nos Estados Unidos.

Embora fosse uma escola de administração pública, pela qualidade do seu ensino a EBAP fornecia gente para as empresas privadas que lideravam o mercado. Quando iam para o setor público, os alunos procuravam mais as empresas estatais. Apenas um ou outro ia para a administração direta.

Esse é um dado interessante: uma escola de administração pública que formava gerentes de empresas, estatais e privadas.

Bianor Cavalcanti — Quando entrou em discussão a extinção do curso de graduação, que era praticamente gratuito, essa foi uma questão muito sensível. Havia em muita gente na EBAP uma dúvida sincera: qual o sentido de existir uma escola de administração pública que destina 90% dos seus formados para as empresas privadas, se essas empresas não entram com uma contrapartida financeira para a Fundação Getulio Vargas? Buscou-se então um investimento maior no sentido de que a escola cumprisse a sua vocação, porque a EBAP vem de uma tradição que entende a

administração pública como campo disciplinar autônomo. A escola evoluiu muito no sentido da ênfase na pós-graduação, e mantivemos a tradição de recrutamento nacional que havia na graduação. Na época, a escola ia às capitais e aplicava as provas de seleção no mesmo dia e no mesmo horário em todo o país.

A EBAP passou também a intensificar os cursos de extensão, não?

Bianor Cavalcanti — Sim. Certa vez tive contato com um ex-aluno, na época diretor de planejamento do Basa, e ele me disse que queria mandar gente para a EBAP, mas não tinha condição de soltar um indivíduo por um ou dois anos, em tempo integral; isso era inviável. Aquela coisa ficou na minha cabeça. Um pouco mais tarde, Armando Cunha e eu fomos para os Estados Unidos fazer o mestrado na USC, no *campus* avançado deles, em Washington, que fora criado para atender à burocracia de Washington e compatibilizava trabalho com ensino. Os professores vinham de Los Angeles dar aulas lá — inclusive Guerreiro Ramos, que na época estava na USC — e estudávamos no regime trimestral americano, só que com carga horária concentrada. Ali eu pensei: "Este é o ovo de Colombo". Quando voltamos dos Estados Unidos, Armando e eu trouxemos essa idéia para implantar na EBAP. Foi bem recebida pelo Paulo Roberto Motta, que era o diretor na época, e partimos para criar o CIPAD, o Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração.

O curso foi um sucesso. Entendíamos que, para profissionalizar administradores públicos no Brasil, não adianta dar conta só da qualidade. É preciso dar conta da quantidade. A necessidade é brutal no país inteiro, e temos que desenvolver capacidades, aproveitar recursos escassos, porque bons professores de administração pública são uma raridade.

A EBAP atua nos estados já há algum tempo, não é?

Bianor Cavalcanti — Sempre atuou. De todas as escolas da Fundação, a que sempre teve mais tradição de ação nacional foi sem dúvida a EBAP. O CIPAD sempre esteve presente nos estados: já foi oferecido na Bahia, em Pernambuco, em Brasília. Quando ficou pronto o prédio de Brasília, o primeiro programa a entrar ali foi o CIPAD.

Quando eu já estava na direção da EBAP, durante o governo Collor, começamos a perceber que teríamos que nos lançar com mais veemência para os estados. Fizemos contatos com o governo do Amazonas — o professor Irapuã Cavalcanti foi muito importante nesses contatos. Também estreitamos laços com o pessoal de Curitiba, porque tínhamos dado um CIPAD lá. Essas coisas evoluíram e encontraram apoio aqui na Fundação,

não só do dr. Flôres, mas também do Mario Henrique. Com isso nos lançamos a criar o ISAE, Instituto Superior de Administração e Economia. A EBAP liderou isso, mas o ISAE foi concebido como um braço avançado da Fundação Getulio Vargas, como uma estrutura leve, orientada pelo cliente. O ISAE fala a língua do cliente, traduz essa linguagem para nós, que convertemos nossos programas e fazemos os ajustes necessários.

O ISAE, como toda experiência que tem um vigor muito grande, que se legitima pelos próprios resultados, causou certo desconforto em setores da Fundação, talvez por conta de uma cultura mais burocrática, mais hierárquica. Mas eu diria que a cultura da Fundação Getulio Vargas está em processo de mudança. Isso se verifica na política de consultorias e de assistência técnica, que passou a ter maior dinamismo, inclusive através de subcontratações. Essas formas inteligentes de viabilizar uma presença mais ativa na sociedade brasileira ainda são vistas com reticências, quando não com maledicência. Mas o fato é que a nossa realidade requer uma presença competitiva, moderna, e para isso é preciso adotar formas de gestão mais inteligentes.

A extinção da graduação é um tema sensível na EBAP. Qual a sua posição em relação a isso?

Bianor Cavalcanti — Eu estava voltando dos Estados Unidos, e me deram a difícil missão de presidir a cerimônia de formatura da última turma, em 1983, cujo paraninfo foi o dr. Hélio Beltrão. Foi no Copacabana Palace, sob protestos dos estudantes.

A comunidade ebapiana tinha muito orgulho da sua escola, e evidentemente a pós-graduação, por mais importância que tenha, não constrói aquele sentimento de pertencimento que uma graduação constrói. Na vida intelectual das pessoas, a graduação tem sempre uma força muito grande, mesmo nos lugares em que a pós-graduação é fortíssima. A graduação são nossos melhores anos, quando ainda nos é permitido cometer erros e viver as coisas com espírito aberto. E é claro que a comunidade ebapiana reagiu mal à extinção da graduação. Mas na hora em que aquelas pessoas que mais protestaram foram tentar buscar apoio, esse apoio nunca se converteu em financiamento.

O senhor sucedeu a Paulo Roberto Motta na direção da EBAP. Como transcorreu essa sucessão?

Bianor Cavalcanti — Fui o primeiro diretor eleito pela congregação. Fiquei seis anos na direção. Primeiro, cumpri um mandato de quatro anos. Depois votamos um regimento e cumpri mais dois anos. Instalou-se o co-

legiado. Até então tínhamos uma estrutura hierárquica, o diretor que saía indicava alguns nomes ao dr. Simões Lopes. A EBAP sempre teve um orgulho muito grande da sua congregação, que se reunia mensalmente, mesmo antes de se constituir em colegiado. A congregação é uma instituição dentro da escola, desde que a conheço, como aluno e como professor.

ARMANDO CUNHA

O senhor entrou para a EBAP em 1967, como aluno. O que levava um jovem de então a fazer administração?

Armando Cunha — Em 1966, toda a atenção era dirigida para a economia, que era o grande esforço dos cursinhos de vestibular. Administração era uma coisa pouco difundida, até porque o primeiro curso de graduação em administração na América Latina, o da própria EBAP, só foi efetivado em 1952. Tomei conhecimento do curso de administração da Fundação Getulio Vargas e vim para cá. Fiquei estudando menos de um ano no prédio velho, porque logo o prédio novo — o nº 190 da praia de Botafogo — foi inaugurado. Já no primeiro ano tive a sorte de ser aluno do professor Fernando Bessa de Almeida, responsável pela disciplina de introdução à administração, de quem me tornaria depois assistente de pesquisa.

Quando estava no terceiro ano, fui contratado pela Fundação Ford naquele programa editorial feito com a Fundação Getulio Vargas, voltado para a produção de textos brasileiros sobre administração pública. A proposta da Fundação Ford era propiciar o surgimento de uma bibliografia sobre o setor público brasileiro. Na época, o Bessa foi contratado para escrever um trabalho, misto de ciência política com orçamento público, e acabamos publicando em co-autoria, em 1970, um caderno de administração pública chamado *Orçamentos plurianuais de investimento*, editado pela Fundação Getulio Vargas.

Como o senhor avalia o curso de graduação da EBAP?

Armando Cunha — O curso tinha uma característica singular: uma tangência extremamente forte com outras áreas das ciências sociais. Alguns diziam até que era um dos melhores cursos de economia do Rio de Janeiro. Anos mais tarde fui perceber como era importante aquela concepção de graduação que entendia a administração como um campo de especulação intelectual, mas que se valia das outras áreas das ciências so-

ciais. Além de direito e economia, que eram muito fortes, tínhamos uma boa base de antropologia, psicologia, sociologia das organizações. A grande força da nossa graduação era essa.

A EBAP assumiu algumas ações pioneiras no Brasil, como a adoção do sistema de crédito. No final dos anos 50, também de maneira pioneira, a EBAP firmou um acordo com a Universidade do Sul da Califórnia, a USC, a segunda escola mais antiga de administração pública dos Estados Unidos — a primeira foi Princeton. Muitos professores foram mandados para lá. Quando entrei na EBAP em 1967, era tradição a aula inaugural ser dada pelo professor que voltava do exterior; para a minha turma, quem deu a primeira aula foi o professor Paulo Reis, que estava chegando do doutorado nos Estados Unidos.

Concluí meu curso na EBAP em 1970 e em 1972 fiz a opção de vir trabalhar aqui, com o aval de uma comissão, uma espécie de concurso. Naquela época, a graduação da EBAP era um curso fantástico, do ponto de vista qualitativo. Havia muita gente de altíssimo nível: Guerreiro Ramos, Cândido Mendes, José Carlos Alves, Francisco Dornelles e muitas outras pessoas.

Como estava a concorrência da EBAP com outras instituições na época em que o senhor se formou?

Armando Cunha — Até os anos 80 não havia concorrência. A EBAP era muito associada com a preparação de gente para o governo, para cargos na administração pública, embora, na prática, isso não fosse verdade. A maioria absoluta dos alunos formados pela EBAP ia para a empresa particular, porque o governo não absorvia todo esse pessoal. Mas o curso era considerado de tão boa qualidade que as empresas pouco ligavam se era administração pública ou privada. Queriam qualidade.

Havia escolas como a da Uerj, da UFRJ, mas a Fundação tinha um prestígio acima disso tudo, pelo seu pioneirismo, pela sua imagem. Aí entra em cena a história da pós-graduação, que também explode ao longo dos anos 70. Em 1976, eu estava coordenando o curso de mestrado em administração da EBAP e um diretor da Capes resolveu marcar uma reunião dos coordenadores de mestrado de administração de todo o Brasil num hotel em Friburgo. Naquela reunião, surgiu uma decisão, endossada pela Capes, de criar uma associação de pós-graduação, a Anpad. Depois fizemos uma segunda reunião na sede da USP e uma terceira aqui na sede da Coppead, no Fundão, para consolidar a criação da Anpad. Nessa reunião do Fundão o grupo aprovou o estatuto da associação. Em seguida, houve eleição e fui o primeiro presidente da Anpad, de 1977 a 1978. A primeira sede foi aqui na EBAP, porque a sede ficava onde estava o presidente.

Ao mesmo tempo, a Capes se reestruturou para criar as comissões consultoras da pós-graduação. Eram 22 áreas de conhecimento, e uma das comissões era de administração e economia. Quem presidia essa comissão na época era João Sayad, que representava a área de administração. No final do ano, propus a separação, porque não via sentido numa comissão de economia e administração. O número de cursos de mestrado em administração era o mesmo que em economia, e não havia por que manter aquela junção. A Capes aceitou e foi criada a Comissão Consultora de Administração, que presidi nos dois primeiros anos; depois, Carlos Osmar Bertero, da EAESP, me substituiu.

Por que o curso de graduação da EBAP foi extinto?

Armando Cunha — Quando essa decisão foi tomada, eu era vice-diretor de ensino e estive muito envolvido. Tenho um enorme dossiê do que saiu na imprensa sobre isso. O que é importante deixar claro é o seguinte: havia na direção da Fundação Getulio Vargas uma propensão muito clara a privilegiar a pós-graduação. E havia dentro da EBAP uma forte corrente que achava que a missão da escola no plano da graduação estava cumprida. Como a escola era pequena, com recursos escassos, era importante concentrá-los na pós-graduação e deixar a graduação de lado. Essa era a posição majoritária da congregação. Havia alguma discordância, mas prevaleceu a idéia de que já existiam muitos cursos de graduação no Brasil. A extinção da graduação foi uma decisão muito consciente: a idéia era não crescer e, para não expandir, tínhamos que abrir mão de alguma coisa. Decidimos nos concentrar na pós-graduação. O impacto foi muito grande, porque sempre é uma perda. A reação da imprensa foi transmitir essa sensação de perda.

Os anos 90 têm sido de grande efervescência na Fundação Getulio Vargas. Assumi a direção da EBAP em 1992, tenho visto que os desafios são de outra natureza, e não por acaso voltou-se a pensar em graduação. Observamos que a graduação, por menor que seja, gera comprometimento, massa crítica. O que cria a identidade do indivíduo com a instituição não é a pós-graduação, é a graduação. É isso que fica, que marca a vida da pessoa.

Como funciona o sistema colegiado da EBAP?

Armando Cunha — Existem dois grandes institutos colegiados na história da escola, a congregação e o conselho departamental, mas o que importa é a congregação, que configura a dimensão democrática da escola. Ainda como aluno, recordo que, quando algum diretor da escola

tinha uma idéia, ele tinha que "vendê-la" para a congregação para torná-la realidade. As grandes decisões dependiam dessa inteligência coletiva. A congregação é algo que demanda muita paciência, inclusive porque não tem só professores, tem outras pessoas que colocam problemas nas suas dimensões: representantes dos alunos, representantes dos funcionários, representantes dos técnicos. Acho que isso fez muito bem à escola, porque mesmo aquelas pessoas de grande destaque, que a escola sempre teve, não estavam acima da congregação.

Se me pedissem para dizer quais são as palavras-chave na trajetória da escola, seguramente uma delas seria pluralidade. A EBAP é um misto de formações e posições diferentes. E nisso somos diferentes da ENA francesa, que é uma referência mundial. A ENA não tem corpo docente, quem ensina são os funcionários públicos de alto nível, mas isso é uma forma de endogenia. O Brasil, com uma diversidade cultural fantástica, não pode promover a formação de um servidor público com uma visão exclusivamente burocrática. Seria desastroso. A proposta da EBAP é plural na sua essência, tende a conciliar uma vertente acadêmica com uma vertente pragmática, de impacto direto na sociedade, e procura os recursos humanos que sejam melhores para isso.

CAPÍTULO 7

A EAESP e a administração de empresas em São Paulo

Aqui há sociólogos, psicólogos, cientistas políticos, financistas,
professores de produção, de informática, de economia,
todos convivendo no mesmo lugar.
Isso gera uma pluralidade de interesses, e esse amálgama é,
na verdade, o ponto forte da escola.
Alain Stempfer

GERALDO LINS

Como o senhor se aproximou dos responsáveis pela montagem do curso de administração de empresas da Fundação Getulio Vargas em São Paulo?

Geraldo Lins — Eu era oficial de Marinha e tinha terminado o curso de mestrado em engenharia naval no MIT. Depois, em vez de tirar um PhD em área tecnológica, escolhi o curso de administração industrial, com o objetivo de melhorar a eficiência do nosso Arsenal de Marinha, com o qual eu já tinha tido uma experiência. No meio do curso, no início de 1952, precisei voltar, porque minha esposa, que estava no Brasil, ficou doente. Como minha tese tratava da adaptação das técnicas de administração industrial americanas às condições nacionais, resolvi visitar as instituições que cuidavam de administração no Brasil. Fui ao Instituto de Organização Racional do Trabalho, o Idort, de São Paulo — do qual fui mais tarde diretor aqui no Rio, entre 1958 e 1961 —, e visitei também o BNDE, onde encontrei Roberto Campos. Outro lugar que visitei foi a Fundação Getulio Vargas.

Existia, na Fundação, o Instituto Brasileiro de Administração, o IBRA, do qual era diretor Luiz Alves de Mattos, também conhecido como dom Xavier de Mattos, porque havia sido monge beneditino — era um homem muito bonito, as meninas o achavam o máximo. Começamos a conversar, ele disse que estavam cogitando criar uma escola de administração de empresas em São Paulo e comentou que uma comissão ia se reunir dali a pouco para tratar do assunto. Olhou para o relógio: "Por que o senhor não vem à reunião? Vai assistir, em primeira mão, ao que se está fazendo aqui em matéria de administração de empresas". Senti que ele me olhava com segundas intenções. Fui, e lá chegando havia uma mesa grande, com professores de administração de várias faculdades: César Cantanhede, da Faculdade de Engenharia, o professor Porto Moitinho, da Faculdade de Economia. Estava presente também o diretor de ensino superior do MEC, Jurandir Lódi. Havia ainda vários representantes do Sindicato dos Economistas, um representante do Sesi, outro da Associação Comercial. Além desses, havia um americano representando a Usaid.

Iniciada a reunião, foi distribuída a última versão do currículo da escola, que achei muito acadêmico, muito teórico, pois falava-se em "ciência da administração", "filosofia da administração" etc. O professor Mattos me apresentou, dizendo que eu estava fazendo um curso de administração no MIT, e perguntou o que eu achava do currículo. Respondi que, como não tinha acompanhado as discussões, não podia fazer uma crítica. A única coisa que podia fazer era dizer o que eu estava estudando lá. Comecei a citar: finanças, contabilidade, produção, marketing, administração de pessoal, organização de empresas... Enquanto dizia isso, o ameri-

cano, que estava quase dormindo, acordou: "Dr. Mattos, se os senhores me apresentarem um currículo com as disciplinas que o comandante Lins mencionou, poderemos fornecer professores americanos, treinar professores brasileiros nas nossas escolas, oferecer material de aula. Agora, com esse currículo que estou vendo aqui, eu sugeriria até que os senhores entrassem em contato com a Sorbonne"...

Depois desse encontro, o professor Mattos me pediu: "Será que poderíamos fazer uma nova reunião, quando o senhor me traria uma proposta de currículo incluindo os temas que citou, mas também os assuntos que têm preocupado a comissão até agora? São assuntos ligados à nossa tradição cultural". Aceitei e, na reunião seguinte, levei uma proposta de currículo que foi aprovada. Eu já não estava mais com vontade de voltar para os Estados Unidos e o Mattos me disse que ia propor ao Simões Lopes que eu ficasse encarregado do projeto. Aceitei. O dr. Simões então foi ao Getúlio, que escreveu ao ministro da Marinha, almirante Guilhobel, sobre a importância do projeto. Fez também, ele próprio, um ofício pedindo ao Guilhobel que eu ficasse à disposição da Fundação durante um ano. Por fim, Simões, Mattos e eu fomos ao gabinete do ministro, e Simões lhe entregou o papel do Getúlio e o seu próprio ofício. Guilhobel leu, reagiu, mas depois concordou.

Quem mais, além do senhor, trabalhou no projeto da EAESP?

Geraldo Lins — Levy Simões e Aluysio Guimarães. Posteriormente, quando começamos a ter mais trabalho, veio Ruy Xavier. Fizemos um painel de debates, primeiro aqui no Rio, depois em São Paulo. Convocamos representantes da Federação das Indústrias e de várias instituições educacionais, além de industriais e professores que queríamos conquistar para o projeto. Estabelecemos uma espécie de agenda de problemas, e todos se manifestaram. No final distribuímos um questionário. Com isso, estávamos querendo configurar um currículo e um tipo de curso que atendesse realmente às necessidades das empresas de São Paulo. Nessa época, o dr. Simões imaginava ter a colaboração financeira do Matarazzo. Começamos também a ter entendimentos com os americanos, entramos em contato com a Michigan State University. O deão da universidade veio ao Brasil, discutimos com ele o projeto, e eles forneceram uma missão de professores.[95]

---

[95] As origens da EAESP, sua trajetória organizacional e didática, os acordos entre os governos brasileiro e americano para sua criação em junho de 1953, os 12 anos de intercâmbio entre a FGV e a Michigan State University são detalhadamente analisados por Donald A. Taylor, *Institution building in business administration* (MSU, 1968). Outro trabalho indispensável é o de Jorge Gustavo da Costa, *Fundação Getulio Vargas, pioneirismo a serviço do desenvolvimento nacional*, op. cit.

Consta que o conde Francisco Matarazzo tinha a idéia de fazer uma escola inspirada no Instituto Bocconi, de Milão. Como o senhor compararia os dois estilos, o europeu e o americano?

Geraldo Lins — O modelo europeu era uma coisa um pouco mais atrasada, muito mais orientada para a parte financeira, contábil. No fundo, era uma escola de contabilidade. A parte de eficiência e marketing, a que os americanos davam tanta importância, não tinha um desenvolvimento muito grande. Como já estávamos em contato com os americanos, houve um choque, e o conde não cedia. Tivemos uma reunião no edifício Matarazzo: Simões Lopes, Rafael Xavier, que era então o diretor executivo da Fundação, e eu. Conversamos, tentando convencer o conde a concentrar sua contribuição numa doação em dinheiro, mas ele não quis. Insistia em criar a sua escola.

Quais foram as primeiras providências práticas tomadas junto ao governo brasileiro?

Geraldo Lins — Fui à Capes procurar Anísio Teixeira, que estava um pouco cético. Mas quando dissemos que seria uma escola para gerentes, ele respondeu que era disso que o Brasil estava precisando. Contou que sua família tinha uma mineradora na Bahia, que todos tinham outras profissões, inclusive ele, queriam entregar aquela mineração a gerentes mas não encontravam ninguém. Resolveu nos dar acho que 2 mil contos, que seriam a contrapartida do governo brasileiro à participação dos americanos.[96]

Vieram afinal os professores americanos,[97] e chegou-se ao currículo de um primeiro curso, que seria de extensão, uma espécie de curso para empresários. Precisávamos também de um diretor para a escola e veio Dardeau Vieira, que estava nas Nações Unidas. Meu ano fora da Marinha já estava acabando e me propus arranjar um substituto. Estava saindo da Marinha um oficial de primeira ordem chamado Newton Tornaghi, pessoa muito organizada, um professor nato. Conversamos sobre o programa e ele aceitou ficar no meu lugar. Tornaghi acompanhou esse planejamento inicial e depois veio para a Fundação no Rio, onde criou o CATA, Cen-

[96] O acordo da Capes com a FGV foi assinado em outubro de 1953. Donald A. Taylor, op. cit.
[97] A primeira missão americana que chegou em 1954 era assim constituída: Karl A. Boedecker, chefe administrativo, que deu nome à biblioteca da EAESP; Leonard H. Rall, economista; Ole Johnson, professor de marketing, e Fritz Harry, engenheiro. O primeiro contrato foi feito por quatro anos e foi renovado duas vezes, isto é, vigorou por 12 anos, de 1954 a 1966. Donald A. Taylor, op. cit.

tro de Assessoria Técnica Administrativa, e uma série de cursos de administração de empresas independentes da EBAP.

Como foi feito o recrutamento dos primeiros assistentes?

Geraldo Lins — Tornaghi e eu fizemos juntos o programa de seleção e treinamento dos assistentes: dos selecionados, Gustavo de Sá e Silva, por exemplo, era economista da GM; Ivan de Sá Mota era da área de planejamento e controle de produção. Em geral, ou eram engenheiros, ou homens da área de marketing das empresas. Primeiro eles ficavam como assistentes ou instrutores dos professores americanos. Quando já estavam familiarizados, começavam a ir para os Estados Unidos, e um outro assistente era admitido.

Acompanhei o projeto até quando foi dado o primeiro curso de aperfeiçoamento, em 1954, para o pessoal de empresas. Dei a aula inaugural. Nessa palestra falei sobre a importância da organização. Disse que, do ponto de vista tecnológico, estávamos nos desenvolvendo, mas não do ponto de vista da administração. Feito esse primeiro trabalho, voltei para a Marinha e fiz a reorganização do Arsenal, junto com o almirante Matoso Maia. Mais tarde criei, no Grupo Montréal, uma empresa de consultoria em administração empresarial.

LEVY SIMÕES

Como o senhor foi chamado para fazer parte da comissão organizadora da EAESP?

Levy Simões — Quando a Fundação pensou em formar um núcleo para estudar a criação de uma escola de administração de empresas em São Paulo, fui chamado pelo Geraldo José Lins. Ele sabia da minha paixão por administração de empresas e me chamou para participar do projeto. Na minha carteira profissional inclusive está escrito: "Chefe da missão americana universitária para a criação da Escola de Administração de Empresas". Naquele tempo havia um organismo chamado Foreign Operation Administration, FOA, um programa do Ponto IV que patrocinou o acordo entre a Michigan State University e a Fundação Getulio Vargas. Eles deram bolsas e pagaram os professores.

Naquele tempo eu era solteiro, transferi-me para São Paulo e ajudei até no trabalho braçal. A Delegacia Regional do Trabalho, no centro, através do Roberto Gusmão, do PTB, nos cedeu instalações, e montamos uma sala para receber os professores americanos e em seguida fazer a seleção

dos assistentes. Como eu já era da Fundação, fiz parte dessa primeira banca junto com Geraldo Lins, Newton Tornaghi e Luiz Alves de Mattos. Entre os primeiros selecionados estava Gustavo de Sá e Silva, economista, que terminou diretor da escola. Fui, no início, uma espécie de *adviser* dos instrutores, porque fui o primeiro a ir para Michigan. Passei dois anos lá e fiz o mestrado em administração de empresas, enquanto minha mulher, Ruth Scheeffer, fazia o doutorado em psicologia. Ela já tinha feito o mestrado na Columbia University e acabou como assistente do professor Carl Rogers, um dos maiores psicólogos do mundo. Quando voltei para o Brasil, não voltei para a EAESP: tinha apartamento montado no Rio e minha mulher já era psicóloga do ISOP. Passei a dar aulas na EBAP, onde fiquei até por volta de 1970. Fui então para o CICOM, onde fiquei até o fim.

Qual a origem do CICOM?

Levy Simões — A Fundação tinha um acordo com a OEA, que escolheu o Brasil para fazer um centro de treinamento de especialistas em comercialização. Foi montado aqui um órgão chamado Centro Interamericano de Comercialização, que só cuidava de marketing internacional. Participavam todos os países-membros da OEA, com exceção do Canadá e dos Estados Unidos. Não eram alunos que vinham, eram autoridades, funcionários importantes do Estado. Se um diplomata queria ser adido comercial, por exemplo, tinha que ter noções de comercialização internacional, acordos, negociações. Era um excelente curso.

Entre os professores havia poucos brasileiros e muitos estrangeiros. Havia duas diretorias, uma nacional e outra internacional. O diretor internacional era sempre um argentino, porque duas vezes o secretário da OEA foi argentino. O primeiro diretor nacional foi Flávio Penteado Sampaio, considerado o primeiro diretor da EAESP. Foi diretor do CICOM durante muitos anos, e com sua morte assumiu Genival Santos, escolhido pelo dr. Flôres, mas já no final. Um ano e pouco depois, como a Fundação não tinha dinheiro e a OEA também não, o órgão acabou, e acabei saindo com ele.

Antônio Angarita

O senhor foi um dos primeiros professores brasileiros da EAESP. Como foi sua entrada na Fundação Getulio Vargas?

Angarita — Vim para a Fundação Getulio Vargas depois de dois anos e meio de exercício profissional bem-sucedido na advocacia. Eu tinha sido, em Minas Gerais, um estudante de direito muito preocupado com

política, e comecei a sentir a advocacia sem muita alma. Através de amigos fiquei então sabendo que a Fundação ia instalar em São Paulo a Escola de Administração de Empresas. Fui até lá e Dardeau Vieira me entrevistou. Foi uma entrevista longa, tecnicamente minuciosa. Depois ele me pediu para organizar um programa de trabalho para o curso que se inauguraria em pouco tempo, o CIA, Curso Intensivo de Administradores. Fiz um programa laborioso, cheio de minúcias, Dardeau viu e disse: "Esse programa é para 10 anos, e o nosso curso dura três meses!"

Comecei a trabalhar efetivamente no dia 8 de agosto de 1954, como professor de tempo parcial, embora minha contratação date do dia 1º. Logo depois a escola começou a se expandir, ainda sob a gestão do Dardeau, que era o coordenador — naquela época não havia ainda o cargo de diretor. Conversando com as autoridades da Fundação, no Rio de Janeiro, ele começou a planejar um curso de bacharelado. Esse foi o segundo projeto da escola. Comecei a me envolver também nesse curso, o que me exigia uma dedicação cada vez maior, e fui verificando que aquilo era mais ou menos o que eu queria como destino. Mas eu era de tempo parcial. Apenas os instrutores eram de tempo integral. Professor de tempo parcial, a rigor, não era uma carreira: eram profissionais trazidos do mercado de trabalho para ajudar a escola a se implantar.

Em 1955 Dardeau deixou a coordenação da escola e o dr. Simões Lopes nomeou para o seu lugar o Flávio Penteado Sampaio, já com a designação de diretor. Essa foi uma fase em que se completaram os ensaios de institucionalização da escola: criaram-se departamentos reunindo disciplinas afins, instituíram-se os cursos semestrais e puseram-se em prática outras idéias pioneiras. Criou-se também o conselho de administração da escola e um regimento. Começamos a buscar nossa cidadania junto ao Conselho Federal de Educação.[98]

Se eu tivesse que definir a escola dessa época em uma nota de rodapé, diria que ela passou a ser socialmente respeitada em São Paulo, seja pelo prestígio do dr. Simões, seja pelo caráter novo trazido pelos americanos. As famílias mais tradicionais, os clãs industriais, começaram a mandar seus gerentes e diretores para o curso intensivo, e seus jovens para o curso universitário. Como a escola tinha esse prestígio e fazia um bom trabalho, as demais começaram a vê-la como adversária na captação de clientela, e isso se tornou um outro ativo importante para nós. O jovem paulista começou a nos colocar na lista das suas opções, ao lado de medicina, direito, engenharia, sociologia etc. Passamos a ser uma espécie de grife. Aliás, a marca "GV"

[98] O curso de administração de empresas da EAESP foi reconhecido pelo Conselho Federal de Educação em 1962.

foi inventada pelos próprios jovens, que a estamparam em camisas, bonés etc. Ficamos conhecidos como "GV", e não como Fundação Getulio Vargas.

Desde o começo — e talvez esse seja o seu grande encanto — nós vimos na escola um projeto em que se podia apostar: nenhum de nós imaginava que pudesse não dar certo, e cada um ali se articulava com enorme grau de liberdade. Isso gerou um clima extremamente adequado para a prosperidade da instituição, mas também para a emergência de conflitos, porque não havia a figura do chefão. Mas as dissensões eram absolutamente toleráveis. Uma delas, em 1963, esbarrou na direção do Flávio Sampaio, não me lembro por quais razões.

Foi nesse momento que o senhor se tornou diretor da EAESP, não?

Angarita — Sim. Flávio sabia que eu tinha trânsito livre e fácil com todos os colegas e, para resolver a questão, me convidou para ser seu vice. Argumentei que era professor de tempo parcial, tinha a minha banca de advocacia, meus compromissos profissionais. Ele me perguntou se eu o autorizava a conversar sobre o assunto no Rio de Janeiro, e respondi que sim. Àquela altura estava cada vez mais claro para mim que a coisa que me dava mais prazer era a escola. Meu escritório começou a ter menos peso na minha emoção pessoal. Flávio falou com o dr. Simões Lopes e com o dr. Alim Pedro, que na época era diretor executivo da Fundação, e eles aceitaram me passar para tempo integral, para eu poder ser vice-diretor. Aquilo foi previsto para acomodar uma situação embaraçosa, mas não deu certo. O mal-estar do corpo docente em relação ao Flávio já havia contaminado um pouco a missão americana. Acabou-se encontrando uma solução: Flávio aceitou o convite de uma universidade na Bélgica para continuar seus estudos de sociologia industrial e eu assumi a diretoria da escola. Apesar disso, continuamos bons amigos até ele morrer, velhinho.

Fui portanto colocado na direção da escola em 1963 para acomodar uma crise de convivência, e tínhamos que pensar em saídas. Contávamos no Rio com o professor Luiz Alves de Mattos, compreensivo e experiente, com o qual conversávamos de mente aberta. Começamos então, um pouco por idéia minha, a pensar em implantar o princípio da lista tríplice para a escolha do diretor da escola, o que era tradição na universidade brasileira, mas uma enorme novidade para a Fundação no Rio. O dr. Simões, por seu temperamento e por sua história, acreditava em tudo menos em lista tríplice. Foi uma boa guerra de argumentos. O dr. Luiz Alves de Mattos foi um aliado corretíssimo e, no fim, o dr. Simões aceitou. Graças a isso Gustavo de Sá e Silva tornou-se o primeiro diretor eleito.

Gustavo era um homem muito ligado aos americanos, no bom sentido, e sua liderança começou a surgir impetuosamente. Foi diretor por

seis anos, eleito duas vezes. Quase todo o tempo em que Gustavo foi diretor, fui chefe do Departamento de Ciências Sociais, que aglutinava as disciplinas de direito, ciência política, psicologia, sociologia e economia. Tivemos professores muito bons, como Wilmar Farias, Maria Victoria Benevides e Celso Lafer, que voltava de Cornell com seu doutoramento sobre o Plano de Metas do Juscelino e sua Hanna Arendt na cabeça e no coração. Depois deu-se a cisão do Departamento de Economia, por iniciativa do Bresser Pereira e do Ary Bouzan, que morreu precocemente.

O senhor ainda era diretor da EAESP em 31 de março de 1964. Como foi esse dia na escola?

Angarita — Foi um dia atrapalhado, houve uma comoção muito grande. O presidente do diretório dos estudantes era Eduardo Suplicy. Houve assembléia, correria pelos corredores, discursos, manifestações. Mas a revolução só entrou lá posteriormente, em 1979, quando a escola se tornou o quartel-general da UNE.

GUSTAVO DE SÁ E SILVA

Instituir e manter cursos de administração stricto sensu *na Fundação Getulio Vargas criou problemas com os economistas?*

Gustavo Silva — Sou bacharel em ciências econômicas, de maneira que me sinto muito à vontade para falar dos economistas. Desde o começo a Fundação e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo enfrentaram dificuldades com os economistas. No Rio de Janeiro, segundo o dr. Simões me contou várias vezes, a Fundação enfrentou dois mandados de segurança do sindicato dos economistas, e ele teve que ir lá pessoalmente explicar qual era o papel deles, o que lhes competia. No começo eram muito freqüentes as visitas à escola de São Paulo de professores de universidades americanas que vinham à América do Sul. Os que vinham de escolas de administração nos diziam: "Vocês têm muita sorte de estar fora da influência dos economistas. Não há nenhuma escola de administração de empresas famosa no mundo que esteja sob a influência deles".

O governo americano teve interesse em promover no Brasil o ensino de administração de empresas apenas na EAESP?

Gustavo Silva — Não. O governo americano pediu à Fundação Getulio Vargas que selecionasse três ou quatro outras instituições nacionais

onde o programa pudesse ser iniciado em conjunto com São Paulo, que seria a base. Foram escolhidas as universidades federais da Bahia, de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul. A UFMG não aceitou o convite. A Bahia e o Rio Grande do Sul aceitaram. Jovens professores de administração de empresas da Bahia e do Rio Grande do Sul eram enviados para a EAESP e depois seguiam para a Michigan State University para fazer a pós-graduação.

Como foi o seu ingresso na EAESP?

Gustavo Silva — A escola, no início de 1954, anunciou em vários jornais do país o primeiro concurso para instrutor. Minha carteira profissional registra que entrei na escola no dia 1º de julho de 1954. Mas, na verdade, os oito vencedores do concurso de seleção de 54, dos quais restaram seis, porque dois logo pediram demissão, foram para o Rio de Janeiro em abril. Visitamos a Fundação, o Colégio Nova Friburgo, fizemos uma série de treinos com o comandante Newton Tornaghi e o comandante Geraldo Lins, e desde aquela época já estávamos sendo pagos pela Fundação.

A escola de São Paulo começou a dar aulas no dia 13 de setembro de 1954, quando teve início o primeiro Curso Intensivo de Administradores, o CIA. Essa foi uma estratégia decidida pelos americanos para divulgar a escola e a carreira. No início houve um curso para presidentes e diretores de grandes empresas brasileiras, e depois passamos a dar treinamento para outros países da América Latina.

Quando entrou para a EAESP, o senhor funcionava como monitor de um professor americano, não?

Gustavo Silva — Sim, traduzia o que ele dizia, o material didático, corrigia provas, traduzia as respostas dos alunos para o inglês. Era, de fato, um monitor. No início havia apenas dois professores brasileiros, Angarita e Roberto Gusmão, que não estavam ligados a nenhum professor americano porque lecionavam direito, disciplina que não requeria apoio da missão. Depois foram entrando outros, como Silva Teles, Juarez Brandão Lopes, o sociólogo, e seu irmão, Mauro Brandão Lopes, professor de direito constitucional, já falecido. Esse pessoal caçoava de nós, dizendo que, como éramos monitores, íamos à feira com as mulheres dos americanos para carregar as sacolas.

A partir de 1955, os instrutores foram para os Estados Unidos fazer o mestrado. Fui o primeiro, com o professor Wolfgang Schoeps, que também havia sido instrutor. Retornei em 1956 e em 1960 os americanos me selecionaram para ser o primeiro a fazer o doutoramento. Voltei em 1962,

em 1964 me tornei diretor da escola e nunca fiz a tese de doutorado. Em 1975 a Michigan State University me concedeu o título de doutor *honoris causa*.

Desde quando a EAESP faz seu Seminário Anual de Planejamento?

Gustavo Silva — Esse foi um pioneirismo que começou em 1955 e nunca mais parou. E o seminário sempre foi feito fora da cidade. Outro pioneirismo foi que desde o início decidimos não ter catedráticos, nem assistentes trabalhando para professor nenhum. Até hoje é assim: o professor tem que montar o seu curso, o seu material de ensino, dar aulas, aplicar e corrigir provas. Outra iniciativa inovadora no primeiro decênio da escola foi o curso de pós-graduação *lato sensu*, que não exigia que os alunos tivessem feito graduação na mesma especialidade. Aliás, quando a lei brasileira regulamentou a profissão de administrador, no governo Castelo Branco, a congregação da escola aprovou uma moção de repúdio. Regulamentar uma profissão é uma maneira de criar um mecanismo de defesa dos incompetentes.

Como foi sua gestão de diretor da EAESP?

Gustavo Silva — Fui diretor da escola de 1964 a 1970, por dois mandatos de três anos, o que era permitido naquele tempo. Depois voltei em 1975 e fiquei até 1979. Quando terminei o meu segundo mandato, a escola já estava executando convênios com 26 universidades federais brasileiras para formar professores de administração de empresas para as universidades. Também consegui da Fundação Ford 1 milhão de dólares, metade destinada a um fundo de bolsas. Nossos professores não queriam fazer o doutoramento fora porque já estavam começando a ganhar muito dinheiro em consultorias. Então, numa época em que as bolsas do governo americano eram de US$240 por mês para o bolsista e a esposa, a Fundação Ford passou a oferecer bolsas de mais ou menos US$875 mensais para o bolsista, 50% a mais para a esposa e 25% a mais para cada um de até dois filhos. O total podia ir a US$1.750 mensais, numa época em que o dólar valia de quatro a cinco vezes mais que hoje. Além disso, as despesas com a universidade eram pagas pela escola. Essa foi a principal razão pela qual conseguimos formar um núcleo de professores de muito bom nível.

Com o movimento militar de 1964, algum professor teve que deixar a EAESP?

Gustavo Silva — No início, em 1964, só Roberto Gusmão foi cassado. Em 1966 ele saiu da escola, não porque fosse forçado, mas porque

recebeu uma proposta de um velho amigo que tinha uma concessionária de automóveis e foi ser diretor da empresa. Depois comprou uma fazenda em Ribeirão Preto. Quando foi baixado o Ato Complementar nº 47,[99] que proibia que fundações mantidas pelo governo federal dessem qualquer forma de emprego a pessoas cassadas, até mesmo de varredor, aí sim, perdemos três professores: Pedro Kalil, que já morreu, Osvaldo Gusmão e Maurício Tragtenberger, que morreu agora há pouco.

Em 1965, ainda no início da minha gestão, ocorreu a fundação do Cladea, o Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, a partir de um encontro de oito escolas latino-americanas reunidas em Lima, no Peru. O interessante é que, quando o Cladea começou, a nossa escola não somente era a maior, como tinha mais professores e mais alunos de pós-graduação do que todas as outras juntas.

Foi na sua primeira gestão que foi construído o prédio da EAESP na avenida 9 de Julho?

Gustavo Silva — Quando assumi a diretoria da escola, o governo americano fez uma doação à Fundação Getulio Vargas de US$2,5 milhões para terminar o prédio do Rio e de US$1,5 milhão para o prédio de São Paulo. Foi com esse dinheiro que terminamos a obra e equipamos o prédio da escola que, em 1966, quando foi inaugurado, era considerado revolucionário: a arquitetura interna, as salas de aula, tudo representava uma inovação no sistema educacional brasileiro. Mil novecentos e sessenta e seis foi também o ano em que terminou a missão americana. Em 1967 fundou-se aqui a Associação Brasileira de Escolas de Administração de Empresas. Finalmente, em 1974, celebramos 20 anos de existência.

Com um grande seminário na EAESP, não foi isso?

Gustavo Silva — Sim. E esse seminário foi provavelmente uma das causas da crise que se seguiu com o dr. Simões.[100] O seminário foi coordenado pelo professor Heinrich Rattner, sociólogo com vários trabalhos

---

[99] O Ato Complementar nº 47 foi baixado em 7 de fevereiro de 1969.

[100] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Ao ser anunciado o evento, o comandante do II Exército telefonou ao dr. Simões declarando que a EAESP iria fazer um seminário de propaganda comunista. Pouco depois esse general enviou à Fundação um programa do encontro com comentários sobre os participantes. O assunto foi discutido com alguns membros do Conselho Diretor, inclusive comigo, e, como se estava em cima da data do acontecimento, resolveu-se apenas enviar um dos membros do conselho para acompanhar o seminário e fazer um relatório, aguardando-se os resultados e conseqüências para se tomar as providências cabíveis".

publicados, que não está mais na escola. O professor Rattner conseguiu trazer na ocasião algumas personalidades incríveis. O último a falar foi Zbignew Brzezinski, que logo depois seria assessor de segurança nacional no governo Jimmy Carter. Brzezinski era considerado na época a maior autoridade em política soviética e, pelo conhecimento que tinha e pela maneira como falava — com sotaque, pois era polonês —, deu a muitos americanos a impressão de que era comunista.

A escola tinha convidado todos os professores que tinham servido na missão americana para participar das festividades, pagando todas as despesas. Com eles veio também, embora não tivesse sido convidado, um dos ex-deães da Michigan State University, Alfred L. Seelye, que na época era presidente de uma grande fábrica de sapatos. Quando terminou o debate, Alfred Seelye me perguntou: "Como vocês permitem pregação comunista dentro de uma escola de administração de empresas?" Respondi: "Pelo amor de Deus! O senhor acha que é possível alguém fazer pregação comunista dentro de um regime militar?! Nós estávamos precisando ouvir algumas coisas impossíveis de ouvir numa ditadura. Nos Estados Unidos, isso é uma coisa que não é dita porque pode ser dita; aqui está precisando ser dita porque não pode ser dita". No dia seguinte, o Seelye foi para o Rio e falou com o dr. Simões.

Naquele momento estava se encerrando a gestão do Malferrari, e a escola estava em processo eleitoral. Alguns dias depois, o dr. Simões veio a São Paulo e me procurou no Pão de Açúcar, onde eu estava trabalhando, dizendo que eu precisava assumir a direção da escola. Assim começou a crise. O dr. Simões dizia depois que estava muito preocupado com o rumo das eleições na escola, porque dois governadores de estado — o do Paraná e creio que o de Santa Catarina — lhe haviam enviado cartas recomendando para a direção Pedro Celidônio Gomes dos Reis, que ele considerava de esquerda. Ele dizia: "Para mim, a pior recomendação que pode haver é a insistência. Quando alguém me diz que eu devo nomear alguém, fico perguntando: 'por que será'?"

Nessa época da eleição descobrimos uma coisa inacreditável: a escola possuía um regimento que não permitia lista tríplice. O regimento, feito em 1964, tinha sido encaminhado à Fundação, mas ela não o tinha enviado ao Conselho Federal de Educação. De toda forma nós o observávamos, e o dr. Simões o respeitou até o momento da crise, quando foi informado de que ele não tinha valor legal. Por isso, quando me pediu para voltar, ele disse que me nomearia por portaria. Argumentei: "O senhor não pode fazer isso! Não vou conseguir manter a disciplina e a ordem dentro da escola dessa maneira". Convidei-o então para jantar em minha casa e chamei também o Malferrari. Lá o dr. Simões fez um apelo ao Malferrari para que aceitasse ser reconduzido. Dois dias depois, man-

dou chamar o Malferrari ao Rio de Janeiro: "Entre na lista tríplice. Mesmo que venha em último lugar, você será nomeado diretor".

Quando foi feita e eleição na reunião de congregação, havia quatro candidatos: Pedro Celidônio, Angarita, Ary Oswaldo e Malferrari, que acabou em quarto lugar, portanto, fora da lista tríplice. O dr. Simões passou por cima do Pedro Celidônio e do Angarita e nomeou Ary Oswaldo, que nomeou Pedro Celidônio vice-diretor acadêmico. Mas isso durou seis meses, ao fim dos quais eles renunciaram, já no meio de uma negociação com o dr. Simões para mudar o regimento da escola. A congregação votou então nova lista tríplice, e nesse momento, por ovação, fui o primeiro colocado. Fui nomeado em junho de 1975 para um mandato de seis meses, enquanto se aprovava um novo regimento, que determinou a lista sêxtupla, com as ressalvas de que o presidente da Fundação não era obrigado a escolher alguém da lista, de que poderia devolvê-la se ninguém agradasse etc. O novo regimento foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação e, em janeiro de 1976, no seminário anual, a congregação compôs nova lista, e fui novamente eleito — fui eleito quatro vezes: em 64, 67, 75 e 76. Mas dessa vez eu disse: "Não posso mais ficar na diretoria, tenho que cuidar da minha vida, estou vendendo as minhas propriedades para manter a família…" Aí a congregação sugeriu que eu delegasse aos vice-diretores a maior parte das funções e fosse tratar da minha vida. Fui falar com o dr. Simões, e ele concordou.

Quando deixei a diretoria da escola em 1979, fiz o meu sucessor, Fernando Carmona. A Fundação já começava a sentir na carne os cortes do governo federal, e o dr. Simões acabou tendo a intenção de acabar com a graduação.

Ary Oswaldo Mattos Filho

Como foi sua nomeação para a direção da EAESP, em meio à crise que se instalou em 1974?

Ary Oswaldo — Fui o terceiro colocado na lista, mas o dr. Simões não aceitava os dois primeiros e me chamou: "Conversei com o pessoal da 15 de Novembro" — em São Paulo isso significa a zona bancária, os banqueiros — "e eles me deram muito boas informações a seu respeito. Ou o senhor aceita ou vou fazer uma intervenção". Pedi 24 horas para pensar, voltei para São Paulo e consultei os meus colegas: "Só entrei na lista para compor. Agora, o que faço?" A resposta foi: "Tem que aceitar".

Quem veio me dar posse foi um antigo funcionário da Fundação, o professor Luiz Alves de Mattos, que trouxe com ele um novo regimento,

apelidado por nós de "Polaca"[101] porque tirava todo e qualquer poder da escola. Aí teve início uma série de atividades políticas. O conselho de administração da escola, formado fundamentalmente por grandes empresários de São Paulo, reagiu prontamente à pressão para retirar a nossa autonomia. O governador Paulo Egídio Martins — fui conversar com ele — também ficou contra, e a coisa quase assumiu ares de "pré-Revolução de 32". Havia nessa disputa dois intermediários, pessoas mais velhas, o ex-governador Lucas Nogueira Garcez, do conselho da escola, e Murilo Macedo, presidente do Banespa e também do conselho, que funcionaram como embaixadores nas negociações. Depois de sete meses de escaramuças, com o dr. Simões querendo nos botar para fora da Fundação, chegou-se afinal a uma *entente cordiale*. Nós continuaríamos na Fundação, eu pediria demissão do cargo de diretor e elegeríamos Gustavo de Sá e Silva, que o dr. Simões aceitava, para dar início à elaboração de um novo regimento.

O primeiro da lista tríplice, em 1974, era Pedro Celidônio, que teria sido vetado por Simões Lopes por razões políticas. O que o senhor sabe sobre isso?

Ary Oswaldo — Havia, no Rio de Janeiro, uma ligação razoavelmente forte entre determinados membros da cúpula da Fundação e os militares. E os militares reclamavam que Pedro Celidônio e Angarita davam proteção na escola a professores cassados. Havia uma divisão política dentro da escola, e a impressão que eu tenho é de que quando o dr. Simões percebeu que eu, embora advogado de instituições financeiras, não era um personagem que se enquadrasse perfeitamente no figurino político que ele queria, decidiu impor um novo regimento. Daí a confusão toda. Foram sete meses de intenso tiroteio pela imprensa, pela televisão, o dr. Simões querendo nos demitir, nós conversando com o governador Paulo Egídio para desapropriar todos os bens imóveis da Fundação e passar para o estado...[102] A Escola de Administração de Empresas quase virou um pro-

---

[101] Alusão ao apelido com que ficou conhecida a Constituição de 1937, que instituiu o Estado Novo.

[102] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Na ocasião, o governador de São Paulo alegou que, se o diretor da EAESP fosse mudado, certamente haveria uma greve dos alunos da escola, que provavelmente seria acompanhada por uma greve dos alunos dos estabelecimentos superiores do estado. O ministro da Educação Ney Braga, também entrando no assunto, admitiu que a greve estudantil poderia estender-se a outros pontos do país. Sabia-se, na cúpula da Fundação Getulio Vargas, que havia exagero nas previsões pessimistas do governador e do ministro. Combinou-se então uma reunião em Brasília, no gabinete do ministro da Educação, com o diretor de ensino superior do MEC. Da Fundação compareceram o presidente Simões Lopes, o vice Eugênio Gudin e eu. O governador Paulo Egídio Martins foi representado pelo secretário de Fazenda Murilo Macedo. Ficou decidida a mudança do diretor da EAESP até o fim da semana, o que ocorreu sem qualquer greve".

longamento da USP. O vice-governador, Manuel Gonçalves Ferreira Filho, era professor de direito constitucional da Faculdade de Direito da USP e muito meu amigo, e articulamos bastante a esse respeito.

Na sua opinião, quem ou que fator foi responsável pela criação dessa cultura autônoma na Fundação Getulio Vargas de São Paulo?

Ary Oswaldo — Os americanos. Eles levaram os professores fundadores a aceitar e a implementar coisas que na época eram absolutamente revolucionárias: regime semestral, divisão por departamentos, carga horária flexível, decisões colegiadas, congregação e reunião anual de planejamento fora da escola.

É verdade que o regimento de 1975, feito pela presidência, pretendia acabar com o Departamento de Economia da EAESP?

Ary Oswaldo — Sim, porque o Departamento de Economia da escola tinha economistas que estavam bem mais à esquerda que os do Rio: Luís Carlos Bresser Pereira, Yoshiaki Nakano, Oliveira Lima, Eduardo Suplicy. Isso causava mal-estar aos economistas da EPGE e a alguns poucos economistas da USP, principalmente Delfim Netto, que estava saindo do Ministério da Fazenda. Acabar com o nosso Departamento de Economia era uma questão de decisão política, e não de racionalidade acadêmica ou econômica.

Se nós aceitássemos aquele regimento que o dr. Simões queria impor, significaria fechar a escola. Acho que foi um erro de dose. Criaram tantos empecilhos à existência da escola que pensamos: "Perdido por um, perdido por mil. Se temos que acabar com o Departamento de Economia, se temos que ficar sem autonomia, a escola deixará de existir. Então, vamos brigar por tudo". A Escola de Administração de Empresas de São Paulo é até hoje importante para o sistema produtivo do estado. O modelo que a escola desenvolveu foi de envolvimento dos empresários. Por isso é que, naquela época, o governador, a Assembléia Legislativa e a Fiesp ficaram do nosso lado.

Hoje a escola é praticamente independente e só não cresce mais por falta de espaço físico. Mas não é intenção de ninguém declarar independência, trata-se apenas de uma questão gerencial. As escolas da Fundação são heterogêneas quanto ao tamanho e aos objetivos, mas são tratadas com as mesmas regras, e isso às vezes não dá certo. As escolas no Rio, mesmo que não gostem de certas diretivas, acabam aceitando porque estão mais perto da Presidência. Nós, como estamos a 400 quilômetros de distância, ficamos mais rebeldes.

FERNANDO CARMONA

Como era a EAESP quando o senhor começou a lecionar, em 1968?

Fernando Carmona — O movimento de 68 no mundo teve reflexos na escola, mas o estopim para a movimentação interna foi a aprovação do convênio com o governo do estado para o início do curso de administração pública. O governador era Abreu Sodré, e a pessoa importante nisso foi Luís Arrobas Martins, chefe da Casa Civil, que tinha sido secretário de Finanças do Carvalho Pinto e já tinha sentido a carência de quadros na administração pública. Esse convênio foi importante pela crise que gerou. Foi a primeira vez que houve uma greve de alunos na escola. Por causa dessa greve, todos os alunos perderam um semestre.[103] A reação dos alunos de administração de empresas contra a criação do curso de administração pública foi muito forte porque eles pagavam pelos seus créditos, que tinham preços de mercado, enquanto o curso de administração pública seria financiado pelo governo do estado.

Outra crise importante na EAESP foi a de 1974/75. Como o senhor vivenciou essa fase?

Fernando Carmona — Foram sete meses de crise muito complicada. Entrou uma porção de gente como intermediária, tentando encontrar uma solução pacífica. Mario Henrique Simonsen era ministro da Fazenda e teve um papel importante nesse entendimento. Gustavo Silva voltou à direção, mas, como tinha um envolvimento forte em atividades externas, assumi muitas coisas delegadas por ele. Quando acabou o mandato dele, em 1979, fui eleito diretor.

Na sua gestão houve outro grande problema, envolvendo dois aspectos: a política estudantil e a decisão do dr. Simões de acabar com a graduação.

Fernando Carmona — Sim. Fui diretor de 1979 a 1983. Nesse momento a intenção da Fundação era extinguir o curso de graduação, argumentando que ele não era financeiramente viável. Passamos então a montar uma estratégia para aumentar receitas e reduzir despesas, de forma que a escola dependesse menos da Fundação.

Certamente, as motivações para acabar com a graduação eram de natureza objetiva, dado o nível de dependência orçamentária da escola em

---

[103] Para um relato da greve, ver *Relatório anual da FGV* de 1968.

relação à Fundação. Mas o dr. Simões sempre mencionava também o trabalho que a escola de São Paulo dava, dizia que os alunos do curso de graduação criavam problemas, que a escola era rebelde e que ele sempre encontrava pessoas reclamando. Certa vez, ele me chamou ao Rio e disse que era um absurdo que a sede da UNE estivesse na escola. Respondi: "Dr. Simões, dizer que a sede da UNE está na escola é uma acusação séria. Como se pode provar isso? O que há lá, e é natural que seja assim, é uma área ocupada pelo centro acadêmico. O que sei também é que um ex-presidente do centro acadêmico, que não é nem mais aluno da escola, é o atual presidente da UNE".

Os jornais também diziam que a sede da UNE funcionava dentro da escola, e eu me preocupava com isso, porque tínhamos sofrido dois atentados de direita: houve duas ameaças de bomba, e tivemos que evacuar o prédio. Logicamente, essa era uma situação que preocupava a todos nós. O dr. Simões achava que isso estava criando muitas dificuldades e comentou: "Acho que vou acabar entrando em contato com o II Exército". Ponderei: "Dr. Simões, se o senhor fizer isso, será uma violência terrível e não vai resolver nada". O dr. Flôres estava na sala. Continuei, tentando apaziguar: "Acho totalmente inadequado chamar o II Exército, porque vai provocar grande reação. Agora, a preocupação que o senhor manifesta é válida. Ninguém concorda que os alunos possam chamar a si o direito de colocar a sede de uma instituição como a UNE dentro da escola, independentemente do que se possa pensar dela. Aquele espaço foi cedido ao centro acadêmico, e repassá-lo para ser a sede de uma outra instituição caracteriza um abuso. O que eu quero é que o senhor me dê um tempo para eu ir a São Paulo, conversar com o presidente do centro acadêmico e voltar a falar com o senhor". O dr. Simões acabou concordando.

Voltei para São Paulo e conversei com o presidente do centro acadêmico. Constatou-se que realmente chegava correspondência lá para o presidente da UNE, Marcelo Barbieri. A UNE estava usando o centro acadêmico como base, dada a posição de ex-aluno de Marcelo Barbieri. Mais que isso, constatou-se uma resistência dos alunos a mudar essa situação. Conversei com vários professores e chegamos a um posicionamento, que levei ao dr. Simões: "O que eu me proponho fazer, e que é absolutamente legal e legítimo, é pedir que eles me devolvam o espaço do centro acadêmico por uso indevido. Se, por acaso, eles se recusarem, vou lacrar o espaço e entrar com um pedido de reintegração de posse na Justiça, que julgará e decidirá". Para minha surpresa, o dr. Simões reagiu: "Imagine! Isto é um absurdo! Você vai provocar uma greve geral no país se for à Justiça! Vai gerar uma reação em cadeia!" Eu disse: "Bom, se o senhor pensa assim, me dê um tempo, que eu resolvo politicamente". Novamente ele concordou.

Estávamos todos muito tensos, mas acabamos mostrando às lideranças estudantis que aquilo era uma coisa inadequada e que elas estavam colocando em risco uma instituição que tinha uma tradição de liberdade. Colegas professores se envolveram, e lembro da atuação de Eduardo Suplicy como professor, no sentido de demover os alunos. Os alunos tentaram até o último minuto. Quando eu me preparava para lacrar o centro para poder entrar na Justiça, eles cederam e assumiram o compromisso de retirar a sede da UNE de lá de dentro. Fui ao Rio de Janeiro e comuniquei ao dr. Simões que o problema estava resolvido.

A tradição de liberdade da EAESP era um bom argumento de autoridade junto aos alunos, não?

Fernando Carmona — Sim. A escola sempre foi muito aberta, muito plural, e nunca selecionou seus professores por critérios ideológicos. Além disso, sempre contou com um forte componente de formação geral no currículo da graduação: psicologia, sociologia e política, além das cadeiras mais operacionais e básicas, como matemática e estatística. Nas cadeiras sociais, havia professores com posturas intelectuais, ideológicas e políticas diferenciadas. Certamente, essa liberdade se refletia nas manifestações que ocorriam, seja na comemoração dos 20 anos, seja em formaturas. Naquele momento não havia formatura, não só na escola, mas em qualquer lugar do Brasil, em que o orador, o paraninfo e o patrono não falassem sobre questões políticas e econômicas nacionais. Acho que isso pode ter causado reações do governo, reclamações a respeito da escola, mas, de outro lado, a escola tinha uma consciência muito clara da sua responsabilidade como espaço aberto.

Como foi evitada, afinal, a extinção da graduação em São Paulo?

Fernando Carmona — Logo que assumi a direção, o dr. Roberto Hermeto, na época superintendente-geral da Fundação, me chamou ao Rio. Lá fui comunicado que o Conselho Diretor da Fundação tinha-se reunido e decidido encerrar o curso de graduação e que o dr. Simões já tinha oficiado ao Ministério da Educação e ao Conselho Federal de Educação. Eu disse: "Dr. Hermeto, o senhor me desculpe, mas não posso aceitar isso. Sou o diretor da escola de São Paulo e não fui consultado, nem a congregação. Isso é uma imensa falta de consideração. Se o Conselho Diretor queria discutir esse assunto, deveria ter convocado o diretor da escola e tê-lo ouvido. E o diretor deveria ter tido tempo de ouvir a congregação, que é o órgão máximo da escola. Não posso voltar para São Paulo com esse tipo de decisão, que acho totalmente equivocada. Quero falar com o

dr. Simões". Ele respondeu: "Eu já imaginava. Ele vai recebê-lo amanhã de manhã".

Eu tinha ido para o Rio só com a roupa do corpo. Fui para um hotel e fiz algumas ligações. No dia seguinte, a conversa com o dr. Simões começou muito dura: "A decisão está tomada, está decidido. O governo federal já foi comunicado, inclusive mandamos comunicar ao ministro Golberi, na Casa Civil". Eu então disse: "Dr. Simões, nós nos conhecemos há algum tempo, por isso vou dizer o seguinte: eu brigo até o fim pelas coisas em que acredito. Nesse caso, gostaria que o senhor entendesse que o que eu fizer daqui para a frente não será nenhuma quebra de hierarquia ou desconsideração à sua figura como presidente da Fundação. Acho que o senhor está tomando a decisão errada e vou brigar pela escola". Ele me olhou e disse: "Acho que, se estivesse no seu lugar, faria a mesma coisa. Mas não vai adiantar, porque está decidido".

A briga foi grande. A classe empresarial se mobilizou, os políticos, alguns membros do governo federal. Brigamos no Conselho Federal de Educação, não escapou ninguém. O governo do estado se mexeu. Em Brasília, duas pessoas foram muito importantes: Murilo Macedo, ex-aluno da escola e na época ministro do Trabalho, que ajudou nos contatos com o ministro da Educação, general Rubem Ludwig, e Dornelles, que era secretário da Receita Federal e ajudou muito nos contatos com o governo.

Nesse episódio o senhor conseguiu muita legitimidade. Mas como ficaram os recursos para manter a escola?

Fernando Carmona — Os recursos foram conseqüência disso. A partir do momento em que conseguimos que o Conselho Federal de Educação, que não podia dizer não à Fundação do Rio, mas podia protelar, emitisse um pedido de informações, foi aberto um espaço para a negociação. Aí houve um conjunto de ações externas e internas. Primeiramente internas, porque precisávamos demonstrar que a escola tinha potencial, para que o argumento de natureza financeira não fosse brandido. Apresentamos um plano alternativo de redução de despesas e aumento de receitas.[104] Fui aos bancos e pedi colaboração para a criação de um fundo patrimonial cujos rendimentos fossem transferidos para a operação da escola. Fizemos uma boa negociação com Pedro Conde, do BCN, que era o presidente da Febraban, ele liderou um movimento, e os bancos se cotizaram e criaram um fundo patrimonial. O dr. Simões veio a São Paulo para a assinatura.

---

[104] Os documentos relativos ao plano alternativo elaborado pela EAESP encontram-se no arquivo da FGV.

Isso realmente foi importante, mas o efeito maior foi um conjunto de ações visando à redução de despesas e ao aumento da produtividade. Demos uma enxugada nos créditos e nas disciplinas, reduzimos o quadro de professores extracarreira e aumentamos a carga de cursos sob a responsabilidade dos professores de carreira. Criamos um regime alternativo de tempo parcial para professores que não podiam dar carga plena. Houve a preocupação de maximizar o uso dos recursos físicos, financeiros e humanos da escola. A estratégia foi bem-sucedida.[105]

Quantos professores da EAESP estão hoje trabalhando nos governos federal, estadual e municipal?

Fernando Carmona — Cerca de 20. Só de secretários de Estado em São Paulo temos quatro: Yoshiaki Nakano, da Fazenda; Michael Zeitlin, de Transportes; Angarita, que se aposentou da escola, e é secretário de Governo, e eu, de Administração e Modernização. No governo federal temos o Bresser. Temos ainda parlamentares, como Eduardo Suplicy. Enfim, a escola é também uma escola de governo.

A EAESP tem convênios de intercâmbio de alunos com escolas estrangeiras?

Fernando Carmona — Quando fui diretor, começamos a fazer convênios de intercâmbio de alunos com a França. Depois isso foi-se ampliando, incluindo cada vez mais universidades, tanto que hoje existe na escola um órgão de relações internacionais que cuida exclusivamente das oportunidades de intercâmbio de alunos de graduação e de mestrado, com créditos reconhecidos de parte a parte.

O senhor chegou a participar do conselho editorial da Revista de Administração de Empresas?

Fernando Carmona — Não, mas a *RAE* sempre representou uma outra fonte de desconforto entre a Fundação e a escola de São Paulo. A *RAE* não publicava só trabalhos dos nossos professores. E também não

[105] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Além das duas medidas citadas, a contribuição da Febraban e a redução do número de professores e da carga horária de alguns deles, houve duas outras providências importantes: uma elevação das tarifas em montante superior às normas vigentes, aprovada pelo Ministério da Educação, e a revisão do convênio com o governo de São Paulo em moldes mais favoráveis à EAESP. Na ocasião eu disse ao diretor da EBAP, Paulo Roberto Motta, que, se ele fizesse o mesmo que fora realizado em São Paulo, eu procuraria manter o curso de graduação da EBAP. Mas ele disse que no Rio de Janeiro não havia condições para fazer o que ocorrera em São Paulo".

havia só artigos sobre finanças e marketing. Havia artigos de política, sociologia, e em determinados momentos era possível até que se encontrassem muito mais artigos desse tipo do que da área específica de administração. Naquele regimento que chamamos de "Polaca" havia uma referência à *RAE*. Não se falava em fechamento, mas em intervenção no aspecto editorial. Depois a própria escola foi eliminando os exageros, e a oferta de artigos específicos passou a ser muito maior.

A EAESP mantém um fundo de bolsas?

Fernando Carmona — Desde sempre. Fui aluno da escola de 1964 a 67 e só tive condição de estudar na Fundação Getulio Vargas por causa desse fundo. Era uma bolsa parcial: o fundo pagava uma parte e o aluno assumia uma dívida para pagar depois de um ano de formado, com correção monetária, mas sem juros. Mantinha-se assim o valor patrimonial do fundo, desde que não houvesse inadimplência, que sempre foi muito baixa porque o aluno da escola era muito disputado, não tinha problema para conseguir trabalho depois de formado. Assim, assinávamos notas promissórias, que começavam a vencer somente depois de um ano de formados, quando já estávamos empregados. Esse é um instrumento muito democrático no sentido de permitir o acesso de alunos sem muitos recursos.

CARLOS BERTERO

Quando o senhor começou a trabalhar na EAESP?

Carlos Bertero — Entrei em agosto de 1962 como instrutor de ensino e fiz a pós-graduação naqueles dois casarões da avenida Paulista, que antes de serem da Fundação pertenciam à família Morganti e depois foram demolidos para dar lugar a um prédio. Aqueles casarões foram usados pela escola de São Paulo durante muito tempo: ali funcionaram o Núcleo de Pesquisas e Publicações, a sede da *RAE* e a sede da associação de ex-alunos. Em agosto de 1963 fui para a Michigan State University fazer o MBA. Voltei para a escola e retornei aos Estados Unidos entre 1968 e 72 para fazer o doutorado, dessa vez na Cornell University.

Quantos eram os professores americanos na pós-graduação da EAESP?

Carlos Bertero — Quatro professores, no meu tempo, dando aulas em inglês. A tradução era feita geralmente pelos auxiliares. Gustavo de Sá e Silva era um deles. Agora, todo o material didático já era em português.

Depois que ingressei na escola ainda tivemos dois professores americanos que ficaram por aqui durante algum tempo; um deles era professor de contabilidade e vinha da Universidade de Montana. Encontrei depois vários professores, que estiveram aqui, na Michigan State, quando fui fazer o MBA. Desses, um dos mais significativos para a escola foi Dole Anderson, professor de marketing, que praticamente iniciou a pesquisa no CPP, Centro de Pesquisas e Publicações, depois rebatizado de Núcleo.

Como a EAESP começou a financiar suas publicações, o CPP?

Carlos Bertero — Começou com um programa da Fundação Ford, que no início da década de 60 injetou US$1 milhão nessa atividade. A Ford queria financiar um projeto de *text books*, ou seja, de manuais, e pagou para que se escrevessem alguns, que durante algum tempo foram usados com muito sucesso: marketing, produção, recursos humanos etc. Depois a Fundação Ford foi ainda generosa em dotações: quando embarquei para os Estados Unidos para fazer o doutorado, fui como bolsista da Ford. A quantidade de dinheiro que me deram era tão grande que Gustavo de Sá e Silva, na época diretor, achou conveniente reduzir o meu salário à metade.

Foi com essa verba da Ford que se iniciou a publicação da RAE*?*

Carlos Bertero — Também. A *RAE* tinha um ou dois artigos traduzidos, além de artigos nacionais. Fui redator da *RAE* por dois anos, quando voltei dos Estados Unidos, sucedendo à Iolanda Balcão.

Foi realmente impressionante o investimento feito na Fundação Getulio Vargas pelo governo americano e por agências internacionais.

Carlos Bertero — Sim. Minha geração e a de meus pais foram beneficiárias de investimentos brutais de governos estrangeiros. Fiz meu curso de graduação na USP. O investimento feito naquela universidade pelos governos americano e francês para treinar professores foi imenso. A França, mais na área de ciências humanas e sociais, e os americanos nas áreas biológicas.

Desde quando existe curso de doutorado na EAESP?

Carlos Bertero — Havia aqui o CPG, Curso de Pós-Graduação, que teve como grande coordenador, durante muito tempo, Luís Carlos Bresser Pereira, sempre muito criativo e agitado. Quando voltei dos Estados Unidos fui durante dois anos vice-diretor acadêmico do Malferrari, que su-

cedeu ao Gustavo, e separei a pós-graduação *stricto sensu* da pós *lato sensu*. Isso foi em 1973, 74. Criamos também o CEAG, Curso de Especialização em Administração para Graduados, que existe até hoje e é o nosso grande curso profissionalizante, e o CMA, Curso de Mestrado em Administração. Aquilo foi andando, até mais ou menos o fim da década de 70, quando se criou o CDA, o Curso de Doutorado em Administração.

O nosso mestrado em economia foi posterior.[106] Lembro que o Luís Carlos queria muito isso. Tínhamos um grande grupo de economistas na escola, maior proporcionalmente do que temos hoje. Fiz a ponte entre o Luís Carlos e o Rio, e fizemos reuniões com o dr. Simões e Mario Henrique. Eles resistiam muito à idéia de ter um programa de pós-graduação em economia em São Paulo, certamente para não fazer concorrência à EPGE, e também por razões de economia política. Aliás, o dr. Simões dizia sempre: "Sobre economia, como não entendo nada, o senhor pode falar o que quiser, o Mario pode falar o que quiser, mas eu vou me entender com o dr. Gudin".

Aqui em São Paulo, Luís Carlos e Eduardo Suplicy eram identificados na época com uma posição de esquerda. O dr. Simões não gostava disso, mas aos poucos foi-se ajustando. Mas é preciso que se faça justiça: quem deu o aval final, quem assegurou que não haveria problema foi Mario Henrique.[107] Esse foi um período de crescimento do Luís Carlos no cenário nacional. Na época em que ocorreram esses entendimentos, ele era professor da escola, presidente do Banespa, e depois foi secretário de Governo do Franco Montoro. Depois foi ministro da Fazenda. E dentro da mentalidade governista da Fundação, ministro é sempre objeto de algum respeito.

O senhor foi diretor da EAESP de 1983 a 1987. Depois de vencer a idéia de extinção da graduação, vocês implantaram em São Paulo um plano alternativo. Quais os resultados disso na sua gestão?

Carlos Bertero — A escola construiu alianças e procurou mostrar que tinha algumas alavancas importantes junto ao governo federal, como Delfim Netto, que nos ajudou. Delfim tinha grandes diferenças com Mario Henrique e, quando viu uma rebelião dentro de uma casa que sabida-

---

[106] As datas de criação dos cursos de pós-graduação da EAESP são: Mestrado em Administração de Empresas, 1974; Doutorado em Administração de Empresas, 1976; Mestrado em Administração Pública e Governo, 1976; Mestrado e Doutorado em Economia de Empresas, 1989; Mestrado em Administração de Empresas, opção profissional, MBA, 1993.

[107] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "No Conselho Diretor, as oposições ao mestrado em economia eram de Eugênio Gudin e Octavio Gouvêa de Bulhões. O relator do assunto no conselho, que conseguiu aprovar o curso apesar das oposições, fui eu".

mente não apreciava muito, mas que era contra o Rio, onde estava o Mario Henrique, claramente ficou tentado a colocar um pouco de lenha na fogueira e nos ajudou.

Durante toda a gestão do Carmona e também a minha, apresentávamos ao Rio um orçamento equilibrado: a escola se manteve autonomamente. Uma única vez fiquei apertado de caixa e fui ao Rio. Disse ao dr. Simões e ao Roberto Hermeto que tomaria um cheque especial no Banespa e pagaria em três meses. O dr. Simões arregalou os olhos: "O senhor vai tomar dinheiro emprestado em banco?! De forma alguma! Roberto, dê o dinheiro a ele! Em abril ele devolve". Foi até interessante, porque foi a primeira manifestação de um certo descongelamento nas relações entre Rio e São Paulo.

A que o senhor atribui a diferença de culturas entre a EAESP e a Fundação no Rio?

Carlos Bertero — As duas cidades são diferentes, a Fundação do Rio e a de São Paulo são diferentes, e isso acabou gerando culturas organizacionais distintas. A Fundação do Rio foi marcada pela "corte". Surgiu no momento em que o Rio era a primeira cidade do Brasil em densidade política, sofisticação, atividade financeira, estilo de vida cosmopolita. São Paulo era infinitamente mais provinciana. A Fundação, no Rio, nasceu como uma organização paragovernamental e sempre manteve um recorte de classe alta. É só ver as pessoas que estavam ao lado do dr. Simões: Themístocles Brandão Cavalcanti, Afonso Arinos de Melo Franco, Djacyr Menezes, Octavio Bulhões, Mario Henrique Simonsen. Era uma cultura de classe dirigente, de elite, profundamente imbricada no Estado brasileiro.

A escola de São Paulo é diferente, primeiro, porque São Paulo foi e continua sendo uma cidade de imigrantes, italianos, japoneses, alemães. A partir do final da Segunda Guerra, passou a ser também uma cidade de migrantes internos, tanto que hoje é a maior cidade nordestina do Brasil. Essa questão dos imigrantes marcou a escola. Além disso, sempre recrutamos os nossos professores com procedimentos introduzidos pelos americanos: concursos abertos. Os professores, com raríssimas exceções, são pessoas de extração tipicamente paulista, ou seja, pessoas para quem a carreira docente quase sempre representou um processo de ascensão social. As exceções são poucas: Luís Carlos Bresser Pereira, Marcos Cintra Cavalcanti, Eduardo Matarazzo Suplicy são homens de classe alta, mas são mais a exceção do que a regra. E claramente não marcaram, sob esse aspecto, a escola. Somos uma cultura de imigrantes, e ganhar a vida nunca pareceu estranho para nós, coisa que a Fundação do Rio foi aprendendo a duríssimas penas.

MARCOS CINTRA

Como o senhor veio para a Fundação Getulio Vargas?

Marcos Cintra — Em Harvard, onde fiz a graduação, fiquei amigo do Ary Oswaldo, que estava lá fazendo o mestrado na Harvard Law School. Voltei em 1968, e em meados de 1969 ele me avisou que haveria um concurso para instrutor de economia na Fundação Getulio Vargas. Creio que esse foi o primeiro grande concurso que a Fundação fez depois da saída dos estrangeiros. Na época o diretor da escola de São Paulo era Gustavo de Sá e Silva, e o chefe do Departamento de Economia era Eduardo Suplicy.

Fui admitido e comecei a lecionar em setembro de 1969. Na verdade, os instrutores nem podiam lecionar, eram *teaching assistants*. Mas um professor, Pedro Kalil, foi cassado, e subitamente, sem estar preparado nem esperar por isso, comecei a dar aulas. Em seguida, fui estudar na Unicamp, que tinha feito um convênio com a Cepal, e em 1972, com a ajuda da Ford, voltei para Harvard, onde fiz o mestrado em planejamento regional. Em 1974 terminei o curso e imediatamente entrei no doutorado, onde fiquei até 1976. Voltei para o Brasil, me envolvi com o trabalho e só defendi minha tese em 1985.

A Fundação Getulio Vargas na realidade investiu cinco anos em mim: quatro nos EUA e um na Unicamp. Esse investimento era comum na época, e o retorno foi compensador. Deu impulso e projeção à escola. Foi uma época muito bonita, havia uma união interna muito grande.

O senhor foi diretor da EAESP de 1987 a 91. Como foi essa experiência?

Marcos Cintra — Foi uma época tumultuada. O plano alternativo que havíamos implementado no tempo do Carmona significou um sacrifício muito grande para os professores. Vivíamos em um regime inflacionário, houve aumento da carga de trabalho, e não havia indexação salarial. Naquele período um professor titular ganhava na faixa de 800, 900 dólares, um salário muito defasado em relação às alternativas do setor privado. Isso começou a criar muita tensão dentro da escola. O grande problema era como manter os professores engajados na instituição. Estávamos começando realmente um movimento centrípeto. E começou-se a falar em separar a escola de São Paulo da Fundação Getulio Vargas do Rio.[108]

Alguns meses antes da minha eleição havíamos recebido algumas propostas para nos incorporarmos à Unesp. A Unesp era uma grande uni-

[108] O arquivo da FGV guarda a proposta da EAESP, de 1982, visando à autonomia em relação ao Rio de Janeiro.

versidade, descentralizada, distribuída em quase todo o estado, mas não tinha, como até hoje não tem, curso de administração. Na época era reitor Jorge Nagle. Fui uma das pessoas que mantiveram contato com ele para ver se havia possibilidade de algum entendimento, de alguma transferência dos cursos da Fundação Getulio Vargas para lá. Os professores mais insatisfeitos começaram a estimular essa separação, em clima de grande animosidade em relação ao Rio de Janeiro, em função do problema salarial. Esse foi, aliás, o tema da minha campanha.

Gustavo de Sá e Silva concorreu com o senhor, não foi?

Marcos Cintra — Sim. A "panela" na escola era um grupo de professores comandado basicamente por Angarita, Gustavo e Orlando Figueiredo, que depois recebeu alguns agregados como Paulo Goldsmith, Ary Oswaldo e Michael Zeitlin. Esse grupo sempre teve um domínio grande na escola, até pela tradição: foram diretores, fundadores, e sempre fizeram da GV o centro de sua vida profissional. Resolvi assim mesmo sair candidato, uma coisa muito atípica também pelo fato de que, na época, os diretores eram todos da área de administração, e eu sou da área de economia, que sempre foi considerada uma área não nobre na escola. Além do mais, era quase uma ousadia disputar com o Gustavo. Saí candidato e, para minha surpresa, tive uma vitória realmente avassaladora: quase 80% dos votos.

Houve na EAESP uma vontade de mudar?

Marcos Cintra — Houve uma vontade de renovar, de pelo menos buscar caminhos novos. Isso marcou a minha eleição, e na minha gestão mobilizei alunos e funcionários, tentando trazer uma visão nova. A grande bandeira era mais autonomia com relação ao Rio, não necessariamente no sentido de confronto, mas de autonomia financeira. Achávamos que tínhamos condições de gerar mais recursos aqui em São Paulo, sem ficar dependendo exclusivamente do Rio de Janeiro.

Quando assumi a direção, a escola tinha um déficit brutal. Realmente, não tinha condições de auto-sustentação. Depois de quatro anos deixei-a equilibrada, mas com muito sacrifício. Tivemos um grande aumento da taxa escolar e colocamos a escola num padrão 30 ou 40% mais caro que as demais universidades. Ao mesmo tempo, havia greves de funcionários por causa de todos os planos econômicos — Cruzado, Collor —, com negociações salariais muito duras. Foi uma fase realmente difícil. Não tínhamos evidentemente recursos para investimento, mas conseguimos cobrir todas as nossas despesas. O nível salarial dos professores teve alguma recuperação, e algumas inovações de ordem acadêmica foram introduzidas. Implementamos o semestre sabático e o mestrado e doutora-

do em economia de empresas. Na área de extensão, a escola começou a diversificar suas atividades, deixando de ser exclusivamente uma transmissora de conhecimentos. Deu-se muita ênfase à consultoria através do NATAD, Núcleo de Assessoria Técnica em Administração, que depois virou a GVConsult. Aumentamos também significativamente as taxas do CEAG, de modo que ajudassem a financiar os cursos de graduação.

Outra coisa importante foi a criação dos centros de estudo. A pesquisa nunca teve uma ênfase muito grande na escola, e notei que muitos professores gostariam de desenvolver atividades de pesquisa, de geração de conhecimento, mas precisariam de estruturas que pudessem criar dinamismo, sinergia. Criamos centros de estudos de varejo, economia, ética. Todos eles tinham uma certa autonomia, dando condição ao chefe de fazer convênios com empresas, desenvolver atividades, contratar pessoas. O que tínhamos antes era uma forma burocrática em torno do NPP, Núcleo de Pesquisa e Publicação. O NPP recebia uma subvenção de todas as nossas atividades de consultoria e financiava pesquisas individuais.

Também deixamos praticamente pronta uma revisão curricular, que acabou sendo implementada pelo Michael. Inclusive o sistema de trilhas, de áreas de especialização dentro do curso de graduação, que agora está sendo mais uma vez revisto, foi elaborado originariamente durante a minha gestão, com a participação do Michael.

Na época o prédio da EAESP estava em péssimo estado, não?

Marcos Cintra — Sim, mas não fiz nenhum investimento físico, até porque a grande dificuldade era equilibrar as finanças. O prédio foi construído e inaugurado em 1966, e a não ser pela biblioteca, que foi terminada alguns anos depois, nada foi feito em termos de manutenção. Isso realmente foi iniciado depois, pelo Michael, graças a convênios com empresas.

Ao final da sua gestão, como ficou a questão da separação em relação ao Rio?

Marcos Cintra — Ao longo do mandato cessaram as tentativas de separação, até porque ficou claro que esse não seria o caminho. Sempre acreditei que isso fosse muito mais um desabafo, um desagrado momentâneo do que um caminho a ser seguido pela escola. Nunca ninguém quis realmente separar a escola de São Paulo da Fundação. São Paulo, até pela separação física, sempre se considerou uma entidade autônoma que deveria, no máximo, prestar contas ao Rio de Janeiro do que estava fazendo. Nunca houve nenhuma consulta, nenhuma troca de idéias, nenhuma interação maior em relação ao processo decisório.

O próprio dr. Simões imaginou uma escola custeada pelos empresários, ligada ao Rio de Janeiro, mas autônoma nos processos decisórios locais. Como o mecanismo de custeio falhou, a ligação umbilical continuou existindo, mas basicamente como um mecanismo de transmissão de recursos. Os grandes atritos que existiram entre a Fundação do Rio e a de São Paulo foram estritamente na área financeira. No dia-a-dia da escola sempre houve muita autonomia, e não creio que nenhuma interferência indevida tivesse prejudicado seu andamento a longo prazo.

A Fundação do Rio não foi uma boa mantenedora?

Marcos Cintra — A Fundação Getulio Vargas sempre foi uma mantenedora generosa. Foi rígida em momentos em que ela também passava por dificuldades enormes. As pessoas não reclamam da Fundação. Ela concedeu o que foi possível conceder para a sobrevivência da instituição. Agora, na cabeça do pessoal daqui de São Paulo, há a impressão de que sozinhos teríamos mais criatividade para achar soluções, adotar determinadas atitudes, e estaríamos hoje mais adiante.

Uma coisa importante que aconteceu no final da minha gestão foi a entrada da Celina Amaral Peixoto na Fundação. Aí mudou muita coisa no relacionamento entre São Paulo e Rio de Janeiro. Até então só o diretor de São Paulo ia ao Rio participar de uma reunião ou outra e pedir dinheiro. Eram mundos à parte. Foi com a Celina que isso começou a mudar. Ela começou uma interação maior, se interessou muito mais pelo que se passava em São Paulo, criou canais de comunicação mais abertos, não com a comunidade inteira, mas pelo menos com o segmento da gerência e da administração da escola. Essa foi uma mudança muito importante que explica muita coisa que está acontecendo hoje. Na medida em que se começa a integrar as instituições, passa-se a ver as diferenças, os problemas começam a surgir. Mas isso é muito bom, é o que faz a riqueza de uma instituição. Tudo o que estamos vivendo hoje, de certa forma, começou nesse processo de integração. Celina despertou potencialidades, e acho que isso foi importante.

MICHAEL ZEITLIN

Soubemos que o senhor teve problemas para ser admitido na EAESP. Como foi isso?

Michael Zeitlin — Aconteceu o seguinte: eu era engenheiro em Osasco e na fábrica onde eu trabalhava contrataram a EAESP para dar um curso de desenvolvimento gerencial. Fiz o curso, gostei e resolvi conti-

nuar meus estudos na escola. Fiz um curso de pós-graduação de quatro semestres e me formei em março de 1969 — pouco antes, no final de 68, tinha saído o AI-5. Fui o orador da turma e fiz um discurso que não agradou. Houve aparte, gritaria, o general sentado à mesa não gostou, foi um *happening*. Fiz em seguida concurso para professor do Departamento de Produção da escola, cujo chefe disse ao Gustavo de Sá e Silva, então diretor, que não queria me contratar. Gustavo foi ao professor Rui Viana Braga, chefe do Departamento de Métodos Quantitativos, e ele decidiu me aceitar. Para encurtar a história, Gustavo começou a tomar providências para eu ser contratado, mas o tal chefe do Departamento de Produção escreveu ao Simões Lopes: "Cuidado, estão querendo contratar um comunista!" O assunto foi objeto de discussão no Rio, e Gustavo convenceu o dr. Simões Lopes de que o assunto seria mais bem resolvido no conselho de administração de São Paulo, que tinha empresários que poderiam avaliar o assunto mais de perto. O dr. Simões, provavelmente para se livrar do "abacaxi", jogou o problema para cá.

Cansado de não ser contratado, pois isso demorou quase um ano, fui conversar com o Gustavo, que me disse: "Só para eu poder conduzir melhor o processo: você tem idéia de por que isto está acontecendo com você? Está certo, você meteu o pau nos militares, mas não foi tanto assim..." Eu disse que era amigo do Mário Covas, que estava cassado, falei de outros amigos... Ele concluiu: "Michael, você vai ser contratado por esta escola, ou esta escola vai ter que contratar um outro diretor". Manobrou como pôde, e acabei contratado para um departamento que não era a minha especialidade.

Chegamos a começos de 1971, e um dia o Gustavo me conta que a Fundação Ford tinha nos Estados Unidos um centro chamado Icame, International Center for Advanced Management Education, que estava sendo fechado, mas que ainda tinha dinheiro para pagar mais um doutorando. Como só havia recursos para um, a Fundação Ford pegou todas as escolas que ela financiara na América Latina e chegou à conclusão de que a GV era a que tinha os melhores indicadores de teses apresentadas, tanto de mestrado quanto de doutorado. Com isso fui para Stanford, na Califórnia, fazer o meu doutorado.

A cultura da EAESP e a da Fundação, no Rio, são completamente distintas. A que o senhor atribui isso?

Michael Zeitlin — As culturas das duas cidades são diferentes. Dizem que o Rio não é um estado da Federação, mas um estado de espírito... Mas, ao lado disso, a escola de São Paulo teve uma sorte enorme por ter podido contar com algumas pessoas como Gustavo, Angarita e Or-

lando Figueiredo, já falecido. Eles foram fundamentais, formavam um núcleo central que, sem que houvesse homogeneidade de idéias, nos momentos cruciais tinha homogeneidade de ação.

Na grande maioria, as pessoas eram idealistas, queriam o bem da escola. Carmona, por exemplo, como diretor, não é uma figura impressionante, não é um líder, mas trabalhou com extrema dedicação. Considero aquele plano alternativo para não fechar o curso de graduação uma das páginas mais bonitas da história da escola. Os professores assumiram espontaneamente uma carga de trabalho extra, sem aumento salarial.

A escola de São Paulo é uma entidade viva, aberta, em contato com o mundo externo. O poder não está na mão de meia dúzia. Tanto que em 1986 Marcos Cintra ganhou a eleição para diretor, derrotando o Gustavo, com o apoio do Bresser, que antes apoiava o Gustavo. Quando o Bresser me ligou para pedir voto para o Marcos Cintra, respondi: "Não posso votar em ninguém contra o Gustavo. Eu me lembro de como entrei para a escola". Ele comentou: "Gustavo tem umas lealdades irremovíveis... Mas precisamos de alguém moço, vamos partir para uma coisa nova". E a escola escolheu o Marcos Cintra, para mostrar que quem tinha o poder não tinha o controle desse poder: a coisa é decidida a cada eleição.

Como o senhor chegou à direção da EAESP, em 1991?

Michael Zeitlin — Eu era professor e tinha uma atividade externa de complementação salarial, uma firma de consultoria que estabeleci junto com alguns amigos, entre os quais o atual governador Mário Covas. Eu era vice-presidente dessa firma e, durante o governo Orestes Quércia, que não pagava a ninguém, tive problemas de saúde. Cancelei então toda a atividade externa e a partir de 1989 me dediquei totalmente à escola. Mas, como sou hiperativo, comecei a participar de comissões, uma coisa aqui, um palpite ali... Um dia Gustavo comentou: "Você nunca pensou em ser diretor da escola?" Respondi: "Já pensei, sim. Do jeito com que a turma administra isso aqui, dá para fazer melhor". Afinal tive 10 anos de fábrica e tinha construído uma empresa de consultoria que hoje — não sou mais sócio — tem 300 funcionários.

Eu não conhecia bem minhas chances eleitorais, mas no meio do mandato do Marcos Cintra me candidatei a representante da congregação no conselho de administração da escola. Até então o conselho funcionava com grandes figuras: José Mindlin, Celso Lafer, outros desse padrão, que iam lá uma vez por mês, ganhavam um almoço sofrível e recebiam um balancete mal e porcamente preparado. O diretor se preparava para a reunião 20 minutos antes, e o conselho reagia à altura. É claro que quando havia grandes crises o conselho entrava e, com sua habilidade, decidia.

Por isso, era apelidado por nós de "pára-choques". Alguns membros achavam que era isso mesmo, que o conselho de administração devia atuar como um conselho consultivo. Fui observando aquilo tudo, vi a campanha financeira que Marcos Cintra queria implementar e que o conselho reprovou... Marcos Cintra queria pagar um percentual do que a escola arrecadasse para quem arrecadou. Na escola isso é um anátema. Enfim, depois de observar muito, decidi me candidatar a diretor.

Na campanha, como eu era identificado com a "panela", com o grupo do Gustavo e do Angarita, quis contrabalançar: "Não vou ter candidatos meus a vice-diretor; vou administrar com os vices que a congregação escolher". Isso era uma novidade. Saí andando individualmente pela escola, falando com cada um, explicando os meus projetos, dizendo que ia buscar dinheiro fora com meus amigos empresários. Os alunos decidiram me apoiar, e o Bresser fez uma carta muito bonita de apoio. Ganhei por uma margem razoável de votos, e passamos os primeiros seis meses fazendo o que ensinávamos: planejamento estratégico. Uma das coisas que começamos a equacionar foi o problema das instalações físicas, que estavam em estado lamentável, uma vergonha. Dois ou três meses depois fui fazer um curso nos Estados Unidos, promovido pela Associação Americana das Escolas de Business, que ensinava aos novos diretores como conduzir campanhas. Fizemos nosso plano estratégico, um plano de ação para quatro anos, e passei a fazer uma coisa de que algumas pessoas da escola não gostam: ligava para os empresários e ia ao escritório deles pedir que o conselho da escola fosse mais atuante.

Como é composto esse conselho?

Michael Zeitlin — Da escola participam o diretor, o vice-diretor administrativo, um professor que representa a congregação e três alunos — agora aumentou para quatro. O resto é composto de empresários, num total de 22 ou 23 pessoas. Há também um representante do Conselho Diretor da Fundação.

Peguei meia dúzia de conselheiros, que tinham liderança sobre os demais, e começamos a discutir as novas atribuições. Ary Oswaldo, que era representante da congregação, me ajudou. Decidimos mudar o regimento do conselho: o membro que faltasse três vezes em um ano perderia o mandato. E o conselho começou a trabalhar para valer, vendo que o diretor da escola também trabalhava. Vinha gente à minha sala, como Cláudio Furtado, por exemplo, que dizia: "O ensino a distância vai ser uma coisa importante. Sou sócio de uma empresa que retransmite televisão". Eu dizia: "Está bem, coloque suas idéias em duas páginas, mas você já está nomeado *ad hoc* coordenador do projeto". Acredito que minha experiência empresa-

rial tenha ajudado. Terminei meu mandato com 48 empresas fazendo doações. Hoje há 115. Nos meus quatro anos, a escola arrecadou US$4 milhões só de doações de empresários. Isso criou um entusiasmo muito grande. Adotei o *management by walking through*. Ia até o 12º andar e descia a pé, passando por todos os andares e pelas salas de todo mundo.

Como funcionou essa parceria com empresas?

Michael Zeitlin — Primeiro queríamos reformar as salas. Eu dizia: "A reforma vai custar US$40 mil. Você me dá o dinheiro que eu ponho o nome da sua empresa na porta durante oito anos". Hoje são cinco anos, e não há mais salas disponíveis. Estamos recusando propostas de empresas para esse projeto e encaminhando-as para outros. A Phillips do Brasil, por exemplo, sustenta uma cadeira, com professores vindos da Universidade do Texas. Do lado de lá, a Phillips mantém um professor da GV. Assim, trocamos professores continuamente.

E na parte acadêmica? O que mudou?

Michael Zeitlin — Criamos o MBA, em que a escola foi pioneira, cumprindo todos os requisitos do mestrado. Revimos todos os currículos de graduação, o que é uma tarefa terrível: os americanos costumam dizer que rever cursos de graduação é pior que mudar cemitério de lugar. Quando se fala em qualidade total, uma das coisas que se ensina é: é preciso uma vitória importante cedo. Havia, por exemplo, 483 diplomas cuja emissão estava atrasada havia mais de dois anos. Separei metade da secretaria escolar e mandei cuidar só dos diplomas atrasados. Colocamos tudo em dia.

Na sua gestão ocorreu também a aposentadoria dos professores fundadores, a primeira troca de guarda. Como foi isso?

Michael Zeitlin — Isso se deveu àquela medida do dr. Flôres, que aposentou os mais antigos da Fundação para poder fazer o fundo de pensão. O dr. Simões era contra plano de aposentadoria e, quando ele faleceu, o dr. Flôres, que era a favor, começou a estudar o assunto comigo. Toda vez que algum banco fazia um estudo de aposentadoria para nós, apontava um problema chamado risco iminente. Qualquer regra que se fizesse, havia sempre 20 ou 30 pessoas que poderiam se aposentar no dia seguinte ao da vigência do plano, e as regras atuariais mandavam que se pegasse o dinheiro correspondente à expectativa do que iria ser pago a essas pessoas e se botasse de reserva. Isso dava vários milhões.

Nas conversas surgiu a idéia de que a Fundação fizesse um programa especial de aposentadoria para esse pessoal e pagasse gradativamente. Além disso, dava-se à pessoa o direito de não optar por esse plano especial e de ingressar no fundo de pensão. O dr. Flôres, para minha surpresa, foi extremamente generoso: prometeu 85% do salário para quem se aposentasse, quando o normal era 65%. Lançamos o programa aqui em São Paulo. Angarita, Gustavo e vários outros se aposentaram. Numa reunião da congregação, uma professora, minha amiga pessoal, disse: "Você está mandando embora a nata da escola". Respondi: "O plano é optativo, a pessoa adere se quiser". Disse ela: "Mas o plano é tão bom que ninguém vai recusar".

Esse plano de aposentadoria exigiu realmente uma certa dose de coragem, ou de loucura. Chegava-se a dizer: "Essas pessoas vão sair, e a escola vai perder o seu caráter". Eu argumentava: "Se a escola sem essas pessoas perde o seu caráter, é bom que se descubra logo. Se isso acontecer é porque não somos tão bons". A continuação da escola sem aqueles professores era, certamente, um desafio. Quando os planos de pensões foram implementados para os demais funcionários, já estávamos na gestão do Alain. Mas tudo isso foi muito importante, para a Fundação como um todo, para que se pudesse recrutar novos quadros.

O senhor também teve que fazer várias demissões.

Michael Zeitlin — Tive que demitir muita gente, cheguei a enxugar 17% da escola. Passava nos corredores e a turma nem falava comigo. Mas logo em seguida a escola voltou a crescer, a virada continuou. Aritmética é uma ciência meio cruel. Quando entra menos dinheiro do que sai, falta.

A escola, como qualquer organização que presta serviços, tinha quase 80% de suas despesas com folha de pagamento, isto é, com gente mais encargos. A estratégia com os empresários, que não gostam de dar dinheiro para folha de pagamento, foi a seguinte: "A escola se equilibra operacionalmente. Damos aula, cobramos o pagamento das mensalidades e mantemos o equilíbrio operacional. Mas não podemos cobrar da atual geração de alunos investimentos para melhorar a escola para as gerações futuras. Nós temos dois clientes: os alunos atuais e os empresários que contratam os nossos alunos. A escola responde pelo orçamento operacional e propomos que os senhores, que consideram importante o nosso trabalho, arquem com os investimentos de capital — reformas do prédio, laboratórios, computadores etc."

A estratégia funcionou, e hoje o prédio está com outra cara, os recursos da escola são outros. Uma vez, Celina Amaral Peixoto veio aqui, examinou vários andares e disse: "Michael, você deveria deixar uma sala sem mexer, para as pessoas verem a que estado a escola chegou". Alain está fazendo um bom trabalho, continuando tudo isso.

Celina Vargas foi a pessoa do Rio que teve mais diálogo com São Paulo.

Michael Zeitlin — Ela é neta de Getúlio, vinha aqui, e todo mundo a olhava a distância. Começamos a conversar e vimos que ela entendia as coisas. Tivemos algumas dificuldades, porque a Celina tem "cabelo nas ventas". De vez em quando quer mostrar que quem manda é ela. Mas, apesar dessa faceta, é uma pessoa que tem sensibilidade, percebe as coisas. Ela viu nossa garotada no curso de graduação e ficou apaixonada: "Precisamos voltar a oferecer curso de graduação no Rio, deixar aquele prédio mais alegre". Falávamos abertamente dos nossos problemas, e ela foi muito importante para nós em São Paulo.

Como o dr. Flôres viu as obras de reforma na EAESP?

Michael Zeitlin — O dr. Flôres também foi muito importante. Só começamos a reforma do prédio porque pedi que ele me desse algum dinheiro para começar. Disse que buscaria o restante com empresários. Ele perguntou: "Quanto custa consertar um andar?" Fizemos as contas e chegamos a US$250 mil. O dr. Flôres autorizou que a Fundação entrasse com aquele dinheiro, porque achava que eu conseguiria o restante. Foi muito importante, porque ele acreditou em mim.

ALAIN STEMPFER

Como foi o seu começo na Fundação Getulio Vargas?

Alain Stempfer — Comecei na escola como aluno, em 1963, e me formei no fim de 1966. Antes de me formar prestei concurso para instrutor de ensino. Estou completando 32 anos de casa como professor. Durante esse período fui três vezes chefe do Departamento de Administração, vice-diretor administrativo do professor Gustavo — Carmona era o vice acadêmico —, entre 1976 e 79, e coordenador da educação continuada por quatro anos.

Quando o senhor assumiu a direção da EAESP em 1995, a escola vinha passando por dificuldades financeiras.

Alain Stempfer — A escola vinha passando por momentos difíceis em função dos planos econômicos. Tanto que Marcos Cintra tinha imaginado fazer em Itapeba um prédio para a educação continuada. Isso foi aprovado na prefeitura, a aprovação foi renovada várias vezes, mas, com

o advento do Plano Collor, os empresários com os quais ele provavelmente contava para poder fazer a obra simplesmente tiraram o time de campo.

Assumi sucedendo ao Michael e tive que fazer uma série de ajustes nas anuidades para a escola se equilibrar. Quando entrei na escola, em 1963, pagava-se apenas uma taxa de inscrição simbólica no início do semestre. O curso era de graça. Quando eu estava acho que no terceiro ano, Gustavo expôs aos alunos que a escola não teria condições de sobreviver se continuasse gratuita e distribuiu um questionário que perguntava basicamente o seguinte: se estaríamos dispostos a pagar alguma coisa e quanto. Para surpresa geral, os alunos se autotaxaram, e foi aí que se começou a cobrar. Nessa época a Fundação praticamente subsidiava 80% do custo da escola. Na época em que fui vice-diretor administrativo, a Fundação dava aproximadamente 40% do custo: 60% já eram cobertos por taxas escolares e serviços que a escola prestava. Assim foi até que chegamos à crise de 1979, quando a Fundação quis fechar a graduação, e a escola gerou o seu plano alternativo. A partir de 1980 a escola foi gradativamente tentando equilibrar suas contas. Como a década de 80 foi muito ruim, os resultados também não foram bons. Datam daí os vínculos que os professores passaram a ter fora da Fundação em função dos baixos salários, situação difícil de reverter. Quando Michael assumiu a direção, em 1991, não mexeu muito nas taxas escolares. Optou por fazer *fund raising*, e essa foi uma virada na história da escola. As instalações estavam num estado inacreditável, deplorável. E ele teve a coragem de pedir recursos para as empresas. Digo coragem, porque a maioria das pessoas imaginava que não havia cultura para isso, que os empresários não iam dar dinheiro, que isso não era factível no Brasil. Mas o fato é que Michael conseguiu estabelecer uma relação com as empresas e começou as reformas. Tanto que, quando me passou a diretoria, ele já tinha feito 10 das 36 salas de aula que nós temos. E tinha também reformado o segundo andar, onde fica a área administrativa.

O senhor continuou as obras e aumentou as taxas escolares. Como foi vista essa medida?

Alain Stempfer — Quando assumi, comecei imediatamente a negociar as taxas com os alunos da graduação, da pós e dos cursos de extensão. Acho que peguei as mensalidades da graduação em torno de 400 dólares, e hoje a escola praticamente dobrou esse valor. A coisa foi feita de maneira gradual. Fomos aumentando mais para os alunos que estavam entrando e menos para os que já estavam na casa. Isso, na verdade, vai fazer com que daqui a dois anos, pela primeira vez, a graduação seja, re-

almente, financeiramente equilibrada. Hoje temos ainda um buraco gerado pela pós-graduação, que não acreditamos que possa ser sanado. A pós-graduação é um curso muito caro, para poucas pessoas. Apesar de pago, não há como cobrar o custo real. Então, o caminho talvez seja o de uma pós-graduação de altíssima qualidade, mas restrita em tamanho.

Nos quatro anos da minha gestão, a grande fonte de receita operacional passou a ser os cursos de educação continuada. O excedente dessa atividade equilibra as contas da escola na pós-graduação, na pesquisa e na reciclagem de professores. Mas, investimento, não temos condição de gerar com taxas. Temos conseguido gerar verbas de investimento através de doações de empresas e da própria Fundação. É claro que ainda temos de evoluir, de achar maneiras mais permanentes de eliminar riscos, mas sem dúvida, quando a graduação estiver bem consolidada financeiramente, as coisas vão começar a ficar mais fáceis.

Por que a graduação de São Paulo demorou tanto para se equilibrar financeiramente? Escolas de graduação costumam ser muito lucrativas.

Alain Stempfer — Por que são lucrativas? Porque não têm infra-estrutura, usam professores horistas a valores ridículos. Agora, quando se está calcado em professores de carreira, com pressupostos de qualidade, pesquisa, geração de conhecimento, informática, biblioteca, é diferente. Ensino de boa qualidade, na verdade, não se paga. Aliás, quando falo em equilíbrio, estou falando no plano operacional, sem considerar despesa de depreciação. Se quiséssemos cobrar realmente o custo real, incluindo despesa de depreciação, continuaria o déficit. Na verdade, nosso equilíbrio de caixa é operacional, não é equilíbrio econômico-financeiro.

Como está a pesquisa na Fundação Getulio Vargas de São Paulo?

Alain Stempfer — A atividade de pesquisa na escola é historicamente limitada e muito centrada em alguns departamentos: de ciências sociais, administração geral e economia. Os departamentos ditos profissionais, de finanças, marketing, métodos quantitativos, produção, não faziam pesquisa. Não obstante, há muito tempo recursos da educação continuada e da consultoria são destinados à pesquisa. A área de pesquisa da escola tem hoje mais dinheiro do que vem gastando historicamente, mas a produção não é maior. Então, está na hora de fazermos realmente uma revisão desse assunto.

No último seminário anual de planejamento, realizado em dezembro de 1998, esse foi um dos temas dominantes. Existe uma consciência muito clara de que precisamos investir pesadamente em pesquisa. Mas

não basta ter dinheiro. É preciso ter professores que sejam pesquisadores. Estamos contratando agora 10 professores com esse perfil acadêmico. De fato, quando entrei na escola houve uma leva grande de professores novos, mas que na verdade não tinham perfil acadêmico: tinham perfil profissional, uma das características notórias da escola e que talvez a diferencie das demais. Isso gerava um tipo de aula diferente. Com isso acabamos não desenvolvendo a pesquisa, a geração de conhecimento, pelo menos no volume que seria necessário.

Com a globalização, a competitividade internacional, não adianta querermos nos comparar à escola da esquina. Temos que nos comparar às melhores escolas do mundo e para isso vamos precisar investir pesadamente na área acadêmica. É uma questão estratégica de sobrevivência. Por isso estamos, nos últimos anos, recrutando pessoas com outro perfil, outro compromisso. Hoje fazemos contratos com exclusividade de ensino. Nenhum professor de uma grande escola americana está autorizado a dar aulas na escola concorrente. Também não queremos professores apenas teóricos. Por isso o professor tem uma parte do seu tempo para se envolver em atividades práticas, para que possa estar inserido no mercado de trabalho, trazer coisas novas que estão acontecendo na prática.

Como está a RAE*?*

Alain Stempfer — No início da minha gestão levantei essa questão no conselho departamental. A *RAE* estava indo por um caminho sobre o qual eu tinha muitas dúvidas. Tinha um alto padrão gráfico, estava gerando um déficit enorme, e havia números que não tinham sequer um artigo de professor da casa. Depois de muitos debates concluímos que a *RAE* devia ser uma revista acadêmica, mas que tivesse uma faceta empresarial. Acima de tudo, devia ser um instrumento de divulgação do pensamento da escola. Foi reformatada do ponto de vista de custo e de concepção, o custo baixou, e introduzimos outra inovação. Todo aluno da escola recebe a *RAE*, já está embutido na taxa escolar. Os professores também. Com isso, passamos de três para 12 mil exemplares de tiragem e vamos para 15 mil. A revista está equilibrada e é mais atrativa para quem quer anunciar nela. E mais: havia duas *RAE*, a *RAE* e a *RAE Ligth*. Fundimos as duas e passamos também a anunciar os produtos da escola.

O que o senhor diria sobre a diferença de cultura da Fundação Getulio Vargas no Rio e em São Paulo?

Alain Stempfer — Não conheço a fundo a cultura do Rio, mesmo porque a chamada cultura do Rio não é uma coisa única. Imagino que

deva haver uma cultura na EBAP ligeiramente diferente da EPGE, do IBRE ou do CPDOC. Cada um ali tem seus próprios valores, suas próprias aspirações, não necessariamente coincidentes. Em contraposição há uma "cultura São Paulo", porque somos uma única escola.

Além das diferenças históricas entre as cidades do Rio e de São Paulo, há algumas coisas que marcaram a cultura da escola desde o início. Sempre fomos uma escola generalista, que preferia dar formação para que as pessoas pudessem se encaminhar para a área que achassem melhor. Isso marcou a escola e tem uma série de conseqüências. A primeira é que recebemos pessoas de todas as áreas. Aqui há sociólogos, psicólogos, cientistas políticos, financistas, professores de produção, de informática, de economia, todos convivendo no mesmo lugar. Isso gera uma pluralidade de interesses, e esse amálgama é, na verdade, o ponto forte da escola.

Como o senhor vê os processos eleitorais na EAESP?

Alain Stempfer — Historicamente, as épocas de eleição de diretor sempre foram muito quentes, com debates muito fortes, todo mundo envolvido até a raiz dos cabelos, gerando alguns arranhões. Mas o fato é que, terminado o processo eleitoral, cada um volta às suas atividades, e não importa quem ganhou. As pessoas colaboram. Isso é a história da escola. Na verdade, quando escolhemos uma entre duas pessoas para ser diretor — nunca tivemos um só candidato, nem nunca tivemos três — não votamos contra alguém, votamos a favor de um. Raramente as diferenças políticas geraram conseqüências de falta de colaboração.

Outro ponto característico da escola é a questão da liberdade acadêmica, da liberdade de iniciativa. As coisas acontecem aqui dentro por iniciativa das pessoas. O diretor é o facilitador do processo de inovação, alavanca iniciativas.

CAPÍTULO 8

A EPGE e o início da pós-graduação em economia no Rio de Janeiro

Nosso objetivo não é ir para o governo ou para banco de investimento. Nosso objetivo é excelência acadêmica. É assim que a EPGE pode ajudar a desenvolver o país.
Carlos Ivan Simonsen Leal

JOÃO PAULO DOS REIS VELLOSO

Como foi seu primeiro contato com a Fundação Getulio Vargas?

Reis Velloso — No final de 1959, na preparação da vinda do presidente Eisenhower ao Brasil, o Departamento de Estado americano resolveu realizar um seminário de economia para estudantes universitários brasileiros na Universidade de Illinois e selecionou 20 em todo o país. Fui um dos escolhidos. Entre janeiro e março de 1960 ficamos na Universidade de Illinois expostos a bons professores, que fizeram uma síntese dos cursos básicos de economia, e saí de lá com uma convicção e uma determinação: a convicção de que eu não sabia nada de economia e a determinação de que queria ser um bom economista. Foi aí que resolvi fazer um curso de pós-graduação. Naquele tempo, só existiam dois cursos no Brasil, nenhum dos dois reconhecido: o do Conselho Nacional de Economia e o da Fundação.

Ainda em 1960, com a transferência para Brasília da presidência do Banco do Brasil, onde eu trabalhava, tive que me mudar para a nova capital. Com a posse do Jânio na presidência da República no início de 1961, assumiu um novo presidente do Banco do Brasil, João Batista Leopoldo de Figueiredo. Pedi para conversar com ele, disse que tinha o compromisso de fazer o curso de pós-graduação do Conselho Nacional de Economia, e ele não fez objeção. Fiz esse curso no ano de 1961 e em 1962 candidatei-me ao Centro de Aperfeiçoamento de Economistas da Fundação, o CAE, dirigido por Mario Henrique Simonsen.[109] Fiz o curso do CAE já com a idéia de ir para o exterior, e começou assim minha relação mais direta com a Fundação.

Quais foram seus professores no CAE?

Reis Velloso — Minha professora de microeconomia foi Maria da Conceição Tavares, assistente do Bulhões na Universidade do Brasil. Embora tivéssemos posições filosóficas diferentes, ficamos meio amigos, e até hoje a

[109] Em 1959 a FGV iniciou um programa com a Rockefeller Foundation, através do qual sete economistas brasileiros treinados na FGV foram enviados aos EUA. Em 1961, com o apoio da Usaid, começou a funcionar o CAE, que dava um curso de pós-graduação *lato sensu*, e até 1964 outros nove bolsistas foram estudar no exterior. Ainda em 1964 a FGV começou a negociar com a Usaid a transformação do CAE em Escola de Pós-Graduação em Economia. O acordo foi finalizado em 1965, e a EPGE começou a funcionar em janeiro de 1966, ainda como uma unidade do IBRE. Em 1974 a EPGE iniciou o curso de doutorado e em 1987 tornou-se uma unidade autônoma. Ver Ney Coe de Oliveira, Escola de Pós-Graduação de Economia da Fundação Getulio Vargas (Rio de Janeiro, FGV, junho de 1998, mimeog.).

amizade continua. Nessa época aquela turma pioneira da Fundação, Kingston, Kafuri etc., já tinha passado. O núcleo básico era formado por Conceição em microeconomia, Simonsen em macroeconomia e matemática, Jessé Montello em estatística e Isaac Kerstenetzky em planejamento econômico. O professor com quem tive mais contato foi Simonsen, que já tinha sido meu professor de matemática no curso do Conselho Nacional de Economia.

O senhor então reencontrou Simonsen na Fundação Getulio Vargas.

Reis Velloso — Sim. No primeiro dia de aula na Fundação, entra em sala um sujeito completamente sem ritmo, desengonçado, sem dar bom-dia, vai para o quadro e o enche de equações. Havia um tablado e, no meio da aula, ele escorrega e cai em cima de mim. Pois o Simonsen não se perturbou e continuou a aula! Foi assim que aprendi a conhecê-lo. Era um professor extraordinário, tornava fácil qualquer matéria, num grau de profundidade muito grande. E não era muito ruim de nota. Embora fosse difícil tirar 9 ou 10, nunca foi um professor de fazer exigências excessivas.

Nessa época, com exceção da Universidade do Brasil, os cursos de economia eram muito ruins. Havia o da UEG que era razoável, e os demais, das faculdades particulares, eram péssimos. O objetivo do curso de pós-graduação do Conselho Nacional de Economia era dar ao aluno aquele mínimo de que ele precisava para ser um profissional. O da Fundação já era diferente: sempre foi orientado para preparar alunos que iriam para o exterior fazer mestrado ou doutorado, e havia um esquema de bolsas de estudo. Quem tivesse uma boa colocação já tinha a sua bolsa garantida, principalmente pela Usaid, em boas universidades, porque os próprios professores da Fundação recomendavam o aluno.

A Fundação se relacionava bem com várias universidades estrangeiras, e você tinha completa liberdade de escolher para onde ir. Minha escolha ficou entre Harvard e Yale, porque eram mais ligadas ao que se chama de liberalismo americano. Terminei escolhendo Yale. O CAE dava uma bolsa de 18 meses para se fazer o mestrado. Quando cheguei a Yale, o *advisor* disse que eu poderia tirar o *master* em um ano, mas aí eu perderia seis meses de bolsa. Fiz então os cursos do *master* em 18 meses, a Usaid me deu ainda outros seis meses de bolsa e fiz mais alguns cursos que me interessavam. Mas não tirei o doutorado. Na época não havia essa preocupação que há hoje com o doutorado, principalmente para um brasileiro que trabalhava em um órgão público, como eram 80% dos economistas que iam para o exterior, normalmente em função do trabalho. Primeiro, o órgão jamais dispensaria a pessoa durante quatro anos para fazer o curso. Segundo, em termos de decisão prática, passar dois anos escrevendo uma tese não compensaria.

Por que o senhor escolheu Yale?

Reis Velloso — Foi Alexandre Kafka quem me recomendou ao chefe do Departamento de Economia de Yale. Fui aceito e fiz o programa que me interessava. Como todo mundo tinha uma carreira, e ninguém era professor acadêmico, o essencial era tirar o mestrado. Paulo Lira, por exemplo, foi para Harvard, ficou lá um ano, não tirou título nenhum, mas tirou todos os cursos que tinham relação com a área de política monetária e comércio internacional. O estudo era feito em função de uma carreira que já existia.

Na volta de Yale, fui para o Ministério do Planejamento, então sob a orientação de Roberto Campos, para criar o Ipea. Ao mesmo tempo, Simonsen me chamou para dar aulas na Fundação. Comecei a dar aulas como professor de tempo parcial, em uma disciplina que tinha o título oficial de problemas econômicos brasileiros, mas que eu chamo de economia brasileira. Comecei minha carreira como professor do CAE em 1964 já como secretário-geral do Ipea, do qual fui depois presidente. Fiquei dando aulas na Fundação até assumir o Ministério do Planejamento, em outubro de 1969.

Quando ministro, tive outro tipo de relação com a Fundação: a de financiador. Eu decidia sobre as verbas que lhe eram destinadas e posso dizer que essa foi a época em que ela teve mais recursos. Mas impus como condição que fossem feitas reformulações internas. Mesmo como ministro, mantive a ligação com a EPGE e dava supervisão na minha cadeira.

O senhor sempre foi professor de tempo parcial?

Reis Velloso — Sempre fui de tempo parcial e continuo até hoje dando o mesmo curso. Quando fui ministro, toda vez que vinha ao Rio de Janeiro ia à Fundação conversar com o Langoni, porque ele assumiu a cadeira na minha ausência. Quando saí do ministério, reassumi imediatamente o curso.

Sempre houve uma rivalidade entre o Ipea e a EPGE. O fato de o senhor ser professor da EPGE não gerava ciúmes no Ipea?

Reis Velloso — Sempre mantive eqüidistância dessas lutas feudais, que aliás existem hoje, por exemplo, entre o Ibmec e a Fundação. Sou presidente do Ibmec e sou professor da Fundação. No Ipea nunca dei aulas. Havia lá um centro de treinamento de economistas, criado por mim, mas só dei aula inaugural, a mesma coisa que faço no Ibmec. Só fiz carreira de professor na Fundação Getulio Vargas, e sempre dando um curso anual.

O senhor participa das reuniões do colegiado da EPGE?

Reis Velloso — Não. Sempre tive relações com os órgãos da área econômica da Fundação, o IBRE e a EPGE, mas nunca participei de seus órgãos de administração, porque sempre tinha algum cargo mais ou menos incompatível.

CARLOS GERALDO LANGONI

O senhor estudou no Colégio Nova Friburgo e anos depois veio trabalhar na Fundação Getulio Vargas. Como isso aconteceu?

Carlos Langoni — O convite inicial foi feito por Edmar Bacha. Voltei para o Brasil em 1970, depois de me doutorar em Chicago, e fui trabalhar na USP, onde ajudei a reestruturar o programa de mestrado em economia em moldes modernos, semelhantes aos das universidades americanas, evidentemente com muita influência de Chicago. Introduzi, por exemplo, a idéia de trimestre e um esquema em que havia cadeiras obrigatórias, um exame no meio do curso e depois cadeiras opcionais. Esse exame das cadeiras obrigatórias era chamado de *core examination* e, além da tese, dava acesso ao título de mestre. No Brasil, naquela época, o trabalho de preparação de tese era muito amadorístico, porque não havia professores para orientar, e os alunos ficavam meio soltos. Também não havia professores de tempo integral, e essa foi outra grande mudança que a USP introduziu. Considero uma importante contribuição minha à EPGE, quando assumi a direção da escola, a criação de condições para que tivéssemos, também na Fundação, e pela primeira vez, um grupo de professores de tempo integral. Até então, todos os professores que davam aulas na EPGE tinham atividades fora, eram horistas. Só Simonsen, praticamente, ficava o dia inteiro na escola.

Até 1970 o programa de mestrado que dominava completamente a cena no Brasil era o da EPGE. Havia muito pouca concorrência, pois poucas universidades de economia ofereciam um programa de pós-graduação. A concorrência mais séria para a Fundação foi a da USP. Inicialmente, havia na USP um grupo de bons economistas ligados ao Delfim Netto. Havia, no fundo, um grupo de economistas ligados ao Simonsen e outro ligado ao Delfim.

Quem fazia parte do grupo de Delfim Netto?

Carlos Langoni — Antônio Carlos Rocca, Afonso Celso Pastore e outros. Havia também Miguel Colassuono, que não era acadêmico mas era importante porque, como diretor, foi quem no fundo deu viabilidade financeira ao Instituto de Pesquisas Econômicas da USP. Depois fez carreira política e foi até prefeito de São Paulo.

A USP lançou em 1971 a Revista de Estudos Econômicos*, uma publicação pioneira em São Paulo.*

Carlos Langoni — O objetivo era competir com a *RBE*, a *Revista Brasileira de Economia*, publicada pela EPGE. Foi uma competição muito saudável.

O senhor gostou de sua experiência na USP?

Carlos Langoni — Sim. Foi uma época muito interessante, apesar do desconforto, porque minha família ficou no Rio, e eu ia segunda-feira e voltava quinta pela ponte aérea, que naquela época não tinha jato. Em São Paulo, eu morava em hotel. Era uma vida de muito trabalho e desconfortável. Mas foi uma época rica, porque me deu a oportunidade de me dedicar exclusivamente à universidade. E era uma época em que o debate econômico no Brasil estava ganhando uma outra escala, uma outra dimensão.

O senhor ganhava bem na USP?

Carlos Langoni — Era bem pago. Lembro que a proposta que me fizeram na época era superior ao que eu ganharia no Ipea. Fui convidado para trabalhar no Ipea como pesquisador, só que no fundo eu queria mesmo dar aulas, gostava da atividade acadêmica. Eu tinha um bom salário, mas é evidente que se tratava de um professor com formação acadêmica, com doutorado. E a USP tinha condições financeiras para remunerar bem os seus professores. Em função dessa minha participação na USP, comecei a desenvolver o meu trabalho sobre distribuição de renda. Até então eu não conhecia o Simonsen, não tinha maior intimidade com as pessoas da Fundação.

O senhor não conhecia ninguém na Fundação Getulio Vargas além de Edmar Bacha?

Carlos Langoni — Na verdade, quem eu conhecia mais era o Isaac Kerstenetzky, que na época estava presidindo o IBGE. Além do Isaac, eu conhecia Jessé Montello. Bulhões tinha sido meu professor na Faculdade Nacional de Economia, mas eu não tinha nenhuma intimidade com ele: era uma figura tão acima, ministro da Fazenda do Castelo... Pelo Simonsen eu tinha grande admiração, inclusive convidei-o várias vezes para fazer palestras na USP, mas não tinha sido seu aluno nem tinha intimidade. Quando o Bacha me convidou para trabalhar na Fundação, lembro que perguntei: "O Simonsen concorda com isso?" Ele respondeu: "Sim. Ele acha que é importante para a escola ter uma pessoa com a sua formação

para ensinar na área monetária, na área de desenvolvimento. Nós não temos aqui professores que trabalhem nesse campo".

De onde o senhor conhecia Edmar Bacha?

Carlos Langoni — Quando cheguei dos Estados Unidos, Bacha já estava se destacando na área acadêmica e ficamos logo amigos. Em diversas ocasiões participamos de discussões e debates. Era um bom relacionamento acadêmico. Bacha, então, lembro como se fosse hoje, me levou para uma reunião com Simonsen. Com aquele seu estilo meio desligado, Simonsen concordava com tudo. Aceitei o convite, que para mim era muito importante, embora eu viesse para cá ganhando menos do que ganhava na USP. Mas o meu desejo de vir para o Rio de Janeiro e, sobretudo, para a Fundação era tão grande que a oportunidade era imperdível. Estava havendo, na época, um esforço para reestruturar, para modernizar a EPGE. A escola teve um sucesso extraordinário, sempre sob a liderança do Simonsen, mas já no início dos anos 70 começaram a surgir no Brasil, ainda que de maneira incipiente, economistas com uma formação acadêmica no exterior. Bacha e eu fomos dos primeiros a ter o PhD.

Na verdade, quando eu vim para a EPGE, Bacha já tinha saído.[110] Ele não conseguiu se entrosar muito na Fundação, que é uma instituição muito especial. Aliás, para mim, o primeiro teste de sobrevivência política foi conviver dentro da instituição com figuras extremamente importantes, cada uma com sua própria área de influência, o que era normal. Por outro lado, como também era natural, fui recebido com uma certa suspeita pelos amigos mais íntimos do Simonsen. Hoje, analisando com mais tranqüilidade, vejo que havia um certo ciúme. Simonsen era aquela figura espetacular que todo mundo idolatrava. De repente, eu desço lá, PhD em economia por Chicago, estranho a todos mas já com algum destaque na imprensa. A primeira dificuldade que tive foi vencer essas resistências de natureza mais pessoal.

Por que Edmar Bacha não se adaptou à Fundação?

Carlos Langoni — O caso do Bacha foi muito interessante. Ele quebrou um certo continuísmo que havia, porque a EPGE, na realidade, era praticamente uma projeção do brilho intelectual do Simonsen. Quando nós

[110] Edmar Bacha trabalhou na FGV de setembro de 1969 a janeiro de 1971 como economista do IBRE e professor da EPGE. Antes de ser admitido como professor da EPGE em janeiro de 1972, Langoni teve um contrato temporário de trabalho no IBRE de novembro de 1970 a julho de 1971. Ver arquivo da FGV.

entramos, a escola mudou um pouco a sua trajetória. Começou a se beneficiar da participação de vários professores, em geral jovens economistas recém-formados no exterior. Isso tudo sem perder a sua tradição. No meu caso, minha linha de pensamento econômico era muito parecida com a do Simonsen, não havia nenhuma divergência, mas houve uma mudança, no sentido de que a escola não era mais apenas a escola do Simonsen: passou a ser uma escola em que vários outros professores contribuíam.

O senhor diria que ela se profissionalizou mais?

Carlos Langoni — Sim, o que era natural. Naquela época não havia no Brasil muitos economistas brilhantes. Havia escassez de pessoas com uma formação mais sólida. Enfim, com a saída do Bacha assumi algumas funções de coordenação de ensino, pois além do Simonsen eu era o único professor de tempo integral. A segunda coisa importante que aconteceu, já em 1974, foi a ida do Simonsen para o Ministério da Fazenda. Aí houve uma disputa interna pelo cargo de diretor, um cargo importantíssimo. Desde o início Simonsen queria que eu fosse o diretor, mas teve muita dificuldade para convencer os outros professores.

E quanto ao senhor?

Carlos Langoni — Evidentemente, eu tinha vontade de ser diretor, mas a palavra final era do Simonsen. Tive que vencer algumas resistências, e a pessoa-chave nesse processo foi Augusto Jefferson de Oliveira Lemos, pessoa da confiança do Simonsen, que ia assumir a chefia da Assessoria Econômica do Ministério da Fazenda. O assunto foi finalmente resolvido quando o Jefferson me chamou para uma conversa e acabou argumentando que, por uma questão de mérito, de currículo, o candidato natural a assumir a direção da escola seria eu, até pela minha experiência com a estruturação do programa de mestrado da USP. Moysés Glatt também foi uma pessoa-chave, porque era muito amigo do Simonsen e me ajudou.

Havia outros candidatos?

Carlos Langoni — Para dizer a verdade, não me lembro se houve alguma candidatura formal. Mas começou a haver uma divisão dentro da escola, entre os professores que me apoiavam e os outros. Eu não tinha nenhuma malícia política nessa época: era 100% puro-sangue acadêmico. O que eu queria era fazer pesquisa e resolver o problema do ensino. De repente, caí num vespeiro. Foi meu batismo político. Deu para perceber que,

como em toda instituição, havia um jogo de poder, havia interesses pessoais. Era preciso ter paciência, habilidade, aceitar a liderança incontestável do Simonsen.

Na direção, seria difícil estruturar uma reforma que fosse consensual e obtivesse o apoio do Simonsen, do Bulhões e do próprio Simões Lopes. Mas, talvez pelas minhas raízes no Colégio Nova Friburgo, eu levava uma grande vantagem: Simões Lopes tinha uma grande simpatia por mim. Fui o primeiro ex-aluno do Colégio Nova Friburgo a voltar para a Fundação como professor. Em suma, quando Simonsen foi para o Ministério da Fazenda, fui confirmado diretor da escola. Isso para mim foi um marco importantíssimo. Na ocasião eu tinha 29 anos.

O senhor estava produzindo muito nessa época?

Carlos Langoni — Nessa época eu já tinha produzido um livro, que era a minha tese, traduzida pela Apec.[111] Tinha publicado alguns artigos que eram evoluções ou aprofundamentos da minha tese, versando sobre fonte de crescimento econômico, rentabilidade, investimento em educação. Desagreguei minha tese em vários artigos e ia atualizando. Nesse ponto, Afonso Celso Pastore teve um grande papel. Sem ter tido uma formação de doutorado no exterior — ele é uma espécie de autodidata —, sempre foi uma pessoa brilhante e tinha essa visão de produzir *papers*, de produzir trabalhos rápidos para circulação e debate.

Quais foram suas primeiras iniciativas como diretor da EPGE?

Carlos Langoni — A primeira coisa que fizemos foi dinamizar a área de pesquisa. Os *Ensaios Econômicos*, por exemplo, já existiam, mas eram basicamente escritos pelo Simonsen. Começamos a obrigar os professores de tempo integral, praticamente de dedicação exclusiva, a produzir pesquisas e a publicar nos *Ensaios Econômicos* antes de publicar na *RBE*. Considero que meu papel foi basicamente o de modernizar a estrutura da escola. E foi fundamental o apoio do Simonsen, porque a Fundação dependia de verbas oficiais. Simonsen, ministro, apoiou tremendamente a Fundação como um todo e a EPGE em particular. Foi nessa época que consegui verbas para reformar a escola, que foi o primeiro órgão da Fundação a ter ar-condicionado central.[112]

---

[111] Carlos Geraldo Langoni, *As causas do crescimento econômico do Brasil* (Rio de Janeiro, Apec, 1974).

[112] Em decorrência da obra para instalar o sistema de refrigeração, a EPGE funcionou durante todo o ano de 1977 no centro da cidade, no 12º andar do Edifício Darke de Matos, na rua 13 de Maio.

Foi também na sua gestão que se iniciou o doutorado, não?

Carlos Langoni — Sim. Um dos principais projetos que realizei, além de modernizar o programa de mestrado, foi iniciar o programa de doutorado, em julho de 1974. Antes disso, porém, a escola deu o título de doutor ao Simonsen, que não o possuía. Foi importante para nós que o primeiro título de doutor em economia da EPGE fosse dado a ele.[113] Nós queríamos ter o primeiro programa de doutorado no Brasil e conseguimos. Para isso, era necessário um número maior de professores de tempo integral. No primeiro período que passei na EPGE, como coordenador de ensino, eu já tinha trazido alguns professores novos: Clóvis de Faro, Edy Kogut, José Luiz Carvalho, Cláudio Haddad, José Júlio Senna, Antônio Maria da Silveira, Antônio Carlos Lemgruber — esse veio para o IBRE, mas eu o trouxe para dar aulas na EPGE. Simonsen, por sua vez, tinha trazido Francisco Lopes, Dionísio Dias Carneiro e Rogério Werneck, seus alunos, por quem tinha grande admiração. Na época em que eu estava na coordenação de ensino foi que a escola incorporou, de fato, mais professores. Tentei diversificar a formação, para acabar com a idéia de que eu queria apenas ter gente de Chicago.[114]

Como foram distribuídas as subdiretorias na sua gestão?

Carlos Langoni — Quando assumi a direção da escola, houve um acordo. A idéia era que Francisco Lopes ficasse como diretor de ensino, para que a EPGE não virasse, vamos dizer assim, uma reprodução da escola de Chicago. Havia uma preocupação natural de que a escola mantivesse a sua personalidade. Para a diretoria de pesquisa foi José Luiz Carvalho, e Ney Oliveira continuou como diretor administrativo.

O senhor enfatizou que fez um trabalho de modernização da EPGE. Poderia detalhar como isso foi feito?

Carlos Langoni — Primeiro, como acabei de dizer, contratando professores de tempo integral, o que era fundamental. Segundo, modernizando o currículo. O currículo foi todo modificado, sem perder a ênfase quantitativa que Simonsen sempre deu e que era uma marca da escola. Foram reforçadas as cadeiras básicas de economia, teoria dos preços e macroeconomia. Foi am-

---

[113] O título de doutor em economia foi conferido a Mario Henrique Simonsen em 5 de fevereiro de 1973. A tese intitulada "Inflação: gradualismo *versus* tratamento de choque" foi aprovada pela congregação da EPGE sob a presidência do professor Jessé de Sousa Montello.
[114] Sobre a formação dos professores da EPGE, ver Ney Coe de Oliveira, op. cit.

pliado o número de cadeiras opcionais nas áreas de desenvolvimento econômico, finanças públicas, comércio internacional e história do pensamento econômico. Fizemos ainda um bom trabalho de orientação dos alunos, visando não só a sua atividade acadêmica como também à melhoria da qualidade das teses. Outra coisa que incentivei foram os seminários, os eventos. Sempre gostei de seminário, e tivemos muitos, com pessoas de fora. Fizemos um seminário, por exemplo, sobre a crise do petróleo, que foi publicado em um número especial da *Revista Brasileira de Economia*.

Chegou a haver algum traço cepalino na EPGE?

Carlos Langoni — Não. Nós realmente montamos um programa que se poderia classificar de ortodoxo, embora eu não goste da classificação. Um programa clássico de boa economia, boa formação econométrica, boa formação estatística. Acho que o segredo foi manter a tradição da escola que Simonsen plantou e criou com tanto brilho, mas adaptando essa orientação metodológica para uma fase nova da ciência econômica e da própria economia brasileira. Aliás, todas as reformas que foram feitas, eu as discutia com Simonsen: nunca tomei nenhuma decisão unilateral. Outra coisa que fizemos foi dinamizar a congregação da escola: os professores passaram a participar intensamente das discussões sobre currículo, programa etc.

O senhor contava com recursos da Capes, do CNPq?

Carlos Langoni — O CNPq concedia bolsas de estudos, e nós também melhoramos muito as bolsas que a Fundação dava.[115] Lembro que consegui aumentar a bolsa de doutorado para três ou quatro salários mínimos, valor razoável naquela época. A escola também conseguiu recursos através de convênios com o Ministério da Fazenda e com o Banco Central, para ajudar a complementar os salários dos professores. Moysés Glatt começou a desenvolver a área de estudos especiais, que também passou a ser uma fonte de receita adicional para a escola.

Não se contava com nenhum recurso externo? Da Fundação Ford, por exemplo?

Carlos Langoni — Muito pouco. Naquela época, as fundações americanas foram perdendo importância. O Brasil criou um programa de bolsas de estudos para cursos de mestrado e doutorado no país, e também

[115] Até hoje a FGV dá ou complementa com recursos próprios bolsas aos alunos de mestrado e doutorado.

contávamos com recursos para dar uma ou duas vagas para o doutorado ou pós-doutorado no exterior. Aliás, mandei nesse programa Paulo Guedes, Castelo Branco e mais alguns alunos. Ou seja, tínhamos um programa de pós-graduação: o sujeito fazia o mestrado e o doutorado na escola e ainda passava um ano no exterior. Com tudo isso, conseguimos um orçamento bastante razoável. O salário era bom. Quem se dedicava à pesquisa, além das aulas, recebia um adicional. O total ficava em torno de US$6.000, um salário muito bom. Os professores podiam dar consultorias externas, mas tinham que ficar fisicamente na escola. Era uma coisa bonita, porque se chegava à escola à tarde e os professores todos estavam nas suas salas. Mudamos a programação, de modo a obrigar que o aluno tivesse aula o dia inteiro e que os professores estivessem à disposição. Havia um grupo de professores de tempo integral de muito bom nível.

Em relação à biblioteca, o senhor fez alguma política de aquisições?

Carlos Langoni — Sim, investimos muito, compramos muitos livros e, principalmente, atualizamos o cadastro de revistas. Lembro que era uma dificuldade encontrar uma revista estrangeira importante. Passamos a assinar praticamente todas, para os alunos terem acesso, e começamos também a criar um fluxo de *papers*. É muito importante no ensino de economia ter acesso imediato ao *paper* produzido lá fora. Fizemos convênios com várias universidades de modo a receber esse material, geralmente produzido em *workshops*.

Como eram as relações com o Ipea?

Carlos Langoni — Havia uma certa rivalidade. A Fundação sempre foi objeto de muita rivalidade, pelo seu prestígio, por estar próxima do poder. Todo mundo achava que a área econômica do governo era uma extensão da Fundação, tanto que, quando assumi a direção da escola, logo começaram a dizer que eu ia ser ministro. E isso era natural. Tinha havido o dr. Gudin, depois Bulhões, Simonsen. O próprio Roberto Campos, que fora ministro do Castelo, era muito ligado à Fundação. Havia uma rivalidade entre USP e Fundação, entre Ipea e Fundação. Curiosamente, quem convidou Reis Velloso a voltar para a escola, quando ele deixou o ministério, fui eu.

Como foi sua convivência, nos anos em que o senhor dirigiu a EPGE, com Simonsen, ministro da Fazenda, e Reis Velloso, ministro do Planejamento, ambos ex-professores da escola?

Carlos Langoni — Foi uma coisa delicada, porque naquela época havia uma enorme rivalidade entre os dois. Consegui com muito jeito me

aproximar do Velloso, apesar de umas brigas acadêmicas com o pessoal do Ipea, principalmente em torno dos temas de distribuição de renda e de educação. O que houve foi o seguinte: o Ipea lançou uma revista, *Pesquisa e Planejamento Econômico*, que publicou um artigo do Cláudio Moura Castro criticando o meu trabalho sobre educação.[116] Eu tinha uma formação bastante sofisticada na área econométrica e preparei uma resposta bastante crítica. O Ipea quis fazer uma censura ao meu trabalho: o editor da revista achou que era duro demais. Eu não tinha intenção de desmoralizar ninguém, mas tinha me formado em um ambiente em que a crítica acadêmica era completamente aberta. Assisti a debates terríveis em Chicago! Aqui no Brasil, como o debate acadêmico ainda era muito incipiente, as pessoas interpretavam a crítica acadêmica como coisa pessoal, e o ambiente começou a ficar meio tenso. O Ipea era um órgão interessante, porque, embora do governo, tinha certa autonomia. Mas os artigos que eles publicavam faziam aumentar ainda mais a rivalidade entre Simonsen e Velloso, porque no fundo as críticas acabavam sendo canalizadas para o Simonsen.

Apesar disso tudo, consegui administrar bem essas questões. Recebi o Velloso várias vezes na escola, em seminários etc. Ele sempre teve as portas abertas aqui, nunca fiz qualquer discriminação. Chegou um certo período, quando ele ainda estava no Planejamento, em que senti que ele tinha interesse em voltar para a escola. Conversei com o Simonsen e ele, elegante como sempre, disse: "Não tenho nada contra, acho até muito bom para a escola ter o Velloso dando algumas aulas sobre planejamento econômico". Convidei-o e ele voltou a dar aula na cadeira de problemas brasileiros.

E internamente, como eram as relações entre a EPGE e o IBRE?

Carlos Langoni — Também eram relações delicadas. Havia, novamente, uma certa rivalidade, certos espaços a serem ocupados. Mas eu tinha a grande vantagem de ter um ótimo relacionamento com Bulhões, diretor do IBRE, a quem a EPGE de fato estava vinculada. Lembro até de um episódio interessante: eu estava recém-empossado na direção, ainda meio sem saber que botões apertar nos telefones, com quem falar, e fui participar da minha primeira reunião com Simões Lopes, Bulhões, Chacel e demais diretores. Dias depois minha secretária avisou: "O dr. Bulhões quer falar com o senhor". Fiquei um pouco nervoso e me preparava para subir à sala dele quando, de repente, Bulhões entrou pela minha sala adentro. Achei espetacular, um gesto de elegância, de sensibilidade, in-

[116] Cláudio de Moura Castro, Pesquisas em economia da educação: uma agenda, *Pesquisa e Planejamento Econômico, 4*(2):381-410, jun. 1974.

crível. Ele quis, na verdade, me prestar uma homenagem, como quem diz: "Apesar de você ser um garoto, de poder ser meu filho ou até neto, venho aqui conversar com você".

Sempre tive enorme cuidado em administrar as relações com o IBRE. Evidentemente, algumas pessoas da EPGE às vezes eram críticas do IBRE. Era natural. Alguns recém-chegados achavam: "Bom, eu tenho doutorado, o pessoal lá não tem..." Eram coisas infantis da época, que fui pouco a pouco administrando. Inclusive, alguns funcionários do IBRE, como Baumgarten e Sebastião Marcos Vital, eram professores da escola. Chacel também, embora não tivesse interesse em dar aula. Eu tinha uma grande admiração pelo Chacel como economista, e ele sabe disso. Sempre o considerei uma pessoa extremamente inteligente, com uma formação clássica interessante. O forte dele não era matemática, mas é um economista brilhante. O problema é que ele veio para a Fundação numa época em que havia tantas pessoas brilhantes, em que a presença do Simonsen era tão dominante, que ele ficou um pouco escondido. Mas considero-o um dos grandes economistas brasileiros, um homem de enorme percepção, enorme intuição, e de uma formação muito rica. Embora tivesse fama de ser uma personalidade difícil, tivemos uma convivência extremamente elegante. É evidente que, quando criei a área de pesquisa na EPGE, ele ficou preocupado, porque pesquisa econômica era coisa do IBRE. Tive que mostrar que a pesquisa da escola era diferente, tinha natureza acadêmica. Assim, aos poucos, fomos vencendo as dificuldades.

A Conjuntura Econômica *e a* RBE *também estavam subordinadas ao IBRE.*

Carlos Langoni — Sim. Publiquei vários artigos na *Conjuntura* e durante algum tempo tentamos trazer a *RBE* para a escola, até que em 1974 conseguimos. Quem ficou como redator-chefe foi o José Luiz Carvalho. As coisas foram se acomodando.

A saída de Francisco Lopes da EPGE em fins de 1977 foi um pouco ruidosa. O que aconteceu nesse caso?[117]

Carlos Langoni — O problema aí não foi o meu relacionamento com o Chico. Havia uma dificuldade de relacionamento entre os professores que haviam sido convidados por mim e os que tinham sido convidados di-

[117] Nessa mesma ocasião saíram da EPGE Rogério Werneck e Dionísio Dias Carneiro. Os dois e mais Francisco Lopes foram contratados pela PUC-Rio. Infelizmente, não houve espaço na agenda de nenhum dos três para que pudéssemos conversar sobre esses episódios.

retamente pelo Simonsen. Criou-se, infelizmente, uma divisão na escola, e essa divisão acabava se refletindo na relação com os alunos. Como os alunos eram bastante inteligentes, operavam em cima dela, amplificando as divergências. Confesso que, para minha frustração, não consegui gerenciar esses atritos. Talvez eu não tivesse maturidade suficiente para administrá-los de uma maneira mais tranqüila.

Chegou-se a um ponto em que as divergências ficaram tão insuportáveis, e o ambiente tão complicado, que se começou a colocar em risco a qualidade do ensino. Havia divergências insolúveis em relação à própria orientação do programa. Eu não conseguia manter a situação, com um professor querendo caminhar em uma direção, outro em outra. O que também estava acontecendo era que, em vez de esses problemas serem resolvidos dentro da escola, eram muitas vezes levados diretamente ao Simonsen. Isso era uma coisa que eu não podia aceitar: a disciplina acadêmica estava sendo ameaçada. Eu achava que qualquer dificuldade interna tinha que ser resolvida entre nós. A certa altura fui conversar com o Simonsen e disse: "Há uma rivalidade interna muito complicada, estou sentindo que a escola está sendo conduzida por dois grupos que não se comunicam. Considero isso prejudicial à qualidade do programa que queremos desenvolver e acho que a solução é, de fato, termos uma uniformidade de comando. Para isso, vou ter que substituir o diretor de ensino". Disse o Simonsen: "Você tem toda a autonomia, faça o que for melhor para a escola".

Foi muito sofrido para mim. Conversei com o Chico, expliquei a minha posição, e ele admitiu que, de fato, o ambiente estava inadministrável e era necessário promover alguma mudança. Mas evidentemente ficou decepcionado com a decisão. Três ou quatro meses depois deixou a escola e foi para a PUC. Dionísio e Rogério o acompanharam. Talvez essa crise pudesse ter sido evitada, mas não consegui. Achei que as tensões chegaram a um ponto que, se eu não tomasse uma atitude, o programa e a qualidade da escola iam ser sacrificados. Mas nunca deixei de ter relacionamento pessoal com os três. Ao contrário, ao longo desses anos sempre tive boa convivência com todos eles.

Naquela época havia a expectativa de que o senhor seria convidado para um cargo no governo. Não estaria havendo também uma disputa pelo seu lugar como diretor da EPGE?

Carlos Langoni — Acho que em parte era isso. Havia realmente um componente de disputa pelo poder, porque criou-se a idéia de que o diretor da escola era sério candidato a um cargo no governo, e na época eu já estava bastante presente no debate econômico nacional. Mas eu diria que o que mais me preocupou no momento foi, de fato, o risco de a di-

vergência interna prejudicar a qualidade do programa que eu dirigia com tanto cuidado e entusiasmo. Afinal, muita gente duvidava da possibilidade de a escola manter o seu nível sem a direção do Simonsen.

Para o senhor era um desafio.

Carlos Langoni — Para mim era um desafio, e eu era muito jovem. Fiz tudo o que estava ao meu alcance em termos de dedicação pessoal e de mobilização de recursos. Se se fizer uma análise do desempenho da escola nessa época, inclusive em termos dos alunos que conseguimos atrair, se verá que ela manteve o seu nível e consolidou a sua posição.

Como vocês recrutavam os alunos para a pós-graduação?

Carlos Langoni — Durante muitos anos, a escola manteve o seu exame separado do exame nacional promovido pela Anpec. Resistíamos muito a entrar no exame nacional por uma razão muito óbvia: a escola era tão diferenciada em matéria de qualidade, de recursos etc. que participar do exame nacional era nivelar por baixo. O próprio Simonsen era contra. Evidentemente, havia vantagens do ponto de vista de custos, e até mesmo do ponto de vista de tratar com um universo maior de alunos. Mas resisti a essa idéia, e a escola só entrou no exame nacional em 1981, depois da minha saída.

Afinal, em 1979, o senhor foi trabalhar no governo, inicialmente como diretor e depois como presidente do Banco Central. E ao voltar para a EPGE, em 1983, o senhor criou o Centro de Economia Mundial. Como foi isso?

Carlos Langoni — Quando saí do governo, voltei para a escola, mas não encontrei condições de me dedicar em tempo integral. Simonsen tinha voltado a ser diretor e queria que eu fosse diretor de ensino, mas achei que, tendo sido diretor da escola, ficaria muito complicado assumir uma subdiretoria. Não era apenas questão de vaidade pessoal. Senti que não havia condições de realizar o trabalho que eu gostaria de fazer. Parti então, em 1985, para criar um espaço próprio, o Centro de Economia Mundial, dentro da EPGE, mas com recursos privados. Acho que hoje é um dos poucos lugares da Fundação em que o debate econômico continua sendo promovido. Nos últimos anos tenho realizado vários eventos em torno da abertura e da integração econômica. Mas o Centro de Economia Mundial não é um ambiente acadêmico no sentido clássico: é uma coisa um pouco mais híbrida, envolvendo a discussão sobre temas acadêmicos e sobre os rumos da política econômica.

O que eu gostaria de fazer nos próximos anos é me dedicar mais à Fundação e transformar o Centro de Economia Mundial num centro de pensamento estratégico. Considero esse o grande nicho que a Fundação deveria ocupar. O Brookings Institution é um modelo para mim. É uma instituição que combina a formação acadêmica com uma visão *policy-oriented.* As grandes decisões estratégicas da sociedade americana passam por esses *think tanks:* Brookings, Hoover Institute e outros.

Até quando o Centro de Economia Mundial continuou ligado à EPGE?

Carlos Langoni — O centro começou ligado à EPGE, quando Simonsen ainda era o diretor. Simonsen foi um grande incentivador e nos deu todo o apoio. Mas eu quis provar que era possível privatizar a Fundação — no bom sentido, quer dizer, privatizar as fontes de recursos de apoio à Fundação —, e o centro foi a primeira experiência. Quando Simonsen estava para assumir a vice-presidência da Fundação, conversei com ele, e concluímos que era mais interessante tirar o centro da EPGE e vinculá-lo à Presidência, onde está até agora.[118] Servir à Fundação, em qualquer posição, é para mim uma satisfação pessoal enorme.

A EPGE, hoje, continua sendo uma das principais opções para os alunos de pós-graduação em economia?

Carlos Langoni — Vamos colocar as coisas nos seus devidos lugares. A EPGE, na minha época e na do Simonsen, tinha a liderança absoluta. A primeira ameaça — competição saudável — foi a USP, depois a PUC, mas nós ainda estávamos muito acima. A Fundação era uma marca registrada, uma garantia de sucesso profissional, de emprego etc. Qualquer aluno sonhava em estudar aqui. Depois, por uma série de razões, a escola perdeu um pouco essa competitividade: outros centros avançaram, e as dificuldades financeiras da Fundação certamente repercutiram na escola.[119]

O senhor acha que a orientação da política econômica dos governos pós-militares também interferiu na imagem da EPGE?

Carlos Langoni — Pode ser, mas é um paradoxo, porque quando as idéias liberais começaram a ser aplicadas, quem deveria capitalizar isso era a EPGE. Quando, em meados dos anos 90, começamos a perceber que

---

[118] O Centro de Economia Mundial foi vinculado à Direção Geral da FGV em novembro de 1993.
[119] Avaliação feita pela Capes em 1999, através do comitê internacional, qualificou a EPGE como a escola de pós-graduação em economia, no Brasil, que mais se aproxima dos padrões internacionais.

no mundo todo as reformas liberais estavam dando certo — Chile, Inglaterra —, quem deveria se beneficiar era a Fundação Getulio Vargas. Mas, infelizmente, nesse momento a instituição estava passando por uma séria crise financeira, e a escola certamente sofreu com ela.

Em função da crise, aquele trabalho que eu tinha desenvolvido, de manter os professores em tempo integral na escola, foi sendo perdido, pois os professores não eram remunerados de forma apropriada. A escola foi muito abalada pela saída de professores. Todo aquele grupo que veio comigo foi embora, e não houve uma substituição imediata, na mesma escala e no mesmo nível. Com a vinda do Carlos Ivan e do Sérgio Werlang foi que começou a mudar o quadro.

JOSÉ LUIZ CARVALHO

Como o senhor veio para a Fundação Getulio Vargas?

José Luiz Carvalho — Desde o primeiro ano de faculdade, em Vitória, eu passava as férias no Rio e vinha à Fundação. Aqui funcionava o Centro de Aperfeiçoamento de Economistas, o CAE, onde conheci o professor Ney Oliveira, uma figura formidável, que me dava referências bibliográficas. Eu sempre voltava para Vitória com uma lista de livros. Estava decidido a fazer o curso do CAE e me preparei para o concurso. Na época, se houvesse um estudante em qualquer estado inscrito para fazer o concurso do CAE, a Fundação mandava um professor ao local para aplicar a prova. Depois recebia um telegrama dizendo se tinha sido aceito ou não. Em Vitória, fomos três candidatos. Na realidade, acabei não fazendo concurso para o CAE, e sim para o mestrado da EPGE, que estava sendo criado naquele ano. Sou da primeira turma, a que começou em 1966.

A EPGE foi a primeira unidade da Fundação a ocupar o edifício-sede. Em julho de 1966 nós nos mudamos para cá, porque a casa onde funcionava a escola não se agüentava em pé. Era um prédio comprido, rosa, ao lado do IBRE, também na praia de Botafogo. Quando chovia, Mario Henrique Simonsen botava lá uns baldinhos — ele sempre levou isso com um *fairplay* fantástico. Tínhamos uma única sala de aula, comprida, com um quadro-negro num cavalete. Se o MEC fizesse uma inspeção, seguramente não deixaria funcionar.

Mario dava aula de absolutamente tudo. Se tivéssemos qualquer problema, se reclamássemos de qualquer professor, ele marcava uma hora extra e dava aula daquela matéria. Oficialmente, contudo, ele ensinava matemática e economia. Estatística quem dava era Jessé Montello, Werner Baer dava

comércio internacional e desenvolvimento econômico, Isaac Kerstenetzky dava planejamento econômico. Havia um acordo com a Universidade de Vanderbilt, e contava-se com um suporte grande da Usaid, que, inclusive, financiou o término da construção do prédio. Com os recursos da Usaid era possível trazer professores visitantes. Como qualquer pessoa importante na área de economia que viesse ao Brasil queria passar pela Fundação Getulio Vargas, tínhamos o benefício de ouvir palestras. Havia uma disciplina de agricultura, que deveria ser dada pelo Chacel, mas ele acabou não podendo fazê-lo, e quem deu foi o professor Rui Miller Paiva. Reis Velloso deu uma disciplina de macroeconomia, muito interessante. Ele tinha o hábito de dar as aulas e não indicar o livro que usava, mas nós acabamos descobrindo. Quem descobriu foi até o André Montoro: era o do Don Patinkin, um israelita preeminente na área monetária.[120]

Consta que Mario Henrique Simonsen também não dava referências bibliográficas...

José Luiz Carvalho — Não. As referências bibliográficas do Mario eram suas próprias apostilas.

Como era a rotina do mestrado?

José Luiz Carvalho — Era de oito horas da manhã às cinco da tarde, com uma hora e meia de intervalo para o almoço. Normalmente as aulas eram de manhã, e o resto do dia era para estudar — a não ser pelas aulas extras que o Mario dava, que não tinham horário. Às suas próprias aulas ele nunca faltou, nem nunca chegou atrasado. Mario era o diretor da escola, e o coordenador era o professor Ney Oliveira, que dava um curso de lógica — escreveu uma apostila de lógica muito boa.[121] Ficávamos quatro estudantes num boxe: na minha sala éramos Hugo Barros, Márcio Olímpio, Moacyr Antonio Fioravante e eu. Quando viemos para o prédio novo, ficamos só dois: Hugo e eu.

Quanto tempo durava o curso de mestrado?

José Luiz Carvalho — Dois anos de disciplinas semestrais. Só passaram a ser trimestrais em 1974, e quem implantou isso fui eu, como diretor

---

[120] *Dinero, interes y precios* (Madrid, Aguilar, 1959, Biblioteca de Ciencias Sociales).
[121] Ney Coe de Oliveira, *Noções de lógica formal* (Rio de Janeiro, EPGE/IBRE-FGV, 1967).

de pesquisa, já na gestão do Langoni. Sugeri isso, discutimos muito e descobrimos que, se o período fosse trimestral, com o mesmo número de professores poderíamos cobrir mais disciplinas. Seria uma coisa mais racional.

Como era a distribuição das bolsas de estudos na sua época de aluno?

José Luiz Carvalho — Naquela época, acho que quem dava as bolsas era a Usaid, através de um convênio com a própria Fundação. Mais tarde, já em meados dos anos 70, conseguimos bolsas do CNPq e da Capes. Todos os estudantes tinham bolsa. No final do primeiro ano, se o aluno não conseguisse uma boa *performance*, perdia a bolsa. Mas a Fundação tinha uma preocupação de preparar o pessoal para o mercado de trabalho, porque a idéia do Mario e do Ney era de que não se podia ser um fracassado pelo fato de não se ter o mestrado — e muitos não conseguiam. Fazia-se então o seguinte: no fim do primeiro ano, se a escola chegava à conclusão de que algum estudante não conseguiria concluir o mestrado, dava a ele mais seis meses de trabalho mais voltado para empresas. Mário da Silva Pinto, que ensinava economia industrial, e José Antônio Rodrigues, que dava contabilidade, é que se ocupavam dessa transição. Nós até brincávamos e chamávamos isso de "cursinho Walita", mas a verdade é que eles preparavam a turma para enfrentar o mercado de trabalho.

Como foi a sua trajetória dentro do mestrado?

José Luiz Carvalho — No primeiro dia, fomos todos recebidos pelo Ney. Todo cioso da organização, ele nos deu uma cópia do regimento e explicou que íamos ter dois anos de curso e depois teríamos que fazer uma dissertação de mestrado. Perguntei como íamos fazer a dissertação e foi uma gargalhada geral — o próprio Ney ainda não sabia, mas disse que, quando chegasse a época, saberíamos. O problema é que ninguém sabia, e quando acabamos o curso ainda não havia a figura do orientador. Em setembro do primeiro ano tive uma conversa com o Mario, uma conversa difícil porque lhe disse que estava decepcionado com a escola. Ele me passou um sabão, me arrasou. A sensação que eu tinha era de que fazia todos os exercícios de matemática do seu livro, mas não sabia economia.

Acabei o curso em dezembro de 1967 e consegui um estágio no Ipea, com um inglês que estava fazendo um trabalho sobre o sistema bancário. Havia uma suposição, levantada por Delfim Netto, de que o sistema bancário tinha economias de escala e, tendo economias de escala, seria necessário fundir bancos: era a época das grandes fusões bancárias. Resolvi testar essa

hipótese e acabei fazendo uma tese que chegava à conclusão de que não se podia garantir que existisse economia de escala, mas que identificava três tipos de bancos: um de natureza nacional, que tinha custos mais baixos; um de natureza regional e um de natureza local. Fiz essa tese sem orientador. Mario não dava muita importância para isso, porque aprendeu sozinho.

Quando terminei o mestrado, éramos três os indicados para fazer o doutorado fora: Moacyr Fioravante, André Franco Montoro e eu. Fui o primeiro a ir, em 1968, para Chicago, e André e Fioravante foram depois. Fioravante, em vez do doutorado, acabou fazendo um curso na New York University mais voltado para o mercado, e André fez o doutorado em Yale. Quando voltei, em 1972, analisei uma série de dissertações de mestrado de colegas meus, que ficaram anos sem ninguém examinar. A minha eu entreguei ao Ney, em cinco cópias, como mandava o regimento, em 1968. O resultado só saiu em 1970. Àquela altura, eu já tinha o título de mestre pela Universidade de Chicago — lá, quando se passava no exame do doutorado, ganhava-se o mestrado.

Por que o senhor escolheu fazer o doutorado em Chicago?

José Luiz Carvalho — Não foi pela influência de Milton Friedman, que era para mim apenas o autor de um artigo clássico sobre risco. Fui para Chicago porque queria estudar econometria com Henry Tye. Foi, aliás, uma das maiores decepções da minha vida: ele é brilhante, mas em sala só lia os próprios livros e só falava dos livros que estava escrevendo. Quando cheguei lá, resolvi fazer logo o curso de teoria econômica 2, mas percebi que não tinha muita base. Vi que não sabia pensar em termos econômicos, e isso me apavorou. O primeiro ano foi muito duro, tive que me educar. É claro que, se não tivesse a formação que tive, e o embasamento matemático que me foi dado na EPGE, teria sido ainda muito mais difícil: a matemática dá a construção lógica que facilita a compreensão das coisas.

Quando cheguei a Chicago, Langoni, que fora meu colega no Colégio Nova Friburgo, já estava lá havia um ano. Ele tinha feito o Cendec, coordenado pelo Og Leme, que mandava muita gente para Chicago, pois o próprio Og tinha estudado lá. Langoni voltou de Chicago em 1970 e eu em 72, ambos com as teses prontas.

Essa tendência da EPGE de ser muito ligada à econometria, à matemática financeira, vem desde a sua origem?

José Luiz Carvalho — Vem do Mario. Quando Langoni assumiu a direção da escola em 1974, houve uma preocupação de, além do quanti-

tativo, dar mais intuição, derivar matematicamente. Nessa época havia vários ex-alunos de Chicago aqui, como Cláudio Haddad e Edy Kogut, com boa formação em matemática, que tinham a preocupação de usar a teoria econômica para resolver problemas. Houve uma guinada para a aplicação da teoria econômica. Mas, com a volta do Mario do ministério em 1979, a escola voltou a dar mais ênfase à parte matemática.

Mario Henrique Simonsen é a origem da EPGE. Na primeira fase, antes de ele ir para o governo, a EPGE era a "escola do Mario", assim como a Fipe era a "escola do Delfim". A Fipe mudou, deixou de ser a escola do Delfim, e a EPGE deixou de ser a escola do Mario. Passou a haver uma influência grande da "escola de Chicago", porque Langoni, Kogut, Haddad e eu éramos de lá. José Júlio Senna era da Johns Hopkins, que sofre grande influência de Chicago, e Fredricka Pickford Santos era da Colúmbia, prima irmã de Chicago. Chicago, naquela época, tinha influência em todos os Estados Unidos e no mundo: falava-se em "escola de Chicago" em oposição a todas as demais.

Voltando para o Brasil o senhor foi primeiro para o Ipea e só depois para a EPGE, não?

José Luiz Carvalho — Sim, fui primeiro para o Ipea. Na direção estavam Aníbal Villela e Tolosa, que tinha feito o CAE e era professor da EPGE. Langoni me mandou uma carta, ainda para os Estados Unidos, convidando-me para vir para a EPGE, mas respondi que infelizmente tinha um compromisso com o Ipea. Então, Mario escreveu uma carta ao Aníbal Villela pedindo que me liberasse. Quando voltei, me apresentei ao Ipea, Villela me recebeu bem e disse que, se eu quisesse ir para a EPGE, ele tinha uma carta do Mario e me liberaria. Fiquei muito feliz, porque queria ser professor, não queria trabalhar para o governo. Já em 1972 vim para a EPGE como professor de tempo integral.

Quem estava dando aulas na EPGE quando o senhor chegou?

José Luiz Carvalho — Bacha já tinha saído. Cláudio de Moura Castro ainda era professor, mas não chegou a dar aula, porque teve uma encrenca com o nome da disciplina: ele queria alguma coisa chamada metodologia científica, e o nome da disciplina era epistemologia. Parece que isso foi a gota d'água, e ele acabou se demitindo. Mas estavam quase os mesmos professores que tive quando aluno: Jessé Montello, Mário Pinto... Isaac estava de licença, porque tinha sido nomeado presidente do IBGE, e

Mario e Velloso estavam no ministério. Mais ou menos na mesma época chegaram, além de mim, Edy Kogut, José Júlio Senna, Cláudio Haddad, Fredricka, Chico Lopes, Dionísio e Rogério.

Tivemos então um período fantástico na EPGE, de enorme efervescência, todo mundo trabalhando num mesmo projeto. Fiquei com a impressão de que conseguiríamos construir um ambiente acadêmico no Brasil. Era uma ebulição fantástica, mas os deuses não estavam a nosso favor. Em 1977, fizemos uma reforma no andar da escola para botar ar-condicionado e mudamos temporariamente para o Edifício Darke de Matos. Costumo dizer que foi a *dark era* da EPGE. Foi um momento de desagregação, de desatino.

O senhor atribui a crise da EPGE de 1977 à mudança para instalar ar-condicionado?!

José Luiz Carvalho — Acho que atrapalhou, porque deixamos um espaço que favorecia a vida acadêmica. Quando o ambiente é agradável, pode haver disputa, rixa, mas sempre vai haver a turma do "deixa disso". Agora, se o ambiente não é agradável, qualquer coisa serve para atrito e qualquer atrito contamina o ambiente. Eu não me mudei para o Darke de Matos, só ia lá dar as minhas aulas. A escola tinha umas salas aqui no número 210 da praia de Botafogo, onde funcionavam a parte administrativa e a diretoria de pesquisa. Como eu era o diretor de pesquisa, fiquei em Botafogo.

Quando o senhor se tornou diretor de pesquisa?

José Luiz Carvalho — Quando o Langoni assumiu a direção da escola, em 1974, Chico Lopes foi ser o diretor de ensino e eu ocupei a diretoria de pesquisa, recém-criada. Ocupei esse cargo durante oito anos, de 1974 a 1981, sempre tentando criar o melhor ambiente acadêmico.

Como foi a criação do doutorado da EPGE, em 1974?

José Luiz Carvalho — Fui contra o doutorado, mas infelizmente fui voto vencido. Acho uma bobagem haver doutorado em economia no Brasil. É muito mais caro do que mandar gente para o exterior, e jamais conseguiremos reproduzir no Brasil o ambiente acadêmico que se tem numa universidade americana. Conheço também as universidades européias. As inglesas, que poderiam estar mais próximas das americanas, estão anos-luz atrás: os professores não estão nas suas salas, trabalham em casa, não

há ambiente. Se a gente não pode reproduzir aqui um padrão de excelência, por que privar um jovem talentoso dessa experiência? Não é justo que um jovem brilhante seja impedido de conviver com prêmios Nobel. Formar um doutor no Brasil hoje custa 1 milhão de dólares, e a qualidade é baixíssima. Com 100 mil dólares, fazemos um doutor na melhor universidade americana.

Na crise de 1977 Francisco Lopes, Dionísio Dias Carneiro e Rogério Werneck deixaram a EPGE e foram para a PUC. Como o senhor avalia essas saídas?

José Luiz Carvalho — Não me pareceu que houvesse qualquer óbice em relação à Fundação ou ao projeto da escola. Minha percepção é que foi algo muito pessoal. Francisco Lopes e Langoni tinham projetos distintos que extrapolavam a vida acadêmica, e ambos usavam a escola como instrumento de projeção pessoal. Aliás, esse é o maior mal da Fundação: as pessoas a usam em benefício próprio. Passei aqui oito anos em tempo integral brigando, e não atinava por que brigava tanto. Só descobri quando decidi sair. Eu brigava com as pessoas porque queria construir um centro acadêmico de excelência. E as pessoas, não só na EPGE, usavam a Fundação em benefício próprio, como um trampolim.

Pode-se considerar que a crise de 1977 na EPGE começou já em 1974, quando Simonsen foi para o Ministério da Fazenda?

José Luiz Carvalho — Mario tinha uma característica: não gostava de se envolver em discussão. Não era de brigar com ninguém. A impressão que tenho, *a posteriori*, é de que, quando ele foi para o ministério, em 1974, a disputa pela direção da escola era grande, e ele deu um murro na mesa: "A solução é essa, e acabou". Optou pelo Langoni. E, possivelmente, para não fortalecer em excesso o grupo do Chico, que era diretor de ensino, criou-se a diretoria de pesquisa. Já a crise de 1977 foi diferente: não foi administrada. Essa foi, para mim, a pior época da EPGE. Foi um desastre, houve uma perda enorme para a escola.

Creio que a razão dessa crise tenha sido a oferta da PUC. Na verdade, não consigo entender que tivesse havido razões políticas nem creio que houvesse diferenças de orientações teóricas. Por exemplo, não há qualquer diferença entre a formação do Dionísio e a minha. Dificilmente haverá diferenças entre a do Haddad, a do Dionísio, a do Kogut, a do Rogério e a minha. Nós todos fomos formados na mesma tradição neoclássica, uns com uma visão um pouco mais intervencionista, outros menos. A diferença é política, não de teoria econômica.

Não se poderia então falar, a seu ver, numa vitória da escola de Chicago em 1977?

José Luiz Carvalho — Não. A perda dos três não caracterizou um momento de maior influência da Universidade de Chicago. Isso aconteceu quando eu cheguei à escola e resolvi organizar os procedimentos para a feitura de dissertações e para a composição de bancas. Não existia seminário de teoria econômica, e fui o primeiro a dar essa cadeira. Havia pouquíssimos *papers*, o único que produzia na escola era o Mario. Aí eu acho que houve uma influência muito grande da Universidade de Chicago: na valorização do ambiente acadêmico, na valorização da pesquisa. Passamos um ano e meio vendendo projeto de pesquisa pelo Brasil. O primeiro que vendemos foi para a Sudepe, por 6 mil cruzeiros: era o que ganhava por mês um professor de tempo integral.

Depois da debandada dos três professores, como a EPGE se recompôs?

José Luiz Carvalho — Houve um custo muito alto, foi um período difícil. Eu era identificado por todo mundo como do grupo do Langoni, mas, do ponto de vista de qualquer movimentação política dentro da EPGE, o que eu queria era fazer a melhor escola de pós-graduação em economia do Brasil, e infelizmente não consegui. Mario saiu do governo em 1979, reassumiu a direção da escola, e continuei como diretor de pesquisa. Briguei muito, mas não consegui fazer com que as pessoas quisessem construir um espaço acadêmico mais forte. Como uma pessoa sozinha não faz milagre, achei que estava me desgastando e que o meu projeto estava cada vez mais longe.

Saí da EPGE em maio de 1981 para ir para o IBGE, trabalhar com Jessé Montello. Em 1983, com mais quatro colegas, fundei um instituto para montar um curso de graduação de economia. Chamava-se Instituto Brasileiro de Pesquisas Sociais, IBPS. Éramos Og Leme, Paulo Rabello de Castro, Virgílio Gibbon, Uriel de Magalhães e eu. Virgílio e Uriel foram meus alunos na EPGE, Paulo Rabello foi meu contemporâneo em Chicago, e o Og, eu conheci através do Langoni. Saí com o projeto debaixo do braço e convenci cerca de 12 empresários a participar até 1986, quando decidimos fechar o instituto e alguns foram montar o curso de economia na Universidade Santa Úrsula. Hoje sou professor de tempo parcial na EPGE e tenho um envolvimento muito pequeno. Voto nas eleições mas não me envolvo.

CARLOS IVAN SIMONSEN LEAL

Quando o senhor veio para Fundação?

Carlos Ivan — Fiz o vestibular da Anpec no final do ano de 1980 e comecei as aulas na EPGE em janeiro de 1981. Fui aluno da escola até o meio de 1982, quando terminei minha tese de mestrado pelo Impa e fui fazer o doutorado nos EUA. Na verdade, Sérgio Werlang e eu cursávamos o Impa desde o terceiro ano da Faculdade de Engenharia da UFRJ, onde éramos colegas, e lá começamos o mestrado. Por isso, quando viemos para a Fundação fomos dispensados de várias cadeiras, o que nos permitiu fazer todos os créditos de mestrado e doutorado em um ano e três meses. O Impa tinha um professor, Aloísio Pessoa de Araújo, também nosso professor na EPGE, que foi o grande impulsionador para que eu e Sérgio Werlang fôssemos fazer o doutorado fora, embora com mais seis meses ou um ano pudéssemos obter o título de doutor aqui na Fundação. Mas o que nos atraía na Fundação naquele momento não era isso. O que nos atraía era um professor muito particular. Havia vários professores muito bons, mas havia um que era excepcional, *hors concours*, pelo conhecimento, pela didática e pela experiência. Esse professor era o meu tio Mario Henrique Simonsen. O que queríamos quando viemos para cá era ter alguns cursos com ele. E foi o que fizemos.

Quando cheguei aqui como aluno, ele tinha saído do Ministério do Planejamento depois de vários anos no governo. Era, talvez, fora do governo, o homem com mais experiência em economia brasileira. Estava numa fase muito boa para nós, por seu entusiasmo em retomar a vida acadêmica, em ensinar e estudar. Eu diria que até 1984, 85, ele estudou e pesquisou muito, e não só isso: queria passar a experiência que tinha tido, e isso foi um privilégio para quem pôde conviver com ele naquela época.

Mario Henrique Simonsen naquela época dava aula de quê?

Carlos Ivan — Ele dava aula de tudo. Dava aula de micro e de macroeconomia. Na verdade, fazia concorrência à própria EPGE. Como? É que ele tinha os cursos dele, a que dava números diferentes dos da EPGE. Se nós tínhamos cursos de microeconomia 1, 2 e 3, os dele eram 4, 5 e 6. E, se fosse necessário ele inventava o 7, o 8 e assim por diante. Com macroeconomia a mesma coisa. Na época ainda não tinha havido a revolução da teoria dos jogos em microeconomia, mas ele já se adiantava a ela. Essa era outra característica dele: não só era capaz de absorver, de se manter a par de tudo o que acontecia fora do Brasil em matéria de eco-

nomia, como tinha também um sexto sentido para se antecipar àquilo que ia se tornar importante dali a um, dois anos. Nós já começávamos a estudar a teoria dos jogos aqui quando a chamada revolução da teoria dos jogos começava nos EUA. Isso em total disparidade com qualquer outra escola no Brasil. Por isso é que eu digo que havia uma EPGE dele, e havia uma outra EPGE, muito boa também.

Quem eram os professores da "outra" EPGE?

Carlos Ivan — Havia professores muito bons: Lemgruber, José Júlio Senna, Roberto Castelo Branco, Fernando de Holanda Barbosa, Aloísio Araújo, Antônio Maria, Raul Ekermann, que faleceu, Velloso, José Luiz de Carvalho, entre outros. Havia excelentes professores, mas meu tio exercia um fascínio sobre os melhores alunos, por uma razão muito simples: ele não só tinha excelente preparo, como tinha uma experiência brutal da vida prática, tanto no setor privado quanto no setor público. E era também mais velho que os outros professores.

Como os outros professores o viam?

Carlos Ivan — Havia um brutal respeito, e creio que a maior parte dos professores tinha uma grande amizade por ele. É natural que houvesse dentro da escola visões divergentes quanto ao modo de ensinar uma coisa ou outra, mas no caso dele não se discutia muito: ele era *hors concours*, e havia o consenso de que a escola tinha que ser a mais puxada. E realmente era. Quando vim estudar aqui a Fundação dava bolsas, mas abri mão para não ter que cumprir o horário, porque eu fazia o mestrado no Impa. O professor Ney nos fazia marcar ponto na entrada, às oito e meia da manhã, depois na saída para o almoço, na volta do almoço e à tarde, ao sair. O negócio era muito sério, muito rigoroso. Recusei a bolsa mas assim mesmo ele me controlava.

Atribui-se à influência da Universidade de Chicago o grande peso que a matemática e o monetarismo têm na EPGE. Mas o perfil da escola foi construído por Simonsen, não?

Carlos Ivan — Sim. Meu tio participou do momento inicial do Impa. Estudou na Escola de Engenharia do largo de São Francisco e aí foi monitor do professor Maurício Matos Peixoto, um dos maiores matemáticos brasileiros e um dos criadores do Impa. Pelo que sei, sua primeira apostila, já como professor, foi feita no Impa e tratava de programação linear. Portanto, a relação dele com a matemática é uma coisa que vem desde

muito cedo. Tanto do ponto de vista da economia, quanto do ponto de vista da matemática, ele teve uma grande influência sobre o futuro da EPGE, mas chamá-lo de monetarista é um grande erro. Ele estava muito mais perto de ser um keynesiano que entendia a importância de se controlar a moeda e o déficit público.

Se pegarmos um trabalho seu, *Dinâmica macroeconômica,*[122] livro pouco acessível para quem não for bem treinado em economia, veremos que é uma espécie de resposta keynesiana ao livro de macroeconomia do Thomas Sargent, professor da Universidade de Chicago. E mais: não creio que o rigor matemático que ele apresentava já fosse dominante em Chicago. Talvez ele tivesse muito mais rigor matemático do que muita gente boa que apareceu depois nos EUA. Ele sabia tirar o que havia de melhor em cada teoria. Era sua grande vantagem, e isso atraía os alunos. Além do mais, tinha muito clara a diferença entre hipótese e constatação. As pessoas às vezes querem que suas hipóteses sejam realidade. Ele não cometia esse erro. Por mais bonito que um modelo pudesse ser, ele ia sempre atrás da realidade, e isso lhe dava um diferencial em relação aos outros economistas.

É fácil encontrar pessoas bem formadas do ponto de vista da teoria matemática, como também é fácil encontrar pessoas com sensibilidade do mundo real. Mas é muito raro encontrar pessoas que, como meu tio fazia, casam as duas coisas e não se deixam fascinar pelos modelos que imaginam. É muito comum o economista fazer um modelo e a partir dele tirar uma conclusão correta. Mas, de uma conclusão correta, ele ingenuamente passa a supor que todas as demais o são. Meu tio não incorria nesse erro e isso o tornava muito especial.

Como o senhor definiria o papel de Mario Henrique Simonsen na economia brasileira?

Carlos Ivan — Mario Henrique Simonsen na verdade era um desenvolvimentista. Não é fácil medir o impacto de uma pessoa na taxa de crescimento do PIB, mas certamente o impacto dele como ministro foi muito positivo, por várias razões. Primeiro, pelas coisas que fez e que, apesar das besteiras que fizeram depois, ainda são a base da organização macroeconômica e da economia moderna no Brasil. Segundo, ele plantou uma escola de pensamento. Uma escola que não vai conseguir produzir alguém tão exuberante ou completo como ele, mas que certamente vai conseguir suprir o Brasil com as idéias necessárias ao desenvolvimento.

---

[122] São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Existe uma certa confusão entre a imagem da economia da Fundação Getulio Vargas e a economia de Mario Henrique Simonsen. Durante muito tempo as duas foram coincidentes, mas nem sempre. Em seu período inicial, a economia da Fundação foi Eugênio Gudin. Gudin era um monetarista no sentido mais clássico da palavra. É claro que houve uma grande interação entre as idéias de Gudin e as de Simonsen, quanto mais não seja porque os dois eram parentes. Eugênio Gudin era primo irmão do meu avô Mario Simonsen e tinha o mesmo tipo de formação do meu tio Mario Henrique: era engenheiro formado pela Escola Politécnica. Mas Gudin e Bulhões eram muito mais monetaristas, enquanto Mario Henrique era muito mais desenvolvimentista. Sabia perfeitamente, contudo, que qualquer descontrole inflacionário traria um comprometimento total a qualquer política de desenvolvimento. Sua motivação básica era como tornar o Brasil, que no início do século representava 0,5% do PIB mundial, uma força expressiva.

O convívio com ele foi uma das coisas que mais me atraíram a permanecer aqui na Fundação, mesmo quando o salário era muito baixo. Além de ter um projeto para o Brasil, ele tinha uma grande capacidade de aprender coisas novas. Uma ou outra vez tive a oportunidade de vê-lo penetrar em áreas em que não tinha tanta proficiência, e o que me espantava era a velocidade com que absorvia e entendia um assunto completamente novo.

Mario Henrique Simonsen foi um grande teórico de micro e macroeconomia.

Carlos Ivan — A microeconomia dele era excepcional. Ele escreveu um livro fantástico de micro e decidiu não publicá-lo. Uma vez perguntei a razão e ele disse: "É que este livro não engloba a revolução da teoria dos jogos que houve enquanto eu o escrevia". O livro é estupendo, mas nós temos respeitado o seu desejo de não publicá-lo. É uma evolução fantástica em relação a seu primeiro livro de micro.[123]

Na parte de macroeconomia, ele era simplesmente imbatível. Essa combinação que ele tinha, de experiência, bom senso e conhecimento de todos os modelos disponíveis, era uma coisa fantástica. Não era um matemático, mas pensava matematicamente com muita facilidade. Sabia microeconomia admiravelmente bem, mas o que lhe interessava realmente, além da música, era macroeconomia e teoria do desenvolvimento. Estava preocupado em desenvolver o país. Dedicava-se aos alunos como se fossem sementes que ele ia jogando.

---

[123] *Teoria microeconômica* (Rio de Janeiro, FGV, 2v.), com várias edições desde a primeira publicação em 1965.

Existe ainda outra característica que passa ao largo da maior parte das pessoas que o conheceram, sobretudo depois da sua fase de ministro e de homem famoso: desde o momento em que se formou, até 1974, ele participou de uns mil projetos de engenharia econômica. Era antes de mais nada um engenheiro projetista. Seu livro *Brasil 2001*[124] é um projeto para o Brasil que foi em boa parte executado. Essa faceta de projetista econômico está imbuída na EPGE e talvez seja, no fundo, sua principal característica. Nós somos excelentes na área de finanças. Vários dos nossos alunos vêm para cá fazer curso de finanças e depois são muito bem-sucedidos no mercado financeiro. Mas existe uma outra faceta: matemática, microeconomia, macroeconomia, tudo isso são instrumentos para se chegar a um projeto. E o *leitmotiv* da Fundação só serve para uma coisa: estimular o desenvolvimento do país. Acho que isso foi bem plantado. O desafio é manter isso vivo.

Onde o senhor fez o doutorado?

Carlos Ivan — Sérgio Werlang e eu fomos aceitos em várias boas universidades americanas, mas optamos por Princeton, que tinha na época o melhor departamento de teoria dos jogos e de economia matemática. Na parte de microeconomia os professores eram considerados os melhores do mundo, e essas eram áreas pelas quais eu me interessava.

Recebi da Fundação uma bolsa de uns 100 ou 150 dólares por mês. Em troca disso, todas as férias de verão lá, eu vinha para cá e passava três meses ensinando no mestrado. Também tinha oportunidade de conversar e ouvir meu tio. Terminei o doutorado e me tornei professor em 1986. Nessa época, estavam acontecendo duas coisas que atrapalharam o desenvolvimento normal da escola. Primeiro, a inflação; segundo, os cortes no orçamento da Fundação. Com isso a remuneração de vários professores ficou muito baixa e eles foram procurar oportunidades em outros lugares. Vários professores de tempo integral passaram para tempo parcial e alguns estavam inclusive deixando de dar aula. Essa situação se agravou nos anos seguintes. Com a hiperinflação o custo alternativo de um economista no mercado é imenso e dá oportunidades de ganho muito grandes. As pessoas começaram a seguir outras carreiras. Além disso, alguns tinham ido para o Banco Central em 1985 levados pelo Dornelles: José Júlio, Lemgruber e Castelo Branco.

---

[124] Rio de Janeiro, Apec, 1969.

Como era a organização da EPGE quando o senhor se tornou professor da escola?

Carlos Ivan — Ney, diretor administrativo, não fazia nada que Mario Henrique não quisesse, e Mario Henrique não se manifestava nunca sobre a parte administrativa. Ney era excelente organizador e mantinha a escola tremendamente organizada. Controlava não só o horário dos alunos como os horários dos professores e a produção de todo mundo. Foi o grande guardião de toda administração da EPGE, desde que foi criada até sua aposentadoria, em julho de 1994. Meu tio, por sua vez, tratava da discussão do conteúdo das matérias, mas dava grande liberdade aos professores. Obviamente, como ele tinha uma capacidade excepcional de dar aula, o que acontecia era que, se algum professor estava dando mal um curso, ele inventava um curso paralelo com outro nome mas com a mesma matéria e dava o curso de novo. E o professor tinha então que melhorar, sob risco de perder seus alunos. A coisa funcionava muito bem.

A EPGE foi o primeiro curso de pós-graduação em economia no Rio de Janeiro. O senhor conhece a história da sua concepção?

Carlos Ivan — O formato da nossa pós-graduação foi em parte resultado de uma reunião que houve em Itaipava, em março de 1966, para discutir os rumos do ensino da economia no Brasil, com a participação de Maria da Conceição Tavares, Delfim Netto e, se não me engano, Afonso Celso Pastore.[125] Não havia curso de mestrado no Rio, existia apenas o da USP em São Paulo, tanto que o nome EPGE significava que nós seríamos a "escola" no Rio. Até 1974 vivemos uma fase de amadurecimento e nos preparamos para colocar gente no governo: Sebastião Marcos Vital, Augusto Jefferson e outros. Depois, de 1974 a 79, tivemos a direção do Langoni, que instituiu um processo de renovação, trouxe vários professores com doutorado na Universidade de Chicago. A relação da EPGE com a Universidade de Chicago começou a se estreitar. Quando Langoni foi para o Banco Central, em 1979, meu tio estava deixando o Ministério do Planejamento e reassumiu o lugar de diretor da escola, embora eu acredite que a coisa de que ele mais gostava na EPGE era ser professor.

---

[125] Sobre a assunto ver Maria Rita Loureiro, *Os economistas no governo* (Rio de Janeiro, FGV, 1997).

O fato de durante muito tempo, com exceção do período Langoni, não ter havido rodízio na direção da EPGE de alguma forma prejudicou a escola?

Carlos Ivan — O que realmente atrapalhou a EPGE no seu desenvolvimento geral não foi o fato de não haver um sistema de alternância na diretoria. Nenhum dos acadêmicos queria a diretoria administrativa, pois todos achavam que o Ney tratava muitíssimo bem do assunto. Do ponto de vista acadêmico, como meu tio era muito dinâmico, eu não sentia descontentamento. O que realmente prejudicou a escola foi a deterioração das remunerações. Um professor de tempo integral chegou a receber cerca de 600 dólares. Isso atrapalhou muito a trajetória da escola.

Quando foi a primeira eleição para diretor da EPGE?

Carlos Ivan — No início de 1992 meu tio disse que estava planejando fazer eleição para diretor, arrumar a congregação, reformular as diretorias.[126] Creio que começou a sentir que sua saúde não estava bem. Teve um enfisema — seu pai havia tido a mesma doença — e sabia bem que tipo de deterioração isso poderia provocar na pessoa. Seu problema era como manter a escola viva depois que ele não estivesse mais aqui. Para as pessoas que não o conheceram, talvez isso possa parecer um pouco dramático. Mas não era; era uma decisão racional tomada com o carinho que ele tinha pela escola, mas com a cabeça fria. Foi-se reformulando a estrutura da escola, meu tio continuou acompanhando, mas foi se afastando,[127] e houve, afinal, a primeira eleição em 1994, com dois candidatos: Fernando de Holanda e Sérgio Werlang. Ganhou o Sérgio.[128]

O colegiado passou então a decidir a política da escola?

Carlos Ivan — Enquanto permaneceu atuante, meu tio continuou tendo uma brutal influência. Mas aos poucos foi estabelecido um novo sistema, em que a maior parte das atividades, mas sobretudo as atividades acadêmicas, são monitoradas pela congregação e debatidas semanalmente.

---

[126] Sobre as reformulações que a EPGE sofreu em 1992, ver Ney Coe de Oliveira, Escola de Pós-Graduação de Economia da Fundação Getulio Vargas, op. cit., p. 204 e segs. Simonsen permaneceu como diretor-geral e foram criadas cinco diretorias.

[127] Simonsen deu seu último curso na EPGE, intitulado História do Pensamento Humano, em 1994. Ver Ney Coe de Oliveira, op. cit.

[128] Sérgio Werlang substituiu Mario Henrique Simonsen na direção da EPGE em janeiro de 1995, mas deixou o cargo em agosto desse mesmo ano. Carlos Ivan Simonsen Leal assumiu na ocasião o cargo de diretor e nele permaneceu até agosto de 1997, quando foi eleito vice-presidente da FGV. Foi então substituído por Clóvis de Faro.

A EPGE tem reunião semanal de congregação, a não ser no período de férias. Isso é facilitado porque somos, mais ou menos, 20 professores. Quando fui diretor da escola insisti muito nessa prática. Não era uma reunião muito formal, com ata e presença, mas era a ocasião em que se debatiam livremente todos os assuntos referentes à escola. Os debates podem ser acalorados, mas no final se chega a uma visão unânime. A EPGE é muito ágil por causa disso: existe um consenso formado a partir das discussões sobre o que deve ser feito.

Quando fui diretor da escola, várias vezes tive que defender veementemente pontos de vista nessas reuniões: uns foram derrubados, outros foram mantidos. Mas o importante é que os problemas não se acumulem e que se dê margem para que tudo seja debatido, desde o *layout* dos banheiros até a política educacional frente ao MEC.

Como é hoje a política docente da EPGE?

Carlos Ivan — Temos o professor *full-time* no mestrado e no doutorado. Mas ele não é *full-time* simplesmente porque não dá aula em outro local. É *full-time* aqui dentro. Não é que eu acredite que sentar em uma cadeira dê alguma produção, mas o que eu quero saber é se ele está integralmente dedicado à vida acadêmica. Para conseguir esse objetivo é necessário haver várias coisas. Primeiro, uma boa remuneração do professor. É claro que ninguém vai ganhar dentro da Fundação o que ganharia em um banco de investimento, mas ninguém vai ser professor para ficar milionário. Temos também que criar um bom ambiente acadêmico. Como se faz isso? Exigindo produção, orientação de teses, publicações em revistas com *referee*, boas aulas e boa avaliação pelos alunos. Uns podem fazer mais de uma coisa e menos de outra, mas no fundo o *mix* é esse.

Hoje em dia, provavelmente, a EPGE tem o melhor departamento de economia do Brasil. Não é só o mais preparado, o mais motivado e o mais coeso: é o mais sincronizado com o conjunto dos problemas econômicos do país e com a excelência acadêmica. Nosso objetivo não é ir para o governo ou para banco de investimento. Nosso objetivo é excelência acadêmica. É assim que a EPGE pode ajudar a desenvolver o país.

Por outro lado, a EPGE é marcada por uma agressiva postura de mercado na área de educação continuada, o que lhe rendeu certas críticas dentro da própria Fundação.

Carlos Ivan — Em 1991, antecipando os problemas de verba de governo para a Fundação, Mario Henrique Simonsen me pediu para desenvolver o primeiro curso da escola voltado exclusivamente para a geração

de caixa. Mas tinha que ser um curso de excelente nível, que fornecesse aquilo que o mercado não tinha. Na época foi um curso de finanças corporativas: não havia nada parecido aqui no Rio. Hoje em dia, os cursos de pós-graduação *lato sensu* financiam a produção de bens públicos, não só na EPGE mas na Fundação como um todo.

Esse modelo mercadológico é compatível com o da excelência acadêmica?

Carlos Ivan — Os dois modelos têm-se casado muito bem. Primeiro, não concordo em dizer que a opção de mercado não é acadêmica. Ela pode não ser acadêmica no sentido mais formal: os cursos de educação continuada não são doutorados, mas são cursos de excelente nível acadêmico. Quando organizei o primeiro curso de finanças corporativas, fiz aquilo evidentemente baseado na minha experiência particular. Os subseqüentes foram-se tornando um sucesso, e a cada novo curso nós melhorávamos em vários aspectos. Cresciam a receita da escola e a qualidade dos cursos. Se os cursos eram bons quando começaram, hoje em dia são muito melhores. As equipes amadureceram, trocou-se gente que não era tão eficiente, foi-se achando as pessoas adequadas, sobretudo entre os nossos ex-alunos e ex-professores que não querem seguir uma carreira acadêmica *stricto sensu* mas que querem dar aula. E nós descobrimos que aquilo que estava sendo feito para gerar caixa estava tendo um impacto cultural tremendo. Quer dizer, esses cursos serviram para expandir para um grupo muito maior o que antes era restrito a 20 alunos. Não no mesmo grau de profundidade, mas certamente em um nível muitas vezes superior ao que o mercado oferecia até então. Nós melhoramos o mercado. Somos mercadologicamente agressivos porque acreditamos que assim sendo temos a chance de fazer essa mensagem chegar a um número maior de pessoas.

Hoje em dia, qual é a principal constatação que temos no Brasil? De maneira figurada, temos o médico, que tem nível internacional, e o servente de hospital, que está no mesmo nível internacional, varrendo o chão. Falta o instrumentador que fica no meio. Falta médico, não o que tem PhD em Harvard, mas o que é menos treinado e vai aprender com o outro. A Fundação está desenvolvendo uma série de produtos que completam lacunas no mercado e no mundo empresarial. Nossos cursos mais avançados na parte de gerenciamento de empresas, de administração, são uma versão aplicada dos nossos mestrados e doutorados.

Critica-se a EPGE por fazer subcontratações para realizar essas atividades.

Carlos Ivan — Isso é uma bobagem. A EPGE não faz subcontratações para fazer cursos. Todos os professores saem daqui, todo o material

sai daqui, não há nada na parte acadêmica que não seja feito aqui. Apenas, começamos a desenvolver cursos aqui e descobrimos que podíamos reproduzi-los no Brasil inteiro. Podemos fazer, por exemplo, uma parceria com alguém no Amazonas que vai disponibilizar salas de aula e uma administração local para o curso. Mas todos os professores são selecionados aqui. Às vezes, dependendo do local, até o material é produzido aqui, para não haver risco de perda de qualidade. Não há subcontratação, não há um sujeito local contratando professor. Quem prepara os horários, quem prepara o professor, é a EPGE. Inclusive, hoje, boa parte dos nossos cursos é administrada através da Internet. As apostilas estão prontas na Internet, para serem encaminhadas aos nossos professores onde eles estiverem. Somos um grande cliente das companhias aéreas.

O que temos observado é que isso tem produzido um impacto cultural tremendo, porque não adianta falar em desenvolvimento no Brasil se o gerente de uma fábrica, que fatura horrores lá no interior, não sabe o que é um fluxo de caixa descontado, não sabe o que é uma taxa interna de retorno, não sabe o que é um projeto. O projeto da EPGE e da Fundação vem de muitos e muitos anos. Da mesma forma que a influência do pensamento de Mario Henrique Simonsen sobre o mercado financeiro é inquestionável, a EPGE, de certa forma, teve um impacto brutal sobre a racionalidade do mercado financeiro no Brasil.

Se conseguirmos melhorar as empresas e difundir as idéias do que se chama em inglês de *managerial economics,* poderemos ter um impacto ainda maior. Temos, de um lado, um imenso cabedal prático e, de outro, o mestrado e o doutorado desenvolvendo pesquisa, e o nosso desafio é fazer as coisas casarem. A EPGE está preocupada com o desenvolvimento do país. A escola, criada para produzir sementes, precisa produzir safras. A própria Fundação Getulio Vargas deve se desenvolver nesse sentido.

Pode-se ganhar dinheiro com qualidade e com bons produtos e assim tornar viável a produção em grande escala de bens públicos sem depender integralmente de aportes do governo. O desafio é não perder o foco do impacto cultural. Há várias fórmulas para estimular o desenvolvimento do país. A época de fazer pacotes, planos de desenvolvimento econômico, está passando. Precisamos agora é de plantar cultura: ir ao encontro do mercado e ao mesmo tempo guiar a evolução do mercado. Precisamos difundir idéias econômicas de gerenciamento, coisa pouco conhecida no Brasil. Os conceitos e idéias ligados à administração e à economia precisam ser elevados aos melhores padrões internacionais.

CAPÍTULO 9

O IESAE: formando professores e operadores da educação

O IESAE era extremamente politizado e tinha uma prática muito bem administrada, no sentido de questionar a educação naqueles aspectos que hoje estamos vendo de volta: tecnicismo e enquadramento pragmático.
Maria Julieta Costa Calazans

MARIA JULIETA CALAZANS

Como foi sua entrada na Fundação Getulio Vargas?

Julieta Calazans — No final de 1969 voltei para o Brasil depois de um doutorado na França e, a convite de Edson Machado de Sousa, fui para o Centro Nacional de Recursos Humanos do Ipea, para desenvolver um projeto que faria uma tipologia da mão-de-obra brasileira no setor primário. O Ipea verificou que era impossível fazer aquilo sozinho, porque havia um enorme trabalho de campo, e decidiu fazer um convênio com a Fundação Getulio Vargas. Com isso, fui para o ISOP e ali fiquei fazendo esse trabalho. A Fundação então me convidou para vir para o IESAE quando terminasse a pesquisa, o que afinal só aconteceu no final de 1972. Fui para o IESAE em janeiro de 1973 e lá encontrei o dr. Raymundo Augusto de Castro Moniz de Aragão, que tinha acabado de chegar, o professor Athos da Silveira Ramos, Maria Ângela Vinagre de Almeida, Ethel Bauzer Medeiros, Sérgio Luiz de Castilho Fernandes e outros. Era um grupo ainda reduzido. Da EBAP, dando aulas no IESAE, tínhamos, que eu me lembre, Paulo Reis Vieira, Fernando Bessa, Paulo Roberto Motta e Breno Genaro. Havia também horistas, como Cláudio de Moura Castro e Roberto DaMatta.

O IESAE, Instituto de Estudos Avançados em Educação, é de 1971, portanto estava recém-criado.

Julieta Calazans — O IESAE foi criado em junho de 1971 e tinha iniciado a sua primeira turma no segundo semestre de 1972. Era um programa de mestrado *stricto sensu*, com uma proposta teórica muito clara, formulada por Anísio Teixeira, Dumerval Trigueiro Mendes e Joaquim Faria Goes Filho. Segundo essa proposta, deveriam ser desenvolvidos três projetos: um projeto de pesquisa voltado para estudar as concepções da educação, um projeto de ensino, isto é, a pós-graduação, e um último projeto voltado para a especialização, especialmente em planejamento e administração de sistemas educacionais.

Como estava a área de educação no Brasil em 1971-72? Já havia muitos cursos de pós-graduação?

Julieta Calazans — Muitos, não. Existia o da PUC do Rio, um programa muito reconhecido, havia um no Rio Grande do Sul, e a USP, como nós, estava começando. Outros programas pelo Nordeste ainda estavam

engatinhando; na Bahia havia um deles. O IESAE foi pioneiro no Brasil pelo tipo de trabalho que fazia.

Fui para o IESAE para organizar o Departamento de Administração dos Sistemas Educacionais e iniciei imediatamente contatos com o MEC, porque através do DAU, Departamento de Assuntos Universitários, dirigido pelo Edson Machado de Sousa, eles tinham recursos para implantar o nosso terceiro projeto, a especialização. Fizemos um planejamento para realizar cinco cursos de especialização em locais diferentes: Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Amazonas, Paraíba e Bahia, atingindo aproximadamente 200 alunos. Esses cursos eram ministrados em regime de tempo integral e a duração variava: em alguns lugares era de 30 dias, na Paraíba chegou a 40. O público-alvo era o pessoal que trabalhava em educação — não atingíamos ninguém desempregado. Fomos às universidades e às secretarias de Educação, de Planejamento e de Trabalho. Recrutávamos poucos professores e mais gestores, porque o curso se destinava a formar gestores para o sistema educacional.

O projeto de Anísio Teixeira para o IESAE parecia ser uma herança dos pioneiros da Escola Nova.[129] *Como foi possível conciliar um projeto como esse com a política educacional do então ministro da Educação Jarbas Passarinho?*

Julieta Calazans — Quando Anísio morreu, em 1971, deixou um projeto para o IESAE bastante firme, mas sem argumentações mais fortes do ponto de vista de uma conotação filosófica. Pudemos portanto administrá-lo sem maior problema. Dumerval Trigueiro, que podia ter dado uma conotação ideológica porque era o segundo homem do instituto, adoeceu e, quando cheguei, não estava mais lá. Voltou vagarosamente, mas não chegou a ser mais aquele homem dinâmico que eu mesma conheci. O dr. Luiz Alves de Mattos e a Irene Estêvão de Oliveira ficaram dando cobertura ao IESAE até o dr. Moniz de Aragão assumir. O IESAE então foi posto nas mãos do dr. Moniz de Aragão, que não admitia um trabalho marcado por uma perspectiva mais conceitual. É claro que isso não impediu que criássemos essa perspectiva. O IESAE era extremamente politizado e tinha uma prática muito bem administrada, no sentido de questionar a educação naqueles aspectos que hoje estamos vendo de volta: tecnicismo e enquadramento pragmático.

Nós, do IESAE, herdamos um projeto que não estava ligado à teoria do capital humano, mas que abria uma brecha enorme para começarmos a

[129] Movimento surgido nos anos 30 em defesa da escola pública, gratuita, obrigatória e leiga. Seus principais líderes foram Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira e Lourenço Filho.

pensar a educação filosófica e teoricamente, na perspectiva das ciências sociais. Não havia censura interna, não havia também proselitismo, mas havia possibilidade de as pessoas se posicionarem. Podia-se ter uma aula de um professor que trabalhasse numa perspectiva muito mais economicista, ou então de outro que trabalhasse com marxismo.

Na década de 70, o IESAE prestou muitos serviços remunerados para universidades, municípios e secretarias estaduais. Chegamos a elaborar três programas de mestrado bem inovadores: um na Universidade de Goiás, em que o curso era dado lá e a dissertação vinha ser feita aqui; outro no Maranhão, e outro ainda junto ao Programa de Desenvolvimento do Ensino Médio, o Prodem, destinado a técnicos das escolas técnicas federais, do qual resultaram os Cefets.

Indo a esses diferentes lugares, vocês faziam um IESAE itinerante, é isso?

Julieta Calazans — Ah, sim. Uma quantidade de pessoas ia sendo agregada como funcionários nossos a cada hora, a cada projeto. Em 1976 chegamos a ter recursos para pagar 50% dos custos do IESAE com receita própria. Em 1980 esse montante caiu muito. Começamos então a pensar em outro modelo. A Fundação entrou em crise, e tivemos dois insucessos com a Finep, pois a Fundação queria um *overhead* bem maior do que o que podíamos dar: no início da década, em 1983, perdemos um convênio com a Finep; em 1987 perdemos outro. E perdemos também um convênio com o Senac, além de pequenos convênios, com a Sudene, por exemplo. Nessa época, estávamos na luta por um doutorado.

Como era o projeto do doutorado do IESAE?

Julieta Calazans — Nosso projeto de doutorado tinha três linhas de trabalho bastante interessantes. Havia um compromisso básico do IESAE de enfrentar alguns desafios, e para tanto organizamos núcleos temáticos: processo de mudança científico-tecnológica e seu impacto nas condições de trabalho, daí resultando o Núcleo Trabalho, Educação e Cultura; processo de democratização substantiva, com o Núcleo Democracia, Educação e Cultura; processo de reorganização do Estado, com o Núcleo Estado, Educação e Cultura. Esse projeto também se inspirava em idéias do Anísio, que depois uma equipe de 20 professores do IESAE se encarregou de desenvolver. Mas o doutorado só aconteceria se houvesse dinheiro. A Fundação não iria aceitar a implantação de um doutorado sem a garantia de financiamento para as pesquisas.

Que linhas de estudos se desenvolviam no IESAE?

Julieta Calazans — Na pesquisa havia um trabalho filosófico muito forte e algumas pessoas faziam teses muito bonitas, orientadas pela Zilah Xavier de Almeida ou pelo Dumerval Trigueiro. No Departamento de Filosofia havia pessoas de filosofia, de psicologia, de antropologia e de história. No de Psicologia, era apenas psicologia. No de Administração dos Sistemas Educacionais, havia o pessoal das ciências sociais e também pedíamos a colaboração da EBAP. Desde o começo eu gerenciei esse departamento e só saí porque fui coordenar a pesquisa. Como o IESAE cresceu muito, e o projeto de pesquisa começou a não ter mais fôlego no departamento, resolvemos criar uma coordenação. Ficamos dois coordenadores, um cuidando do ensino, e eu da pesquisa.

A maioria dos professores tinha experiência diversificada. Na demografia, por exemplo, havia Ramon Navarro, Manuel Augusto Costa, Luís Carlos Silva, José Márcio Camargo, Lícia do Prado Valadares...

Havia poucos pedagogos entre os professores?

Julieta Calazans — Muito poucos. Lembro da Ângela Vinagre de Almeida, Míriam Grinspun, que não eram as pessoas mais relevantes do IESAE. O pessoal de filosofia era um grupo maior, começando por Dumerval Trigueiro, Zilah Xavier de Almeida, Circe Navarro, Newton Luís Buarque Sucupira, José Américo Motta Pessanha. Das ciências sociais havia um grupo muito grande, com Roberto DaMatta, Cláudio de Moura Castro. Havia outros de outras áreas do conhecimento: o professor Aragão era médico, o professor Athos era da área de química. É difícil falar de uma pessoa e de outra, porque todo mundo ali deu a sua contribuição. É claro que havia aqueles que carregavam o piano com mais vontade.

O que marcou o IESAE não foi só o seu enfoque teórico: cada um vinha de um canto e de uma prática diferente. Vinha-se do Nordeste, do Rio Grande do Sul, do Rio. Havia pessoas que tinham vivido a ditadura, que tinham sido presas, que conheciam os quartéis. Havia um pessoal profundamente comprometido, que não se incomodava de ir para o Amapá, para o Acre, e dormir em barraca, dentro dos barcos, para dar um curso. É claro que também havia gente que nem dava para convidar para esse tipo de trabalho.

Para o mestrado, vocês faziam seleção no Brasil inteiro, como a EBAP?

Julieta Calazans — Sim, fazíamos por região. Depois deixamos de fazer no Sul, porque já havia ali muita pós-graduação, e resolvemos di-

vidir as vagas entre Nordeste, Centro-Oeste e Norte. Durante a existência do mestrado do IESAE, em 13 turmas, tivemos 616 alunos. Desses, 509 saíram mestres e 93 tiraram título de especialista.

Outra coisa interessante era a captação de bolsas. Às vezes tínhamos turmas de 60 alunos, mas todos tinham bolsas: da Capes, CNPq, Finep, Prodem, Mobral, OEA, Fundação Ford, Sudene, Sudam, Faperj. Tivemos um total de 1.296 bolsas. Mesmo depois de declarado extinto o IESAE, mantivemos as bolsas até que os alunos se formassem. Com essas bolsas, as pessoas podiam estudar com mais tranqüilidade, adquirir livros etc.

Nosso trabalho itinerante, com grupos especiais, deu também ao IESAE uma credibilidade muito grande, porque o pessoal passou a ver que podíamos fazer um programa fora da sede.

Quais eram as temáticas das teses?

Julieta Calazans — Além das teses ligadas à filosofia da educação, tínhamos dissertações sobre administração de sistemas educacionais, e também um bloco de trabalhos ligados à educação rural, que o Osmar Fávero e eu orientávamos. Na administração de sistemas, ainda havia o pessoal que trabalhava com economia da educação, coordenado pelo Cláudio de Moura Castro.

Havia um grupo que trabalhava com educação propriamente dita, com a formação do professor. Várias pessoas orientavam essas teses, e eu mesma orientei algumas, mas tive que estudar os clássicos da educação, pois minha área era educação não-formal. Começamos também a fazer seminários, e isso deu muita estatura ao IESAE. Havia o costume de, sempre que se terminava um projeto de pesquisa, montar um seminário. Fizemos seminários com recursos da Capes, CNPq, Inep, Finep, Senai, Senac, MEC, Mobral. Chegamos a fazer 15 seminários, entre 1972 e 1990. Havia uma participação científica e técnica muito grande de profissionais brasileiros de outros programas, e também de estrangeiros. Alguns números da *Fórum Educacional* eram dedicados ao registro desses seminários. A *Fórum Educacional* durou de 1977 a 1990. Ali foram publicados 285 artigos de autores de instituições nacionais e estrangeiras, e ainda resumos de dissertações, resenhas e bibliografias.

Quem cuidava da revista?

Julieta Calazans — O professor Athos da Silveira Ramos era o editor, Luís Felipe Baeta Neves Flores era um dos secretários e havia um

corpo editorial do qual Sucupira, eu e outros fazíamos parte. O corpo editorial mudou um pouco, mas fiquei lá quase todo o tempo de duração da revista.

No IESAE nós também tínhamos muitos trabalhos apresentados em congressos. Durante os 19 anos de existência do instituto, segundo nossos relatórios, chegamos a 1.152 apresentações. Tínhamos um centro de documentação para fazer acompanhamento dos alunos em relação às dissertações, tínhamos um catálogo de pesquisa, um catálogo de dissertações, bibliografias analíticas e sinopses de periódicos educacionais.

Em toda a sua existência o IESAE nunca recebeu da Capes outro conceito que não fosse "A". Nenhum programa de pós-graduação em educação no Rio de Janeiro conseguiu, até hoje, produzir tantas teses como o IESAE produziu.

Vocês no IESAE se davam com o pessoal da ABE, a Associação Brasileira de Educação?

Julieta Calazans — Tentamos. Na época sentíamos a necessidade de elaborar uma reconstituição histórica da educação no Brasil. Luís Antônio Cunha e eu fizemos esforços para tentar uma aproximação com a ABE visando a esse projeto, mas eles nunca acharam que fosse importante. Eu os procurei várias vezes, também por conta da educação no meio rural, mas eles não se interessaram. Acabamos fazendo esse trabalho com dinheiro do Inep, do MEC e da Unesco. Há vários livros meus e do Osmar Fávero publicados sobre isso.[130] A ABE ocupava um espaço no prédio vizinho ao do IESAE, aqui na praia de Botafogo, e no final da década de 70, começo de 80, pedimos aquele espaço para a pesquisa. A Fundação mandou então uma parte da ABE para um outro prédio lá na cidade.

Fui fundadora da Anped, a Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, fundada aqui no IESAE com recursos da Capes. Eu me dava muito com Armando Cunha, da EBAP, que tinha acabado de fundar a Anpad. Conversei com ele, a Fundação incorporou a idéia, a Capes mandou o dinheiro, fizemos um seminário, e consegui fundar a Anped. Durante os três anos em que fui secretária, a Anped teve sua sede na Fundação. Depois, fui presidente duas vezes.

---

[130] Ver, por exemplo, Maria Julieta Costa Calazans (coord.), *Caracterização de programas de educação rural no Brasil: algumas experiências das três últimas décadas* (Rio de Janeiro, IESAE, 1981); *Estudo retrospectivo da educação rural no Brasil* (Rio de Janeiro, IESAE, 1979).

Educação popular nos anos 70 era um tema delicado no Brasil, porque estava ligado a Paulo Freire. Como a senhora veio a lidar com ele dentro da Fundação?

Julieta Calazans — Trabalhei muito com professores do meio rural, com escolas rurais, mas trabalhei também, a partir daquela pesquisa que fiz sobre as ocupações no meio rural, com a formação de trabalhadores e pequenos produtores. Trabalhei depois em vários lugares, com movimentos sociais, e conheci o método Paulo Freire no nascedouro. Em 1982 fizemos um registro muito bonito dos 20 anos do MEB, Movimento de Educação de Base, no Nordeste: Paulo Freire representando seu próprio método, Luís Eduardo Wanderley representando o MEB, e eu, professora da Fundação Getulio Vargas, representando os sindicatos rurais.

Quando veio para a Fundação a senhora estava cassada, não?

Julieta Calazans — Sim. O dr. Simões me chamou e disse que eu deveria seguir tudo o que a Fundação mandasse em termos de comportamento, não me meter com partidos políticos, nem com política. Eu concordei.

Quando vocês começaram a sentir que a existência do IESAE estava ameaçada?

Julieta Calazans — Nunca. Eu tive a maior surpresa. A extinção se deu no dia 28 de junho de 1990. Na véspera, eu estava trabalhando fora e me telefonaram da Fundação perguntando se eu estava sabendo que o IESAE ia ser extinto junto com outros órgãos. Respondi que não sabia de nada e vim para cá falar com Celina Amaral Peixoto. Cheguei aqui, havia o lançamento de um livro no *hall,* e fui falar com ela. Ela me disse que era isso mesmo, que o dr. Flôres estava ali para confirmar e que no dia seguinte receberíamos a confirmação.

Vou dizer a vocês o que acho daquele momento, vou ler o que escrevi hoje de manhã para deixar registrado aqui.

"A memória tem sentido na medida em que permite pensar o presente, portanto vale resgatar a experiência do IESAE para pensar a educação brasileira hoje. Vamos pontuar nossa percepção: primeiro, essa densa experiência foi arrancada da sociedade com a tensão de uma rocha, num contexto político-social de violência institucional, nas décadas de 70 e 80. Isso exigiu habilidade, competência, estratégia, firmeza de projetos, no âmbito ético e político, científico e técnico. Segundo, foi necessário um fecundo debate e uma intensa participação para que essa experiência se produzisse pela via democrática. Terceiro, houve um abortamento da experiência pela regressão neoliberal, provocada pela privatização. O IESAE era uma

proposta nacional, com um corpo docente diversificado nos aspectos de formação acadêmica, de interesses sócio-educacionais, de perspectiva ou visão de mundo. Era um estímulo para pensar o Brasil, uma escola de práxis.

O fechamento do IESAE pode ser tomado como um ponto de inflexão na política educacional brasileira. Os atuais programas educacionais, a rigor, não são criados tendo em vista uma adequação à realidade nacional, evita-se uma educação pró-sociedade. Olhando a distância, podemos perceber que, continuando na FGV, nos moldes que estavam propostos, o IESAE seria uma ilusão.

Qual a atualidade da proposta do IESAE? Recorro à imagem de Walter Benjamin: 'Em época de crise, é preciso escovar a história a contrapelo'. Essa idéia nos indica que o novo na educação brasileira estava sendo gestado em experiências como a do IESAE; e o velho, ou anacrônico, é o que está ocorrendo hoje na política educacional. Voltamos ao duro pragmatismo, ao funcionalismo, ao tecnicismo das décadas de 40 e 50. Reconstituir o IESAE é muito mais do que pensar a educação, é pensar alternativas sociais. Contraditoriamente, participando de uma instituição rotulada como 'autoritária', o IESAE exercitou com profundidade uma prática de autonomia responsável, articulando o trabalho com a sociedade."

O que mais posso dizer? Uma das coisas mais importantes no IESAE era a capacidade de ousar. E uma das coisas que nos fez sentir aprisionados na época em que o IESAE foi extinto foi essa: não tínhamos mais como ousar. Cortaram nossa cabeça, passamos a não existir.

NEWTON SUCUPIRA

Como o senhor entrou em contato com a Fundação Getulio Vargas?

Newton Sucupira — Em 1962 foi criado o Conselho Federal de Educação, em razão da primeira Lei de Diretrizes e Bases. Fui para o conselho indicado por Anísio Teixeira, e o primeiro contato mais direto com a Fundação foi quando tive que examinar o regimento da EBAP. Fiz uma série de observações, que foram rigorosamente cumpridas. O último parecer que dei para a Fundação foi em 1975, a propósito do regimento da EAESP. Havia nessa época problemas, e exigi o cumprimento da lei, como costumava fazer, dizendo no parecer: "Estranho que, numa casa onde se faz estudo da administração, haja um regimento tão esdrúxulo como esse". Na ocasião havia na Fundação de São Paulo várias outras coisas que estavam contra a lei, mas houve também problemas políticos. O ministro da Educação era Nei Braga, bastante político. O dr. Simões queria cum-

prir a lei, fizeram-se uns arranjos, e chegou-se, enfim, a um acordo. A EAESP tinha pretensões de grande autonomia e, de outro lado, havia o aumento da interferência dos estudantes, embora a lei só permitisse 1/5 de participação dos alunos nos órgãos de congregação.

Quando e em que circunstâncias o senhor veio trabalhar na Fundação Getulio Vargas?

Newton Sucupira — Em 1976 terminou o mandato do Brasil, do qual eu era representante desde 1971, no conselho do BEI, Bureau Internacional de Educação, e comuniquei ao ministro Nei Braga que ia deixar o ministério. Foi quando Moniz de Aragão, que era o diretor do IESAE, me convidou para trabalhar lá. Como eu tinha participado da reforma educacional de 1967, fui recebido no IESAE não com uma restrição manifesta, mas com uma restrição tácita. Não dei a menor importância e fiquei no meu canto. Depois Moniz de Aragão me pediu para ser o coordenador acadêmico do instituto — a coordenação de pesquisa era da Julieta. Estabeleci várias normas, inclusive sobre a duração do curso, e outras relativas ao currículo.

Como era o IESAE quando o senhor entrou?

Newton Sucupira — O IESAE era um mestrado em educação e tinha classificação "A" na Capes. Havia um grupo de docentes que fazia pesquisa e ensinava. Quando cheguei, em janeiro de 1977, o IESAE estava em processo de ascensão e sempre se manteve em alto nível. Havia regularmente defesas de dissertação e seminários, e ainda a revista *Fórum Educacional*, onde tive a ocasião de publicar vários artigos.

O IESAE tinha um conjunto de professores muito diversificados. Filósofos, como José Américo Pessanha, e antropólogos, como Roberto DaMatta. Pessanha, aliás um filósofo muito bom, veio para o IESAE já próximo do fim. Havia ainda a Maria Julieta Calazans, Osmar Fávero, Carlos Alberto Plastino, um rapaz argentino muito bom, com muita capacidade intelectual, e outros.

Como era feita a seleção dos alunos?

Newton Sucupira — Inicialmente eram 36 por ano, para três áreas de concentração: administração de sistemas escolares, psicologia da educação e filosofia e sociologia da educação. Doze alunos para cada área. Fazia-se uma seleção comum, que consistia em exame de *curriculum*, prova escrita, em que também se analisava o português, prova de língua, inglês ou francês, e entrevista.

Quem recrutava os professores?

Newton Sucupira — Quando cheguei, já estavam quase todos aqui. Alguns foram selecionados no meu tempo, mas nunca segui critérios ideológicos, queria apenas saber se as pessoas eram competentes. Por exemplo, levei a Vanilda Paiva, que era tida como uma pessoa de esquerda, para dar cursos no doutorado de educação da UFRJ, onde eu também trabalhava. Ela mesma se admirou com o meu convite, mas é uma pessoa de alto nível, e o setor de pedagogia não prima muito pela erudição. As ciências humanas e sociais são um terreno mais exposto a ideologizações do que as ciências exatas. Atualmente, diz-se que só há dois lugares no mundo onde ainda se fala de marxismo: em Cuba e nos cursos de ciências humanas e sociais das universidades federais brasileiras.

Quanto tempo durava o curso de mestrado do IESAE?

Newton Sucupira — A lei fixava o mínimo de um ano e deixava as instituições determinarem o máximo. O previsto eram quatro anos e meio, incluindo a apresentação da dissertação, mas como sucede não somente aqui, como também nos Estados Unidos, às vezes isso é prolongado.

Como era financiado o curso de mestrado?

Newton Sucupira — Os professores eram pagos pela Fundação, e essa foi a principal razão pela qual a Fundação extinguiu esses cursos. Havia pesquisas encomendadas, sobretudo pelo Inep e outros órgãos, e nesse caso havia financiamento. A Capes dava bolsas de estudo, o CNPq também, entre outras razões por causa do excelente nível em que a própria Capes nos tinha classificado. Mas assim mesmo éramos deficitários, porque os salários eram pagos pela Fundação.

Vocês não tinham recursos externos?

Newton Sucupira — Em algumas ocasiões, sim. Mas se na década de 60 a Fundação Ford tinha sido muito ativa, nas décadas seguintes ela se restringiu bastante.

O senhor não dava dedicação exclusiva aqui, não é? Lecionava também na UFRJ?

Newton Sucupira — Sim. Eu vinha de manhã para cá e à tarde ia para a universidade. E disse na diretoria da UFRJ: “Farei 40 horas nessa base”.

Nunca fizeram qualquer objeção, até minha aposentadoria em 1988. O mestrado em educação da UFRJ existia desde 1972, e em 1980 propus e criei o doutorado. Com dificuldades, porque a universidade não tinha verbas. Fiquei coordenando a pós-graduação em educação da UFRJ de 1980 até minha aposentadoria.

O IESAE nunca chegou a ter doutorado?

Newton Sucupira — Não, estávamos tentando criar quando houve a extinção. Eu tive muitas reuniões com o dr. Flôres e até propus continuar a funcionar com um mínimo de professores, mas ele disse que o problema era arranjar financiamento, e nem a Capes nem a Secretaria de Ensino Superior tinham possibilidades de financiar o curso. A Capes ajudaria no caso do doutorado, mas não com financiamento maciço, pois tinha todo o sistema de pós-graduação do Brasil para cuidar. Quando Delfim era ministro do Planejamento, falei com ele e tentei um financiamento para o doutorado, mas não consegui.

Por que o senhor acha que a Fundação chegou ao ponto de ter que fechar um curso como o do IESAE, tão bem classificado pela Capes?

Newton Sucupira — Não sei, porque não entro na questão de análise de gestão, que não é minha especialidade. A Fundação abriu uma frente muito grande, tinha uma porção de cursos. Ela foi feita quase que circunscrita à administração, que foi a primeira coisa, e depois à economia. Depois vieram educação, direito, psicologia, história, uma porção de coisas, e era ela quem pagava todos os custos. Se o IESAE, por exemplo, conseguia pequenos financiamentos pelas pesquisas que fazia, todo o pessoal permanente era pago pela Fundação. Muitas vezes havia um projeto e dentro dele se contratavam professores, supostamente pelo período em que o projeto estivesse funcionando, mas era comum os professores continuarem. Chegamos a ter uns trinta e tantos professores, o que era muito. Acho que a carga da Fundação estava muito pesada, e o dr. Flôres me dizia que não havia fontes de recursos suficientes.

Quando veio a extinção, os diretores foram afastados e postos à disposição, durante algum tempo, junto à Presidência. Moniz de Aragão deixou tudo, mas era preciso continuarmos até a extinção total. Foi nessa época que fiz um documento para o Conselho Federal de Educação, e os alunos assinaram, mostrando que não era possível extinguir abruptamente

um curso de mestrado. Desde o momento em que o aluno se matricula e que a instituição aceita a matrícula, não havendo outra cláusula no regimento, cria-se uma espécie de contrato: a instituição assume a obrigação de dar o curso até o término, cumpridas as normas regimentais. Foi por isso que eu mostrei que o prazo de encerramento das atividades seria fevereiro de 1994.

Então, entre 1990 e 1994 o senhor ficou como diretor?

Newton Sucupira — Fiquei até dezembro de 1993. Meu cargo era chamado de coordenador, porque o órgão já estava praticamente extinto e não havia mais cargo de diretor. Eu era o coordenador-geral por solicitação do dr. Simões, confirmada pelo dr. Flôres. Como o único canal de contato com a Presidência da Fundação era eu, os professores precisaram de mim. Primeiro, houve uma saraivada de assembléias, até que um dia resolvi dirigir a assembléia e disse que só falava quem pedisse licença, inclusive o presidente do diretório. Nunca mais houve assembléia. Acabei com todas e passei a dirigir o IESAE com os professores. Eu sempre reunia os professores. O corpo docente tinha diminuído para cerca de 15 pessoas, todos participavam, e a coisa andou muito bem. O dr. Simões sempre me considerou muito, e o dr. Flôres também. Conseguimos que o IESAE permanecesse até fevereiro de 1994, enquanto os demais órgãos extintos foram imediatamente fechados.

O IESAE foi simplesmente extinto, não foi transferido para outra instituição?

Newton Sucupira — Foi extinto. Houve uma tentativa com a UFRJ, mas não deu certo, porque todos os professores teriam que ser assimilados, e isso criava problemas do ponto de vista da legislação federal.

O que o senhor achava da ABE, a Associação Brasileira de Educação?

Newton Sucupira — Tenho o maior respeito pela ABE, desde o tempo em que foi criada, e pelo que representou nas décadas de 20 e 30. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nacional foi fruto da ABE, originado em um grupo de grandes educadores: Fernando Azevedo, Anísio, Lourenço Filho, Heitor Lira, Francisco Venâncio Filho, gente que era naquele momento a fina flor da educação brasileira.

Qual é sua filosofia de educação para o Brasil de hoje?

Newton Sucupira — Acho que o Brasil enfrenta dois grandes desafios: o primeiro, todos conhecem, é dar educação universal e boa — isso Anísio acentuava muito — para toda a população, pelo menos no primeiro grau. O outro desafio é fazer uma rede de pós-graduação que seja capaz de criar ciência. Não sei se esse pessoal que faz a política econômica vê que estamos cada vez mais em desvantagem. A ciência vai-se desenvolvendo num ritmo exponencial lá fora, e aqui estamos apenas transplantando coisas já feitas, não estamos desenvolvendo instituições que produzam ciência, como fizeram os Estados Unidos.

CAPÍTULO 10

O CPDOC e a redescoberta da história do Brasil contemporâneo

O CPDOC, de fato, nascia de uma encruzilhada entre o passado, que não devia ser esquecido, e o futuro, que precisava mudar.
Aspásia Camargo

CELINA VARGAS DO AMARAL PEIXOTO

Como a senhora teve a idéia de criar o CPDOC?

Celina Vargas — Para falar sobre isso, tenho que começar lembrando um período da universidade — a PUC do Rio de Janeiro —, em que uma geração de alunos tinha uma forte preocupação social e um grande interesse em conhecer melhor o país. Naquela época, o conhecimento passava muito pela teoria. Havia aulas de marxismo, de ciência política americana, de teorias da modernização, mas na verdade não se estudava o país. Havia também aulas de história do Brasil, mas que não se ajustavam aos conceitos e instrumentos teóricos que recebíamos. Aquilo dava um certo nó na cabeça, porque gostaríamos de associar as duas coisas, teoria e conhecimento da realidade.

Lúcia Lippi, colega de faculdade, teve um papel muito importante porque estudávamos juntas, conversávamos e tínhamos essa preocupação com o que chamávamos de estudo da realidade nacional. Houve um momento em que estivemos um pouco ligadas ao Hélio Silva, porque ele, embora fizesse uma compilação de documentos, estava preocupado com o registro dos fatos mais recentes.[131] Eventualmente também usávamos o arquivo de Getúlio, guardado por minha mãe, Alzira, para projetos específicos. Eu o usei para fazer o estudo da atuação do BNDES e Lúcia o usou para fazer sua dissertação de mestrado sobre o PSD.[132] Ficamos com uma visão de que através daquele arquivo poderíamos conhecer melhor a realidade e através dos documentos organizados poderíamos chegar a alguma coisa. É claro que tudo isso passava fortemente pela dedicação de minha mãe, uma pessoa com a enorme preocupação de guardar toda aquela documentação, que tinha, inclusive, privilégios especiais na nossa casa, acima de qualquer outro bem material. Ela foi, como Angela de Castro Gomes a chama, "a guardiã da memória de Getúlio".[133] Certamente herdei a preocupação de guardar aquela papelada, que de alguma forma era uma preocupação com a verdade que minha mãe tinha: queria defender o pai, e os documentos que guardava iam ser testemunhos da história e de sua ação política.

---

[131] Hélio Silva publicou dezenas de livros. Os mais conhecidos integram a coleção documental intitulada Ciclo Vargas, com 16 volumes, publicados pela Civilização Brasileira entre 1968 e 1978.

[132] Celina Vargas do Amaral Peixoto, A criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (1971, mimeog.); Lúcia Lippi Oliveira, O Partido Social Democrático (Rio de Janeiro, Iuperj, 1973).

[133] Angela de Castro Gomes, A guardiã da memória, *Acervo: Revista do Arquivo Nacional*, Rio de Janeiro, *9*(1-2):17-30, jan./dez. 1996.

Uma mistura entre a visão da universidade, ou seja, de que era necessário conhecer a realidade, e a preocupação de guardar a memória de Getúlio, herdada de minha mãe, me fez imaginar que eu poderia criar uma instituição que associasse as duas coisas. Além disso, aquele arquivo eram documentos que eu guardava em casa e que precisavam ter tratamento profissional, tendo em vista a maneira amadorística com que eram utilizados por profissionais americanos, brasilianistas, além de brasileiros.

Fui para a França fazer meu curso de pós-graduação e quando voltei, em 1973, comecei a conversar com uma série de pessoas sobre a criação de uma instituição, que poderia ser privada ou pública, ou ligada a uma universidade. Passei por várias discussões e meu principal interlocutor foi Fernando Henrique Cardoso. Wellington e eu estávamos muito ligados a ele porque tínhamos feito, através do Cebrap, que ele presidia, um trabalho para Luciano Martins sobre a criação do BNDES e do Geia, e íamos muito a São Paulo.[134] Naquela ocasião, Fernando Henrique estava estimulando, através do Cebrap, a criação do Museu Lasar Segall, e uma opção seria criar uma instituição à semelhança daquele museu: uma sociedade civil independente, sem fins lucrativos, que pudesse ser administrada por recursos públicos ou não, com um conselho etc. — uma mini-Fundação Getulio Vargas.

Entretanto, naquela época a dificuldade de recursos era enorme. Estávamos no início dos anos 70, no governo Médici, e portanto dinheiro público para memória ou pesquisa em ciências sociais seria inviável. A proposta de uma instituição mais independente me parecia difícil. Falei sobre isso com várias pessoas, mas não havia uma tradição de filantropia no Brasil. O empresariado não daria recursos, e os recursos governamentais certamente seriam escassos para as ciências sociais.

Através do Hélio Silva, Wellington se aproximou do Cândido Mendes, e pensamos que o projeto pudesse ser incorporado pelo Conjunto Universitário Cândido Mendes. Mas eu já conhecia a dificuldade que o Iuperj tinha para sobreviver, tendo sempre que negociar, de forma muito pessoal e individual com o Cândido, recursos para a sua sobrevivência. Achei que aquele não seria um caminho adequado.

Diante desse quadro, conversamos em família: minha mãe, meu pai, Wellington e eu, e achamos que talvez o caminho adequado fosse nos integrarmos à Fundação Getulio Vargas. Sendo assim, minha mãe e eu fomos ao dr. Simões Lopes oferecer o projeto. Existe, aliás, uma carta muito bonita de minha mãe, em que ela se dispõe a doar o arquivo de Ge-

---

[134] Luciano Martins, *Pouvoir et dévéloppement économique: formation et évolution des structures politiques au Brésil* (Paris, Anthropos, 1976).

túlio Vargas para a Fundação, com a condição de que fosse criada uma instituição que abrigasse os arquivos dos demais participantes do movimento revolucionário de 30.[135] Ela possuía a visão de que o projeto poderia ser mais amplo, e acho que colaborei, no sentido de não fazer uma coisa restrita, memorialista, de Getúlio Vargas: o importante para mim era estudar o período em que ele atuou e ter uma visão mais abrangente do que havia acontecido com o país.

A Fundação abrigou o projeto e logo depois o dr. Simões propôs a criação do CPDOC como uma instituição subordinada ao INDIPO. O diretor do INDIPO na época era o dr. Themístocles Cavalcanti, uma pessoa que me ajudou muito a definir o formato institucional e legal do CPDOC e a criar os instrumentos necessários, como os contratos de doação de arquivos. Eu me recordo de que tinha muita dificuldade de aceitar todas aquelas regulamentações, até por causa da minha mãe, e fiz constar uma cláusula no final dos contratos de doação dizendo que, caso a Fundação fosse desvirtuada ou modificasse seus propósitos e seu objetivo principal, haveria a possibilidade de as doações reverterem para qualquer outra instituição, por decisão do Conselho de Doadores do CPDOC.

Após a doação do arquivo de Getúlio Vargas, como a senhora se articulou para conseguir os outros?

Celina Vargas — Eu sabia que a instituição não seria reconhecida academicamente enquanto não tivesse o respaldo de outros arquivos, que só o arquivo Vargas não a legitimaria. Então, comecei a trabalhar seriamente na obtenção de outros arquivos. O mais próximo era o de Osvaldo Aranha, inclusive pela ligação entre ele e Getúlio, pela proximidade que tínhamos com a família. O arquivo foi logo transferido, até antes do de Getúlio, e continha uma quantidade muito grande de documentos. Fiquei com a impressão de que a família do dr. Osvaldo também quis entregar logo porque estava com um problema de transferência de casa. Lembro que peguei os documentos no porão da casa que pertencera ao dr. Osvaldo, no Cosme Velho, enchi um caminhão e vim na boléia, porque achei que minha responsabilidade com aquela papelada era muito grande.

Outra investida foi Gustavo Capanema, cuja família tinha um apartamento alugado no Catete, perto da rua Almirante Tamandaré, onde morava, entupido de papéis, completamente desorganizados. Desses primór-

[135] A carta de Alzira Vargas do Amaral Peixoto a Simões Lopes, de 14 de julho de 1973, bem como a resposta deste comunicando a criação do CPDOC, vinculado ao INDIPO, estão depositadas no acervo do CPDOC, Arquivo Alzira Vargas do Amaral Peixoto.

dios lembro ainda de Etelvino Lins quando veio nos entregar seu arquivo: ficou muito emocionado e chorou, como se estivesse entregando um filho. E assim os arquivos foram chegando, uns de maneira mais fácil que outros.

O CPDOC foi pioneiro na definição de uma metodologia para o tratamento de arquivos privados. Como se chegou a isso?

Celina Vargas — Ainda na França, fiz alguns contatos no Arquivo Nacional francês e freqüentei um seminário sobre arquivos privados, para poder me orientar melhor quando chegasse aqui. É claro que isso me deu apenas um verniz, não sou uma especialista no assunto. Depois comecei a me informar com pessoas da própria Fundação, mais ligadas à biblioteca, como Lydia Sambaquy. Ela possuía uma visão interessante de documentação, mas era uma visão de bibliotecária, e isso não correspondia à necessidade que tínhamos. Depois de muita dificuldade, de muita pesquisa, acabei conhecendo todo o pessoal da área: IBBD, Biblioteca Nacional, Museu Imperial. E o mais importante é que, por fim, encontrei uma senhora chamada Maria Amélia Miguez, da diretoria do Museu de Petrópolis, uma pessoa com a dupla formação que eu tanto almejava como orientação para o CPDOC. O que eu buscava era associar uma formação em documentação com uma formação em história. Sempre defendi isso e, mais tarde, quando dirigi o Arquivo Nacional, dizia que não adiantava conhecer só a técnica de arquivamento da documentação ou de classificação dos documentos: era preciso conhecer história para entender o documento.

Foi através de Maria Amélia que consegui chegar a uma metodologia adequada à compreensão da documentação como técnica e como orientação histórica. Daí surgiu a idéia de formar códigos de identificação para os documentos associando a sigla do titular do acervo com a data, o que dava a idéia do personagem e sua época. Essa era uma linha que já se adotava na França, quando fiz um seminário lá sobre arquivos privados.

Como foram os primeiros tempos do CPDOC?

Celina Vargas — Comecei trabalhando sozinha e minha primeira funcionária foi Anita Murakami. Nós duas fazíamos tudo: orçamento, projeto, relatório, distribuição de salas, orientação de estagiários. Inicialmente fui colocada numa sala do 12º andar, que havia pertencido a alguém que trabalhava para a OEA. Depois, fui pedindo as salas de dois assessores do dr. Simões: dona Beatriz Wahrlich e dr. Arantes. Fui classificada de imperialista. Diziam que eu tinha uma vocação expansionista e que ia,

com o CPDOC, tomar conta do 12º andar. De fato, conseguimos nos expandir rapidamente e chegamos até bem perto das salas da Presidência, onde ficava o dr. Simões.

Mas, nesse início, o CPDOC não era reconhecido dentro da administração da Fundação. Começamos com a área de documentação, com recursos do orçamento da Fundação, e a seguir consegui iniciar o projeto do *Dicionário histórico-biográfico brasileiro*, que inicialmente foi financiado pelo Conselho Federal de Cultura e depois recebeu recursos substantivos da Finep.[136] Em seguida, veio Aspásia Camargo da Europa para dirigir a parte de pesquisa. Ela estava voltando com o doutorado, e nós tínhamos uns seis ou sete estagiários selecionados nas universidades, uma equipe razoável. Basicamente, passávamos o tempo dando aulas, fazendo trabalhos de leitura, mandando ler capítulos de livros, fazendo seminários internos, cronologias, tudo para podermos mexer com muita cautela e cuidado nos documentos, porque nós mesmas estávamos inseguras.

Não me lembro dos projetos em ordem cronológica de implantação, mas tivemos cinco, uma época, além dos de documentação e pesquisa, que eram financiados pela FGV. O Programa de História Oral foi montado pela Fundação Ford, num convênio com Richard Morse, que me foi apresentado pelo Fernando Henrique Cardoso.[137] Graças a ele produzimos um seminário internacional na área de história oral e vieram pesquisadores como Eugénia Meyer, que trabalhava com a elite militar da revolução mexicana. Aspásia coordenou a parte de história oral e foi sua mentora intelectual. Fizemos esse seminário e depois mais uns dois ou três. A partir daí, implantamos no Brasil inteiro projetos de história oral. Fizemos uma capilaridade significativa.

Como a senhora lidava com o problema de fazer um centro de pesquisa e documentação que se relacionava com pessoas da elite política que estavam ou tinham sido cassadas?

Celina Vargas — É claro que isso foi muito delicado. Tínhamos muito cuidado, primeiro, porque a Fundação é uma instituição conservadora, segundo, porque estávamos vivendo numa ditadura. Mas consegui-

---

[136] Coordenado por Israel Beloch e Alzira Alves de Abreu, o *Dicionário histórico-biográfico brasileiro, 1930-1983* foi publicado em 1984 pela Forense Universitária, Finep e FGV-CPDOC.
[137] Em março de 1977 a Fundação Ford, através da Biblioteca Nacional, aprovou uma doação de US$115 mil para a criação de um programa de documentação em ciências sociais no Brasil. Coube ao CPDOC a parcela de US$40 mil. Em outubro de 1977 a Fundação Ford fez nova doação ao CPDOC, de US$15 mil, visando ao desenvolvimento das atividades do Programa de História Oral.

mos, por exemplo, fazer uma entrevista com Jesus Soares Pereira e receber sua biblioteca. O dr. Simões, apesar de ser profundamente conservador, um estancieiro da aristocracia gaúcha, tinha participado do governo Vargas e tinha abertura suficiente para entender que uma pessoa como Jesus tinha tido um papel importante junto ao governo de Getúlio.

No início, o CPDOC também era visto como um centro povoado por mulheres jovens associadas à esquerda...

Celina Vargas — É que houve um momento na Fundação em que havia muitas assembléias, movimentos de funcionários por salários, e várias pesquisadoras nossas freqüentavam as assembléias.

Além disso, trabalhavam no CPDOC ex-presos políticos...

Celina Vargas — Eu não sabia disso. Nunca soube, ninguém me contou. Mas veja, a Fundação não fazia censura. Creio que nisso tudo também valia o relacionamento que eu tinha com o velho Simões. Lembro que uma vez o dr. Simões chamou todos os diretores e pediu para demitir os funcionários que estavam freqüentando as assembléias. Ele me chamou e disse para demitir fulana e sicrana. Respondi que não o faria, que só demitiria por incompetência: "Por ideologia, não demito". E fui embora. Acho que marquei um ponto com ele, que chamei sua atenção para uma coisa injusta.

Em outros órgãos da Fundação, trabalhavam ou tinham trabalhado políticos e intelectuais cassados, como João Pinheiro Neto e Guerreiro Ramos. Lembro que uma coisa que chamava a atenção na Fundação era a presença de pessoas com ideologias distintas, como Eduardo Suplicy, Tito Ryff, Paulo Nogueira Batista. Isso, aliás, era o cartão de visitas do dr. Simões: era o sistema de meritocracia do Dasp. O dr. Simões dizia que numa fase da sua vida tinha selecionado Celso Furtado e Roberto Campos, ambos pelos critérios do Dasp, ou seja, por mérito, e não por ideologia. Essa cabeça, o velho Simões tinha. Dentro da própria Fundação ele tinha uma visão conservadora, mas democrática, de aceitar pessoas de ideologias diversas.

Como começou o projeto do Dicionário histórico-biográfico brasileiro*?*

Celina Vargas — O projeto me foi apresentado por Israel Beloch. Era um projeto seu, pessoal, que vinha sendo desenvolvido com muita dificuldade, e ele me pediu para incorporá-lo ao CPDOC como um projeto especial, com o objetivo de ter maior respaldo institucional. Fui junto com

ele a várias instituições e consegui recursos. O primeiro financiamento veio, como disse, do Conselho Federal de Cultura. No conselho tive que conversar com Gilberto Freire e Afonso Arinos, o que foi um prazer, para explicar o que era o *Dicionário*. Fiz uma apresentação e o projeto foi aprovado. Acho que recebemos uns 200 mil reais em dinheiro atual, o que na época era muito e deu o *kickoff*. Hoje nem consigo imaginar como Israel fez aquele dicionário sem computador, usando papel, lápis e borracha, junto com a Alzira de Abreu e aquele bando de pesquisadores e estagiários, trabalhando em duas salas...

Outro projeto que incentivei foi o da Brasiliana, dirigido pela Lúcia Lippi, que pretendia inventariar a produção intelectual da década de 30, dando um respaldo teórico e bibliográfico ao trabalho do CPDOC. Tudo estava ainda voltado para os anos 30, tínhamos uma preocupação especial com a Revolução de 30 e queríamos dominar esse episódio. Depois avançamos para a Revolução de 32 e só 10 anos depois chegamos a 37. Olhávamos cada evento e cada questão com muito cuidado porque estávamos todos nos educando no sentido de criar uma metodologia nova, não só para tratar a documentação, mas também para trabalhar a pesquisa de forma diferenciada. Além do mais, queríamos misturar vários enfoques: história, ciência política, sociologia, antropologia. A própria história oral era uma novidade.

Sempre advoguei que o CPDOC devia fazer um levantamento das pessoas que por lá passaram, porque se formos identificar, hoje, onde essas pessoas estão, certamente estarão em postos muito interessantes, trabalhando em áreas ligadas à memória ou à cultura, e certamente cumprindo um papel importante no país. O CPDOC foi realmente uma escola, e uma escola que ajudou o próprio Arquivo Nacional.

A Finep teve um papel muito especial na história do CPDOC, não?

Celina Vargas — Sim. O grande *boom* do CPDOC, em termos financeiros, espaciais e de produção intelectual, veio, de fato, com a Finep.[138] O dr. Pelúcio Ferreira, seu primeiro presidente, fazia visitas aos cursos de graduação e pós-graduação das universidades e aos centros de pesquisa, e procurava identificar o que havia de mais criativo, de mais importante, para financiar. Um dia nós o recebemos, e a Finep passou a financiar praticamente todo o CPDOC. O primeiro projeto, um verdadeiro calhamaço, Aspásia e eu fizemos numa máquina de escrever. Pedimos recursos para aumentar o número de pesquisadores para trabalhar na do-

[138] O primeiro convênio do CPDOC com a Finep foi assinado em 30 de dezembro de 1975.

cumentação, na pesquisa, na história oral e na Brasiliana. O *Dicionário,* que não tinha mais dinheiro, entrou também. Na verdade, foi aí que contratamos com mais tranqüilidade boa parte dos nossos pesquisadores. No início era uma coisa meio capenga, eram poucas as pessoas contratadas, porque o orçamento que a Fundação nos dava era muito baixo. Mas nesse momento chegamos a cerca de 100 pessoas, uma coisa enorme. Foi aí que fui chamada de expansionista. Ficamos maiores que o INDIPO, instituto hierarquicamente superior, que tinha umas 20 pessoas no máximo. Até que um dia fui ao dr. Simões e disse que não tinha mais sentido ficar subordinada ao dr. Afonso Arinos, que sucedera ao dr. Themístocles na direção do INDIPO.

Aliás, a escolha do dr. Afonso Arinos foi um episódio interessante. O dr. Themístocles faleceu, e abriu-se o problema da sucessão: o professor Djacyr Menezes e o dr. Afonso Arinos pleitearam o lugar.[139] Obviamente, eu queria saber quem seria o meu chefe, e o dr. Simões me perguntou o que eu achava. Respondi: "Honestamente, acho que o professor Djacyr não deixou um bom nome na reitoria da UFRJ, e acho que não seria bom para a Fundação. Eu não me sentiria bem, subordinada de um homem que não respeito. Considero Afonso Arinos um nome muito bom. É um homem inteligente, capaz, que vai dar uma dimensão maior à Fundação". Ele disse: "Se você aceita, tudo bem".

Talvez o dr. Simões estivesse preocupado com o fato de Afonso Arinos ter sido udenista, antigetulista.

Celina Vargas — Claro, mas nós já tínhamos tido uma conversa, o dr. Afonso Arinos e eu, e ele, meio em tom de brincadeira, me tinha feito jurar que jamais leria o discurso que fez em agosto de 1954 contra meu avô. Depois, acho que as coisas não se passam nesse nível de reminiscências políticas, de ódios de momento. O dr. Afonso Arinos e minha família tinham tido diferenças terríveis em um determinado momento no passado, mas essas diferenças não interferiram em nossos planos acadêmicos e profissionais. A vinda do dr. Afonso Arinos para o INDIPO foi boa para nós porque nos deu uma dimensão maior — ele era uma pessoa muito conhecida nacionalmente — e nos ajudou a fazer a independência

[139] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Quando Themístocles Brandão Cavalcanti faleceu, e ainda não havia sido sepultado, o dr. Simões foi procurado pelo dr. Afonso Arinos pleiteando a direção do INDIPO. Embora estranhando a rapidez com que o postulante se movimentara, o dr. Simões achou que se tratava de um bom nome, com uma posição importante no Congresso, de modo que dificilmente se poderia adotar outra solução".

do CPDOC. Diferentemente do dr. Themístocles, ele não tinha tanto apego ao INDIPO e entendeu a importância de o CPDOC conquistar sua autonomia. Conversamos, e ele disse que eu estava certa, já que o CPDOC tinha um orçamento maior que o do INDIPO, tinha mais pesquisadores, despachava direto com Simões Lopes. Ele me ajudou. Fizemos nossa independência e passamos a ser uma unidade da Fundação, junto com as escolas e institutos.[140]

O CPDOC foi a primeira instituição no Brasil a dar tratamento arquivístico a arquivos privados, não?

Celina Vargas — Sim, distinguindo-os dos arquivos públicos e, ao mesmo tempo, respeitando essa esfera do trabalho documental. Dizíamos: "Não vamos nos misturar com a questão dos arquivos públicos, porque esse é um tema especializado e vasto. Temos um universo limitado, mas que para nós é ainda um enorme desafio".

Como foi recebida, na área de arquivos, a metodologia proposta pelo CPDOC?

Celina Vargas — Havia, naquela época, muito corporativismo no campo das bibliotecas, dos arquivos, das associações de classe. Diziam que nós não tínhamos competência, que não tínhamos formação. Quando assumi a direção do Arquivo Nacional a pressão foi muito maior, porque eu me declarava socióloga — nunca me declarei arquivista, nunca fiz curso de arquivo. Houve a regulamentação da profissão de arquivista e, como eu tinha um tempo de trabalho no CPDOC, poderia ser considerada arquivista.[141] Queriam que eu me enquadrasse, mas respondi que não ia me enquadrar, ao contrário: "No dia em que me enquadrar, estou liquidada". Mas isso aconteceu mais com relação ao Arquivo Nacional. Dentro da Fundação havia muitas críticas, porque havia uma hegemonia do grupo de documentação da Biblioteca Central e do Arquivo Central, que era muito circunscrito, do ponto de vista de uma formação em biblioteconomia e arquivística. Foi um período em que o corporativismo profissional tinha uma ação muito grande, e por isso sofremos um pouco de resistência, pelos métodos novos que estávamos adotando, que não eram nem de arquivo nem de biblioteca. Estávamos inovando no campo da documentação, focalizando muito mais a visão do pesquisador. E acho que isso tam-

[140] O CPDOC foi transformado em unidade administrativa pela Portaria nº 259, de 30 de dezembro de 1985.
[141] A profissão de arquivista foi regulamentada em 1978.

bém repercutiu na minha gestão no Arquivo Nacional. Ali tive mil problemas com a associação de arquivos, com a associação de bibliotecas, mas tudo isso já passou.

À frente do CPDOC, a senhora encontrou problemas na Fundação por estar lidando com temas recentes da política brasileira?

Celina Vargas — Tive momentos difíceis, mas obviamente minha relação com Simões Lopes dentro da Fundação Getulio Vargas foi um colchão para amenizar as arestas, as dificuldades e problemas. Lembro da crise da EAESP em 1975, quando a direção da UNE funcionava dentro do diretório da escola. Foi uma grande confusão, um momento tenso. Mas eu ficava quieta e, enquanto estava preservada, fazia o que tinha que fazer. Não tive problemas políticos dentro da Fundação.

Em 1980, eu já estava no Arquivo Nacional, quando fizemos um seminário internacional no CPDOC comemorando os 50 anos da Revolução de 30.[142] Eu estava grávida do Pedro, já no final, porque ele nasceu no dia 12 de outubro, e o seminário começou no dia 3. O dr. Simões criou um problema enorme, acho que por ciúme, pelo fato de estarmos realizando o seminário no auditório do Ibam, e não no da Fundação. Além do mais, ele não conhecia as pessoas que iam falar e estava com muita dificuldade em entender aquilo que estávamos fazendo. Lembro-me de que ele disse que ia entrar Ibam adentro e interromper o seminário. Passei todos os dias do encontro sentada numa cadeira, com uma barriga imensa, esperando que o dr. Simões entrasse para tentar impedir que as pessoas falassem, o que obviamente não seria uma coisa normal para o presidente da Fundação. E o seminário foi um sucesso enorme, demos primeira página em todos os jornais durante os três dias. O seminário teve, inclusive, importância internacional, porque vieram vários brasilianistas e especialistas brasileiros, entre eles Celso Furtado.

Quem foi negociar com o dr. Simões para explicar a importância do seminário foram o dr. Afonso Arinos e Celso Lafer, porque chegou um momento em que ele não me recebia mais, ficou com raiva de mim. Mas era uma coisa paternal, de pai para filha, uma relação que ajudava e dificultava.

Em termos de governo, nunca sofremos qualquer pressão. Ao contrário, o governo Geisel foi o momento em que o dr. Pelúcio abriu os recursos financeiros para a área de pós-graduação e para os centros de pes-

[142] Os trabalhos então apresentados foram publicados no volume *Revolução de 30: seminário internacional* (Brasília, UnB, 1982).

quisa, e nós nos beneficiamos muito. Chegamos a ter 50% de financiamento da Finep e 50% da Fundação. Quando fui para o Arquivo Nacional, levei muita gente do CPDOC para lá através de um convênio do Ministério da Justiça com a Fundação Getulio Vargas. Impus uma condição para assumir a direção do Arquivo Nacional: só aceitaria dirigi-lo se o governo me concedesse recursos adicionais para trabalhar, porque o Arquivo era, naquele momento, uma instituição falida.

Um desafio importante enfrentado pelo CPDOC no início foi o de se afirmar como um espaço interdisciplinar frente aos historiadores e cientistas políticos.

Celina Vargas — Realmente, foi um período difícil. Agora é brincadeira, porque somos amigos de todo mundo, mas naquele momento foi muito complicado. Enfrentamos a resistência do historiador tradicional, que nem nos levava em consideração porque achava que éramos um centro de crianças. Historiadores que poderiam estar mais próximos, como José Honório Rodrigues e Hélio Silva, que trabalhavam com documentos, não nos deram muita atenção. De outro lado, o pessoal da área de ciências sociais, que tinha uma formação teórica mais rigorosa, insinuava que estávamos fazendo uma brincadeira. Para eles, partir do fato para a interpretação era percorrer o caminho inverso dos teóricos das ciências sociais.

Tivemos muitos problemas, não éramos reconhecidos e não éramos chamados para falar. Nossas publicações iniciais, modestas, eram cronologias, levantamentos bibliográficos. Nós éramos discriminados, sim, só falávamos na periferia da academia. Hoje isso não ocorre, o CPDOC tem reconhecimento nacional e internacional, mas naquele momento foi uma situação delicada, especialmente no Rio. Em São Paulo éramos mais bem recebidos, íamos muito a Campinas, à USP, mas aqui no Rio havia realmente uma resistência. Acho até que conseguimos ser reconhecidos primeiro no exterior e em algumas cidades menores, que começaram a nos chamar para seminários, principalmente na área de história oral. Esse seria um outro levantamento que o CPDOC poderia fazer: quantos cpdocs criamos Brasil afora, nas áreas de documentação, história oral, pesquisa? Eu me lembro de uma quantidade enorme deles ligados a institutos históricos ou a universidades. Poucos, contudo, são mantidos pela iniciativa privada. Produzem bens públicos com os recursos públicos exigidos para um trabalho desse tipo.

Com os brasilianistas o CPDOC nunca teve problemas, não é?

Celina Vargas — Ao contrário, porque nós os prestigiávamos muito. Toda vez que Frank McCann vinha ao Brasil, nós lhe pedíamos para fazer

um seminário. A mesma coisa com Thomas Skidmore e Foster Dulles. Eles vinham consultar os arquivos, mas tinham que "pagar pedágio" fazendo uma palestra, falando sobre o que estavam fazendo no momento. Eles tomaram conhecimento do nosso trabalho e viram que íamos melhorar a vida deles, pois em vez de irem para a sala de jantar da dona Alzira pesquisar o arquivo Vargas, teriam uma sala no CPDOC e um acervo organizado.

Hoje o CPDOC é considerado um centro de documentação de padrão internacional.

Celina Vargas — Sim, porque toda a nossa formação veio do exterior, fizemos cursos no exterior e sabemos o valor de uma boa biblioteca e de um bom centro de documentação. O pessoal da documentação também fez muito estágio no exterior: Canadá, Estados Unidos, França, Espanha.

Quando a senhora foi para o Arquivo Nacional, em 1979, como ficou a situação do CPDOC? A senhora continuou vinculada à direção do centro?

Celina Vargas — Sim, porque o dr. Simões não deixou que eu saísse. Mas o CPDOC ficou sendo dirigido por uma coordenadora, como se fosse vice-diretora. Quem me substituiu inicialmente foi Alzira de Abreu, depois Célia Camargo e depois novamente Alzira de Abreu, que passou a dirigir de fato a instituição. Nas horas de aperto eu tinha que vir à Fundação conversar com o dr. Simões. Só deixei oficialmente a direção do CPDOC em 1990, quando assumi a direção geral da Fundação. Nessa ocasião Alzira de Abreu tornou-se diretora do centro.[143]

Quando houve a extinção de vários órgãos da Fundação, em 1990, comentou-se que o CPDOC sobreviveu graças ao seu prestígio. Como a senhora vê hoje o papel do CPDOC dentro da Fundação?

Celina Vargas — Primeiro, em 1990 o CPDOC já era reconhecido como centro de excelência acadêmica. Segundo, a reforma da Fundação

[143] Por portaria de 22 de abril de 1980, Arízio de Viana foi designado membro do conselho consultivo do INDIPO e encarregado de dar assistência e cooperação ao CPDOC substituindo seu chefe em seus impedimentos eventuais. Essa atribuição foi revogada pela portaria de 10 de maio de 1984. Alzira Alves de Abreu foi diretora do CPDOC de 1990 a 1994 e Lúcia Lippi Oliveira, de 1994 a 1998. Em janeiro de 1999 assumiu a direção do centro Marieta de Moraes Ferreira.

não foi feita só por mim. Houve a participação dos diretores de órgãos, capitaneados por Mario Henrique Simonsen e pelo dr. Flôres. Quando assumi a direção geral fiz uma visita a todos os órgãos da Fundação. Quando chegou a vez do CPDOC, pensei que ia encontrá-lo em pior situação, mas comparativamente minha impressão foi muito positiva. Foi difícil, mas consegui mostrar racionalmente que naquele momento o centro tinha muito pouca gordura. Nesse processo a Alzira de Abreu foi brilhante, fornecendo dados e informações que deixavam claro que não tínhamos situações estilo funcionário público. Tanto que nesse momento os cortes no CPDOC foram tópicos, porque já estávamos enxutos. Conseguimos provar isso para o conjunto de pessoas que estava administrando a Fundação. O fato de o CPDOC não ter sido muito afetado por cortes não se deveu ao meu prestígio, e sim ao reconhecimento do trabalho que as pessoas ali desenvolviam. Além disso, viu-se que era um órgão necessário à Fundação.

Alguma vez a senhora sentiu constrangimento pelo fato de o CPDOC e a Fundação serem associados a Getúlio Vargas?

Celina Vargas — Na minha cabeça sempre foi cristalino que o CPDOC não seria uma instituição getuliana. Queria uma instituição que estudasse um período que marcou o país — e quanto a isso não tenho dúvidas. Posso até ter recebido alguma crítica, mas tenho tranqüilidade para dizer que nunca quis criar um "mausoléu", mesmo porque sempre tive aversão ao estilo laudatório, ao estilo populista. Tanto que nunca fiz disso meu projeto de vida. Mesmo minha mãe, que me pedia para ler as coisas do CPDOC antes de serem publicadas, muitas vezes não foi atendida. Lia depois de publicadas. E muitas coisas ela leu, não gostou, mas teve que engolir. De minha parte, sempre tive muito claro dentro de mim que, em torno do arquivo de Getúlio, eu iria criar um centro de reflexão sobre o Brasil.

Aspásia Camargo

Como surgiu a idéia de criar o CPDOC?

Aspásia Camargo — Celina do Amaral Peixoto tinha sido minha aluna na PUC do Rio, uma aluna muito especial. Eu tinha acabado de me formar, era uma jovem assistente do professor Cândido Mendes, e fizemos uma boa relação. Depois que ela foi para Paris, onde eu já estava, convivemos intensamente, trocando idéias, fazendo planos. Mas, na verdade, planos mais concretos só apareceram mesmo quando ela voltou

para o Brasil, em 1973. Ela voltou mas eu continuei lá, terminando minha tese de doutorado, que defendi em janeiro de 1974. Fui das primeiras da minha geração a defender tese e estava disponível profissionalmente para uma aventura num patamar superior. Celina levantou a possibilidade de eu vir ajudá-la a conceber e a montar o CPDOC, dizendo: "O que precisamos é transformar esses arquivos numa fonte de pesquisa, fazer alguma coisa que tenha visibilidade acadêmica". A idéia dela era essa, e isso para mim pesou.

Fiquei então imaginando que tipo de aventura era essa em que eu ia me meter. Não era apenas questão de produzir, academicamente e com qualidade, mas de fazer alguma coisa nova em termos de concepção institucional. Houve um ponto que foi importante no nosso entendimento, meu e da Celina, que acho que é mérito dela e merece ser destacado: o fato de ela ter a visão de um centro que não faria o culto à personalidade de Getúlio Vargas, mas seria uma referência institucional para estudar um período inteiro, com os atores que nele estivessem envolvidos. Isso também era uma coisa muito vaga, mas senti nela essa predisposição generosa de não se limitar a fazer um centro como essas grandes bibliotecas presidenciais americanas, que às vezes podem ter uma atividade acadêmica importante, mas sempre em volta da homenagem pessoal a um líder. Talvez até, inconscientemente, Celina tivesse uma ambição maior: a de ressaltar a imagem de Getúlio num nível superior, quase como a inspiração política de toda uma geração. Enfim, íamos criar uma instituição capaz de pensar e entender melhor o Brasil. Sentíamos que, intelectualmente, a década de 30 era uma década de ninguém, que não se tinha ainda refletido e aprofundado nada sobre aquilo. Na época saiu o livro do Bóris Fausto, e começaram a sair os trabalhos de Hélio Silva, Carone[144] etc., com documentação maciça, que marcavam uma vontade de se familiarizar mais com os fatos.

Cheguei para trabalhar com Celina em fevereiro de 1974. Nessa época, o governo Geisel estava se iniciando, a abertura política estava no ar, e havia uma enorme curiosidade intelectual em relação ao processo de transição política que ia nos levar de um regime autoritário para um regime democrático. Ou seja, nós estávamos querendo trabalhar com um período autoritário e saindo de um outro período autoritário. Estávamos saindo de um autoritarismo que conhecíamos e lidando com um autorita-

[144] Bóris Fausto, *A Revolução de 30. Historiografia e história* (São Paulo, Brasiliense, 1974); Edgar Carone, a exemplo de Hélio Silva, publicou entre 1969 e 1976, pela Difusão Européia do Livro, uma coleção de livros sobre o ciclo Vargas também apoiada em documentos primários.

rismo anterior que não conhecíamos. Por trás dessa realidade, havia a certeza de que um autoritarismo tinha a ver com o outro. Certamente os mecanismos autoritários que se desenvolveram no primeiro período devem ter influenciado o segundo, até porque a matriz cultural era a mesma.

Acho que o CPDOC permitiu um aprofundamento muito grande da discussão política, através dos documentos e do que girava em torno deles. Permitiu também repensar o papel dos brasilianistas: por que eles escreviam tanto sobre o Brasil, e nós, brasileiros, éramos tão acanhados? De outro lado, o impacto dos brasilianistas se fazia em dois sentidos: eles tinham uma produção farta, profissional, séria, algumas vezes brilhante, mas essa produção não permitia uma reflexão integrada sobre os processos. Era preciso que os brasileiros, com tudo o que havia de potencialmente rico numa geração de estudiosos, tivessem a chance de pensar mais globalmente isso tudo através dos documentos e dos arquivos. O problema era saber que tipo de relação íamos estabelecer com a historiografia, que tipo de produção íamos fazer e que tipo de contribuição o CPDOC poderia dar.

Como foram seus primeiros tempos no CPDOC?

Aspásia Camargo — Quando cheguei eram duas salinhas. Celina e eu tínhamos uma mesa em uma das salas. Éramos as diretoras: ela era a chefe do CPDOC e eu a diretora de pesquisa. Na outra sala ficavam os estagiários, poucos. Depois nos expandimos para as salas do lado, os arquivos foram chegando, e começou aquele rebuliço. Paralelamente vivíamos um primeiro impasse: íamos contratar historiadores para escrever a história de temas pré-selecionados? Não podíamos usar esse caminho ortodoxo, que é o caminho normal, porque não sabíamos que temas estavam nos arquivos — imediatamente, nossa referência foi o arquivo de Getúlio, com 40 mil documentos, e o de Osvaldo Aranha, com 90 mil.

O que propus a Celina, e ela imediatamente aceitou, foi fazer uma análise de conjuntura a partir do material de arquivo, confrontá-la depois com todas as informações que já tínhamos em outras fontes e começar a pegar o fio condutor daquele processo, que não estava muito claro e precisava de análises mais sérias. Quando optamos por estudar a conjuntura, a relação com os historiadores ficou estranha, porque não havia ninguém que achasse isso procedente. Entramos em contato com várias pessoas, falamos com Eulália Lobo, Maria Yedda Linhares não sei se estava disponível, mas falamos com uma série de historiadores e sentimos que ninguém se interessava pelo que queríamos fazer.

Com um grupo de estagiários, decidi ler o material dos arquivos. Eu queria saber o que os atores pensavam, e começou aí uma reflexão muito

interessante sobre a relação entre ator, documento, processo e interpretação. Esse foi outro ponto epistemológico importante na história do CPDOC. Naquela época, havia um pressuposto: o ator é um mentiroso potencial, não devemos acreditar nele. Ora, acho que todo ator, em todos os níveis, mente mesmo, mas o problema não é mentir, o problema é o filtro, pois todo mundo vê as coisas filtradas. O problema é capturar os atores estratégicos, saber como é o filtro deles e como esse filtro pode interagir com a realidade que se vai investigar.

O CPDOC partiu da idéia de que havia filtros de várias naturezas: havia o filtro dos atores protagonistas e vitoriosos e havia o filtro dos opositores. Aliás, este último era o filtro mais organizado. Tínhamos que construir uma mediação entre o que os atores diziam e o que nós poderíamos dizer sobre aquela realidade. Talvez a realidade não devesse estar tão descolada do processo: afinal, se certos atores construíram um determinado processo, isso devia ter uma certa lógica, e o importante para nós era capturar essa lógica, e não simplesmente criticá-los. Isso significa que metodologicamente estávamos muito sós.

Comecei a propor aos estagiários e à Celina uma coisa mais sistemática: "Através dos atores podemos ter uma visão mais completa, mais profunda e mais esclarecedora sobre os processos políticos e ir além da historiografia tradicional". Até porque, tendo trabalhado muito com sociologia histórica, eu tinha uma visão interdisciplinar. Essa idéia interdisciplinar do CPDOC foi uma pedra angular importante na montagem da instituição e na produção que ela veio a desenvolver dali para a frente.

Mas o CPDOC teve um problema sério, porque, de um lado, os historiadores não o consideravam como um centro de história. De outro, os cientistas políticos também não consideravam os pesquisadores da casa como tais.

Aspásia Camargo — É, acho que sim, porque não éramos nada, não tínhamos publicado nenhum livro, não estávamos escrevendo artigos em revistas. Na verdade, o que havia era uma pessoa como eu, doutora em sociologia pela Universidade de Paris, orientada por Alain Touraine, e com profundo envolvimento com a sociologia histórica, e um grupo de jovens estagiários. Eu me lembro da primeira análise de conjuntura que foi feita para o período de 30 a 37, que depois gerou o livro sobre o golpe do Estado Novo.[145]

No início a solidão era total, primeiro porque os profissionais que tínhamos eram jovens talentosos, de extrema sensibilidade, mas inexperien-

[145] Aspásia Camargo et alii, *O golpe silencioso* (Rio de Janeiro, Rio Fundo, 1989).

tes. De outro lado, não havia dinheiro. Dentro da Fundação Getulio Vargas, o dr. Simões sempre foi um homem com uma visão muito lúcida a respeito da importância da documentação, mas a história não era uma prioridade, muito menos a história interdisciplinar, com uma metodologia nova.

O que havia então em termos de metodologia na área de história?

Aspásia Camargo — Havia no Brasil dois tipos de historiadores: um, o historiador tradicional que em geral se interessava pelo século XIX e tinha pouco interesse pelo período que estávamos estudando; o outro, um tipo de historiador documentalista, que não chegava a ser propriamente historiador no sentido mais interpretativo, não usava a metodologia do historiador, aquela coisa obsessiva do detetive que tem que juntar todas as peças para tirar uma conclusão e poder organizar o seu texto. Não estávamos ainda aqui no patamar de uma historiografia como a inglesa, mais amarrada.

A alternativa que tínhamos era a chamada história dos *Annales*, que era uma história social, feita por historiadores competentes, mas que não se interessavam pela história política, e sim pela história profunda, a história dos costumes, do social. A história política era vista como pária, já que a política era associada ao mundo dos interesses. Acho que a contribuição que dei foi no sentido de abrir uma picada nesse terreno. Eu dizia que a história política também é uma história social, no sentido de estrutural. E nós queríamos capturar a estrutura dessa conjuntura política. Isso teve muitas conseqüências para a história oral, porque ninguém admitia que se pudesse fazer uma história política que não fosse a história tradicional, factual. E nós queríamos ir além do fato.

O primeiro caminho, antes de a pesquisa se estruturar de uma maneira mais sólida no CPDOC, foi a história oral. O que sentíamos era que os arquivos tinham lacunas, espaços vazios, que não conseguíamos preencher. Havia concentração num determinado conflito, e às vezes entrava-se num vácuo muito grande.

Foi essa a origem da história oral no CPDOC?

Aspásia Camargo — Sim. Foi uma coisa que nasceu da nossa própria práxis. Como tínhamos alguns arquivos, e Celina estava fazendo uma grande ofensiva para conseguir novos, freqüentemente tínhamos pessoas que vinham doar documentos e sabiam de coisas incríveis. Lembro que quando se organizou o arquivo de Osvaldo Aranha, seu antigo secretário, Rubem Rosa, já velhinho, nos visitava, nos ajudava a identificar os documentos e ficava contando casos. Além do mais, o CPDOC foi uma "cos-

tela de Adão" do INDIPO, de Themístocles Cavalcanti, que também era memória viva de muita coisa, porque tinha sido constituinte em 1933. Começamos a ser "as meninas do CPDOC", aquelas que tinham disponibilidade para ouvir histórias, coisa que não era metodologicamente comum e talvez nem fosse metodologicamente correta. A idéia do historiador tradicional é a seguinte: "Tenho um tema, vou procurar pessoas que o conheçam e arrancar delas respostas às minhas perguntas". Na verdade, o CPDOC criou uma metodologia pós-moderna, que é o antiortodoxo, o pragmático, o eclético. Isso foi muito alimentado pela relação intimista e até um pouco passional que estabelecemos com os documentos e com as pessoas que poderiam nos contar coisas.

Desenvolvemos uma curiosidade quase etnográfica, antropológica, para lidar com os que conheciam aquele passado que era desconhecido no Brasil nas suas sutilezas. O que sentíamos era que havia muitas coisas de que a visão ideológica de uma historiografia engajada não tinha dado conta. A entrevista trouxe um recurso novo, pois podia complementar o arquivo. Devíamos explorar isso rapidamente porque a geração de 30 estava envelhecendo e, quando as pessoas morrem, acaba o contato físico com a realidade que elas representam. E quando se perde o contato físico, as interpretações começam a sofrer uma outra química.

O passo seguinte foi conseguirmos que a Finep se interessasse pelo nosso trabalho. Acho que a Finep merece um destaque extraordinário, porque o CPDOC não teria existido sem ela. Foi a Finep que nos sustentou inicialmente, o que permitiu produzir uma quantidade enorme de livros e trabalhos importantes. Aí nós nos nucleamos em torno de alguns temas estratégicos, como por exemplo a Constituinte de 1934: não podíamos deixar de examinar o que a classe política propunha depois da Revolução de 30. Tínhamos aí um campo muito rico, porque os arquivos das elites gaúchas, que foram o motor desse processo, estavam no CPDOC.

Queríamos chegar até 37 e penetrar nos meandros de como foi possível a implantação do Estado Novo. Por trás disso tudo, havia Getúlio, esfinge indecifrável, que nos fascinou muito. Daí para a frente houve muitas imbricações. De repente, nos descolávamos de 30 para o segundo governo Vargas, 1951-54, ou, na feitura das entrevistas, nos movíamos de 30 para a abertura política dos anos 70. Por exemplo, quando eu estava entrevistando Cordeiro de Farias, falando da Coluna Prestes, de vez em quando ele interrompia para ir ao telefone "conspirar" com Golberi a abertura. Havia então uma interação de vários períodos da história que começavam a se articular. Foi um trabalho brutal, alucinado. Comecei no CPDOC com um horário limitado, mas aquilo foi virando uma obsessão, não tínhamos mais hora, era de manhã, de tarde, à noite, no fim de semana. Acho que esse trabalho braçal que fizemos às vezes não é lembra-

do. Foi uma psicanálise coletiva também, no sentido de juntar o passado com o futuro ou de ver a encruzilhada que isso representava. O CPDOC, de fato, nascia de uma encruzilhada entre o passado, que não devia ser esquecido, e o futuro, que precisava mudar.

Em termos metodológicos, percebemos, com muito pioneirismo, que o holismo era talvez uma das coisas mais importantes que uma entrevista podia nos dar. O ser humano é um ente que faz conexões complexas e amplas. Quando se vai falar com alguém, sempre se tem a possibilidade de ir longe com essa pessoa porque o pensamento tem imbricações, invade conexões diferentes, e consegue-se entender um processo mais amplo. Como já estávamos, àquela altura, mordidos pela idéia de um entendimento mais amplo da história brasileira contemporânea e, especialmente, da importância que a matriz dos anos 30 tinha tido nesse processo, seja no seu lado bom, democrático, seja no seu lado autoritário, começamos a achar que as entrevistas nos davam muito mais que informações. Eram uma forma de apropriação de um processo mais amplo.

Desde o início estava bem clara a opção de trabalhar com elites.

Aspásia Camargo — Nós queríamos capturar as várias vertentes da elite. A idéia era que a elite política ia ser o marco da nossa reflexão, íamos trabalhar um conjunto de entrevistas que teriam um conteúdo bastante diversificado, e as conclusões que pudéssemos tirar iriam se basear em um conjunto mais amplo de informações. O início foi esse, uma coisa muito indiferenciada. Tudo saiu de um bolo só: uma definição metodológica da história oral e uma definição estratégica da pesquisa.

Uma coisa importante foi que imediatamente percebemos — e trabalhei muito nessa direção — que precisávamos nos comunicar com a opinião pública, com os jornais. Hoje em dia, por exemplo, poucas pessoas podem avaliar como a imprensa melhorou sua análise dos períodos históricos, graças a um trabalho de formiguinha do CPDOC, que culminou também com o *Dicionário histórico-biográfico*, que consolidou milhares de fontes. No fundo, o CPDOC foi pioneiro porque criou algo que, hoje em dia, está em qualquer manual de empresa da pós-modernidade: a integração holística dos setores.

No setor de pesquisa, surgiu também uma linha de estudo sobre o pensamento intelectual dos anos 30, área na qual eu tinha investido com Wanderley Guilherme dos Santos. Eu sabia que precisávamos ter um pouco de controle sobre a matriz ideológica de tudo aquilo que estávamos discutindo. Isso culminou com alguns trabalhos da Lúcia Lippi sobre o pensamento intelectual. Enfim, acho que havia sobretudo uma preocupação holística, uma preocupação de escapar da tirania da história fac-

tual, que era bastante pobre em muitos aspectos. E escapar também da tirania da história social, que era a antítese da história factual. O que procuramos, de maneira muito clara, foi definir que o factual também é estrutural, que o fato político tem que ser tratado com a mesma grandeza que o fato social. E isso nós vendemos, com sucesso, em congressos internacionais.

Como os dirigentes da Fundação viam o trabalho que vocês estavam fazendo?

Aspásia Camargo — Aí vem uma coisa curiosa: Celina e eu, que somos um pouco parecidas fisicamente — muita gente achava que éramos irmãs —, sofremos um pouco uma injustiça, porque ficamos sendo conhecidas, até pejorativamente, como "as meninas do CPDOC". Na Fundação Getulio Vargas estava a geração de 30, que estava completando o seu ciclo. Os velhinhos estavam todos lá: Benedicto Silva, os assessores do dr. Simões, o dr. Themístocles, depois Afonso Arinos — uma pessoa que teve uma importância muito grande, com quem fiz várias entrevistas e que me influenciou muito.[146] Nós parecíamos muito jovens porque a Fundação estava envelhecendo, seu corpo dirigente era constituído de pessoas idosas, que viam o que estávamos fazendo com um pouco de medo. Deviam pensar: "O que as 'meninas' vão fazer com o nosso passado?" Havia o medo de que a interpretação pudesse ser ideologicamente viciada. No fundo, eles tinham um pouco de razão, porque o que havia por aí era uma visão muito crítica. Acho até que o fato de o CPDOC ter nascido na Fundação e de nós termos, de certa maneira, a obrigação de ser isentos para não nos indispormos com a casa foi muito bom, porque nos obrigou a ser mais cuidadosos, a ouvir com mais generosidade. Foi uma educação coletiva positiva.

Agora, Celina e eu não éramos tão jovens assim: tínhamos 30 anos de idade quando essa aventura se iniciou. Quando ela começou a render bons frutos, e os trabalhos começaram a aparecer, nos anos 80, já estávamos entrando na faixa dos 38-40. Não éramos crianças.

E quanto aos recursos materiais e financeiros?

Aspásia Camargo — Havia fraquezas muito grandes no processo de gestão, e havia poucos recursos. Eu era coordenadora-geral da pesquisa e da história oral, mas, na verdade, durante um longo período, não havia

---

[146] Ver *O intelectual e o político; encontros com Afonso Arinos*, org. por Aspásia Camargo, Maria Clara Mariani, Maria Teresa Teixeira (Brasília, Senado Federal, Dom Quixote, 1983).

pesquisadores de nível intermediário capazes de levar o processo de maneira sustentável. Tive que fazer um trabalho braçal muito grande, porque não construímos uma estrutura com as mediações adequadas. E o processo administrativo era extremamente lento, penoso, cada decisão era difícil, tínhamos que negociar tudo, porque muitas coisas eram incompreendidas. A estrutura gerencial dos processos não visava à administração de resultados, embora tivéssemos essa preocupação. Acho que sofremos da falta de gerentes de alto nível até para captar recursos. Nós fazíamos tudo, preparávamos e executávamos os projetos, fazíamos as contas, era um processo muito exaustivo.

O CPDOC optou por trabalhar com a elite em um momento em que o must *era a história dos vencidos. Como isso repercutiu?*

Aspásia Camargo — Você tocou num ponto interessante. Eu tinha feito minha tese de doutorado sobre as ligas camponesas, e estava portanto muito confortável.[147] Minha bagagem acadêmica me ajudou, pois estava claro que eu não estava falando das elites com um culto embutido das elites. Eu sempre brincava: "Não confundam o objeto com a análise. O fato de estar trabalhando com elites não quer dizer que esteja a serviço delas. Quero a oportunidade de estudar esses atores estratégicos com grandeza de visão, com isenção e com espírito crítico, para entender o período".

O conteúdo dos arquivos trouxe algumas surpresas?

Aspásia Camargo — Quando comecei a ler os arquivos, tive um choque. O que eu esperava ao ler o arquivo de Getúlio Vargas, de Osvaldo Aranha e dos outros, era encontrar farto material sobre as decisões tomadas com relação à legislação e à montagem do sistema trabalhista de Getúlio. Pois não encontrei nada, talvez uma carta. O próprio arquivo de Lindolfo Collor, que depois veio para o CPDOC, nem de longe corresponde em densidade a toda a importância e dimensão do problema. Tirei daí uma lição: o grande motor das decisões tomadas no decorrer dos anos 30 esteve ligado às elites regionais brasileiras.[148] No momento em que detectamos que a matriz política era regional, os militares também ganharam uma força tremenda, pois eram o contraponto. Ocorreu então fazer com o ciclo militar o mesmo que tínhamos feito para os anos 30, mas es-

[147] Aspásia Camargo, Brésil Nordest, mouvements paysans et crise populiste (Paris, École Pratique des Hautes Études, Centre d'Études des Mouvements Sociaux, 1973. 414p.).
[148] Ver *Regionalismo e centralização política; partidos e Constituinte nos anos 30*, coord. por Angela de Castro Gomes (Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1980).

barramos no fato de que, sob o regime militar, isso seria difícil. Creio que há agora um trabalho de síntese por fazer e acho que o momento exige um fortalecimento intelectual muito grande.

Queria acrescentar um ponto importante, que foi a decisão do CPDOC de recusar, no início dos anos 80, a idéia de criação de um curso de pós-graduação em história, receoso de que isso pudesse criar problemas administrativos. Acho que a decisão foi equivocada e perdemos muito com isso. Certamente a atividade docente de alto nível teria diversificado o desafio intelectual em torno do CPDOC. Na época o assunto não foi amplamente debatido e eu, pessoalmente, com uma enorme carga de trabalho nos ombros, não me animei a lutar por uma opção diferente. Reafirmo, foi um grave erro.

Como a senhora vê o CPDOC dentro da Fundação?

Aspásia Camargo — Acho que a Fundação recebeu com muita ambigüidade o projeto do CPDOC, que potencialmente representava um lado crítico. Mas, no fundo, o CPDOC foi extremamente funcional para a Fundação Getulio Vargas, muito mais do que imaginavam as pessoas que estavam ali na época. Na verdade, seguimos a matriz da Fundação, quisemos ser pioneiros, fazer coisas novas, e fizemos. Tudo como se o projeto original da FGV fosse desdobrado como as galáxias, as diferenciações se fazendo, seguindo a matriz original de pioneirismo. Vestimos a camisa da FGV, realizamos um "projeto FGV".

Como foi a primeira "mudança de guarda" dentro do CPDOC?

Aspásia Camargo — A partir de certa época eu mesma comecei a colocar seriamente dentro do CPDOC a idéia de que tínhamos que trabalhar pela rotatividade das direções. Não achava correto nem interessante para ninguém ficar vitalício nos cargos: Celina era chefe vitalícia do CPDOC e eu era, aparentemente, vitalícia na pesquisa e na história oral. Quando se fica muito tempo num trabalho desses — 10 anos — vem o desgaste, as rotinas começam a cansar um pouco. Comecei a levantar com o setor de pesquisa a necessidade da rotatividade. Já havia gente ali com doutorado que podia perfeitamente assumir a coordenação. Eu achava que isso deveria valer para o CPDOC também, mas havia aquela resistência: a coisa ali tinha dono e eu não achava isso bom.

Houve, além do mais, uma certa tendência para o matriarcado. Os homens no CPDOC não conseguem ter o espaço que merecem, são expelidos: Simon Schwartzman não conseguiu ficar, José Murilo de Carvalho veio, voltou e saiu novamente. Infelizmente Gerson Moura morreu, foi

uma perda grande para nós. Ele tinha uma visão muito sintonizada com a idéia do CPDOC e não é de fácil substituição.[149] Esses homens, quando vêm com uma grande bagagem acadêmica, precisam de um espaço maior de interação. O que aconteceu com o CPDOC no início, uma espécie de isolamento, hoje em dia não se justifica mais. O CPDOC deveria apostar mais no fortalecimento acadêmico, que ficou diluído pela visão documental. Acho que tem que haver mais flexibilidade e mais nervo. Aquele momento fundador, de grande inspiração, foi uma época em que nos conectamos com uma realidade em movimento, em que se estavam abrindo caminhos. Acho que temos que estar sempre atentos, temos que entender o momento e apostar no dinamismo. Por exemplo, acho que temos de nos internacionalizar. Os congressos de história oral e as conexões daí decorrentes são muito positivas, mas temos que nos internacionalizar nos produtos. Não sei se um centro de história contemporânea, hoje, tem que ser só de história do Brasil.

Alzira Alves de Abreu

Como foi sua vinda para o CPDOC?

Alzira de Abreu — Vim para cá em 1975, quando acabei meu doutorado na França. De lá eu havia acompanhado a criação do CPDOC, e quando Celina me chamou para trabalhar com ela, me apresentou três possibilidades: trabalhar com documentação histórica, com história oral ou no projeto do *Dicionário*, que estava sendo iniciado por Israel Beloch.

De onde vinha sua relação com Celina?

Alzira de Abreu — Conheci Celina muito antes, quando éramos assistentes de Luciano Martins. Naquela época eu fazia pesquisa na casa de dona Alzira Vargas, no arquivo de Getúlio, sobre a indústria siderúrgica de Volta Redonda. Depois, nos movimentos de 1968, nos encontramos em assembléias estudantis. Quando ela foi para a França, já estávamos muito ligadas e continuamos amigas lá.

Quando Celina me apresentou aquelas três possibilidades de trabalho, logo optei pelo *Dicionário*, um projeto que pretendia produzir biografias de membros da elite política brasileira atuantes a partir de 1930,

[149] O historiador Gerson Moura faleceu em 7 de dezembro de 1992.

bem como verbetes sobre instituições e movimentos. E quero explicar o porquê dessa minha rápida decisão. Como acabei de dizer, eu tinha trabalhado com Luciano Martins no Instituto de Ciências Sociais da rua Marquês de Olinda, que antecedeu o Ifcs da UFRJ, em um grande projeto sobre empresários brasileiros, a partir do qual ele montou outra pesquisa, sobre as decisões estratégicas do desenvolvimento brasileiro, que seria a sua tese de doutorado. Luciano tinha escolhido 10 decisões-chave: indústria siderúrgica, Petrobras, BNDES, Geia, instruções nº 113 e nº 70 da Sumoc, entre outras. Trabalhei com a siderurgia, juntamente com Maria Luísa de Carvalho Proença, fizemos uma monografia sobre o tema.

Começamos a estudar o processo de decisão na área de siderurgia desde 1909, quando os estrangeiros passaram a se interessar pelo ferro brasileiro, o que resultou na vinda da Itabira Iron em 1911. Nessa pesquisa fomos ao Arquivo Nacional, mas não havia dados, não havia informações, era uma dificuldade enorme. Tudo era muito precário, havia lá umas latas da Presidência da República que não eram organizadas, e a funcionária dizia: "Vocês podem consultar". Se quiséssemos, poderíamos ter roubado aquela documentação, porque ninguém controlava o nosso trabalho. Fomos depois para a casa de dona Alzira Vargas e, na sala de jantar, consultávamos o arquivo de Getúlio no que se refere aos anos 30 e 40. Dona Alzira pedia para nós chegarmos depois do almoço e sairmos antes do jantar: chegávamos às 14:00h, quando estavam tirando a mesa, e quando a empregada começava a botar a mesa novamente, tínhamos que sair. Em função dessas dificuldades, conversávamos muito sobre a precariedade dos dados e informações necessários para se fazer a história do Brasil contemporâneo.

Depois fui para a França e fiz minha tese de doutorado sobre o Iseb.[150] Aconteceu a mesma coisa. Quer dizer, não havia fontes, porque os arquivos do Iseb tinham sido apreendidos pela polícia. Fui então fazer entrevistas, e aí surgiam problemas. Por exemplo: qual a data exata da criação de um órgão, qual o nome correto de um deputado? Enquanto isso, eu via que na França havia um arsenal enorme de informações factuais à disposição do pesquisador. Discutíamos muito sobre isso e lembro de Luciano Martins muito irônico, dizendo que os historiadores nunca trabalharam no Brasil: nós é que tínhamos que garimpar tudo... Assim, quando a Celina me apresentou a possibilidade do *Dicionário*, pensei: é a solução. Fui conversar com Israel, que me aceitou muito bem. Ele já tinha começado o projeto, e resolvemos que eu ficaria responsável pelos ver-

[150] Alzira Alves de Abreu, *Nationalisme et action politique au Brésil: une étude sur l'Iseb* (Paris, Université de Paris René Descartes, 1975).

betes temáticos, sobre instituições, partidos, movimentos etc., e ele pela parte biográfica.

A partir de então, o Dicionário *teve uma importância muito grande na grife CPDOC.*

Alzira de Abreu — É verdade, mas vou lembrar que não foi fácil e que sofri por causa desse projeto. Colegas pesquisadores nos criticavam muito. Lembro de um que dizia que fazer um dicionário, trabalhar com biografias, era fazer história positivista. As críticas eram permanentes. De um lado, eu tinha a percepção de que estava fazendo algo importante, mas é lógico que não tinha a clareza que tenho hoje, e aquilo me balançava. Alguns colegas me diziam: "Alzira de Abreu, você não pode estar fazendo um trabalho desses!" Minha vingança foi no dia em que saiu o dicionário do François Furet sobre a Revolução Francesa e eu disse para esses nossos colegas, um deles especificamente: "Quer dizer que François Furet agora é um historiador positivista? Fez um dicionário!" Ele ficou meio sem graça.

O início do CPDOC coincidiu com um momento de muitas mudanças no estudo da história.

Alzira de Abreu — Sim. Nós estávamos saindo da França em um momento em que a história das estruturas, das infra-estruturas, já estava sendo questionada. Mas nem todo mundo aqui estava a par dessas transformações. Uma coisa que Alain Touraine já fazia era colocar o ator no centro das análises, e aqui isso não era muito conhecido, as pessoas criticavam. Ainda havia a idéia de que tínhamos que trabalhar com as estruturas, com o longo alcance. E eu fiquei trabalhando com a história do tempo presente, também muito criticada.

Trabalhei praticamente 10 anos no projeto do *Dicionário* e acho que fizemos um trabalho importante: ajudamos os historiadores a ter um arsenal de informações para suas pesquisas e colocamos novas fontes à sua disposição. Isso deu também uma visibilidade muito grande ao CPDOC. Hoje em dia, os brasilianistas, os pesquisadores internacionais e do Brasil sempre falam na importância do *Dicionário*. Foi publicado em 1984 e chegou a ser considerado um dos livros da década.[151] Agora estamos em fase de atualização. A primeira versão cobriu de 1930 a 1975. Só incluímos o que aconteceu ou quem entrou para a política até 75, embora tenhamos estendido a cobertura até 1983. Da mesma forma, agora, as inclusões vão até 1995, embora a cobertura chegue até nossos dias.

---

[151] Ver *O Estado de S. Paulo*, 28-12-1989.

A senhora foi a primeira pessoa a dirigir o CPDOC depois da Celina. Como foi isso?

Alzira de Abreu — Eu estava trabalhando no projeto do *Dicionário* com uma equipe, todos muito entusiasmados, mas acompanhando de perto os problemas do CPDOC. Em 1979, Celina se licenciou porque estava grávida, teve filho e, se não me engano, foi em seguida ser diretora do Arquivo Nacional. Mas continuou guardando o cargo de diretora do CPDOC. Na verdade, como ela estava totalmente voltada para o arquivo, quem ficou administrando o centro foi o dr. Arízio de Viana, assessor do dr. Simões Lopes, que também havia sido do Dasp. As pessoas lhe encaminhavam um pedido qualquer, por exemplo, de licença para ir a algum congresso, e ele dizia: "Que congresso! Não vai". Era uma pessoa muito afastada do cotidiano e das atividades do CPDOC. Não estou, em nenhum momento, colocando em questão a capacidade do dr. Arízio, mas ele estava muito distante das nossas atividades, não possuía sensibilidade para alguns dos nossos problemas.

Depois de vários casos gritantes, procurei a Celina e disse: "Não vou aceitar, mais uma vez, ficar em uma instituição que vai morrer". Eu estava traumatizada com o fim de duas instituições por onde havia passado. Uma delas foi o CBPE — Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais —, onde trabalhei com Darcy Ribeiro, atendendo a convite seu feito no dia seguinte em que terminei a faculdade. Fui trabalhar com ele como auxiliar de pesquisa. Ali trabalhavam também Roberto Cardoso de Oliveira, Oracy Nogueira, Josildeth Gomes Consorte, enfim, uma equipe que tinha muito entusiasmo pela pesquisa na área de educação. Quando Darcy saiu para trabalhar no governo Goulart em Brasília, aquilo começou a degringolar. Ficou ainda muito tempo aberto, mas em decadência. Em 1964, com os problemas políticos decorrentes do golpe, eu não tinha mais condições de ficar no CBPE e fui trabalhar com Luciano Martins no Instituto de Ciências Sociais, levada por Roberto Cardoso de Oliveira. Lá também havia um grupo enorme: Alba Zaluar, Gilberto Velho, Maurício Vinhas de Queiroz, Phillippe Schmitter e outros. Mas em 1968, tudo se desagrega e acaba.

Então, eu disse à Celina: "Não vou viver essa situação de novo. Se ficar como está, o CPDOC vai acabar". Celina respondeu: "Você faz o que quiser. Se quiser, pode ir assumindo funções de fato". Na época eu não tinha nenhum cargo formal. Comecei indo direto ao dr. Roberto Hermeto, que era o superintendente, e fazendo aliança com ele, que foi sensível aos nossos problemas, talvez até porque tivesse suas dificuldades com o dr. Arízio. Na medida do possível passei a lhe encaminhar diretamente as nossas reivindicações. Mas continuei sem cargo algum. Em 1983, resolvi voltar para a França, para trabalhar em um grupo de pesquisa sobre intelectuais, ainda

com Luciano Martins, e mais Daniel Pecault e Sílvia Sigali. Fiquei dois anos lá e, nesse período, quem ficou fazendo o papel que eu fazia no CPDOC foi Célia Camargo: da mesma maneira, sem cargo, ou seja, não oficialmente.

Na França, fiz contatos com várias instituições e comecei a ver como funcionavam. Conheci o Institut d'Histoire du Temps Présent, aproximei-me de Michael Pollack, que trabalhava com memória, comecei a ver os trabalhos de René Remond sobre história política, e isso tudo, quando voltei ao Brasil, me fez querer trabalhar essas mesmas questões no CPDOC. Foi aí que comecei a estudar a luta armada, o que resultou no meu livro sobre os guerrilheiros.[152]

Quando voltou da França a senhora encontrou muita diferença no CPDOC?

Alzira de Abreu — Quando voltei, em 1985, encontrei a mesma situação. O CPDOC era um órgão do INDIPO, cujo diretor era o dr. Afonso Arinos, e além disso a situação era de muita pressão. Não havia dinheiro para nada, tínhamos que economizar telefone, papel. Íamos pedir ar-condicionado e não conseguíamos. Era tudo muito precário. Aí, comecei a conversar e a articular com o dr. Afonso Arinos, que era uma pessoa de uma sensibilidade enorme, uma figura maravilhosa. Comecei a lhe mostrar as dificuldades do CPDOC, o nosso trabalho, a importância do que fazíamos, que não era reconhecida. Uma vez ele me contou que a diretoria da Fundação dizia: "Elas são todas trabalhadeiras, mas são comunistas". Essa era um pouco a visão que eles tinham de nós. Eu pedia ao dr. Afonso que interferisse, junto à Fundação, para melhorar nossa situação. Tudo passava por ele: era ele quem assinava férias, licenças etc. E ele dizia: "É um absurdo isso tudo vir parar aqui. Eu não tenho nada a ver com isso!" Começou então a conversar com o dr. Simões Lopes para tirar o CPDOC de dentro do INDIPO. De minha parte, comecei a reclamar, porque estava praticamente dirigindo o CPDOC, mas não tinha cargo algum. Era tudo na base do informalismo.

Levei claramente o meu desagrado à Celina, dizendo que não queria mais ficar naquela situação. Quer dizer, eu não era oficialmente nada no CPDOC, mas respondia por muitas coisas, e dentro do CPDOC as pessoas achavam que eu era responsável por tudo. Certa vez fui chamada pela Presidência e disse que não iria mais responder pelo centro porque não tinha cargo oficial. No fim do ano de 1985, afinal, dá-se a autonomia do CPDOC em relação ao INDIPO e cria-se a coordenação geral do centro, que passei a ocupar, embora Celina continuasse como diretora.

---

[152] Alzira Alves de Abreu, *Intelectuais e guerreiros: o Colégio de Aplicação da UFRJ de 1948 a 1968* (Rio de Janeiro, UFRJ, 1992).

O que muda a partir daí?

Alzira de Abreu — A partir daí foi possível um reconhecimento gradual da estrutura do CPDOC. Antes nada era oficial, ninguém reconhecia cargos ou setores. Existia um CPDOC dentro do INDIPO, mas ninguém sabia o que era. Havia a idéia de que aqui estavam os arquivos de Getúlio, de Osvaldo Aranha, mas o que se fazia, ninguém sabia.

Queria lembrar também que nessa época percebi que se fazia, por exemplo, uma série de entrevistas no CPDOC, mas não se discutia o que era história oral, não se discutiam questões de método, não havia um trabalho de reflexão sobre memória. Eu havia discutido isso com Michael Pollack, na França, e o convidei para vir ao Brasil. Ele passou um mês aqui, e aí começou outra vertente dentro dos estudos de história oral. Passamos a trabalhar com tecnocracia, começamos com o projeto da Eletrobrás e depois do Banco Central e da Petrobras. Nesse aspecto, não pode ser esquecido que Marieta de Moraes Ferreira, um pouco mais tarde, daria um grande salto dentro da história oral, fazendo um seminário com todas as instituições do Brasil que trabalhavam com essa metodologia, a partir do qual se criou a Associação Nacional de História Oral, em abril de 1994. O CPDOC tinha um Programa de História Oral, mas havia dificuldades para a inserção nacional do programa. Esse foi um trabalho de reflexão sobre a história oral que nós fizemos com muito sucesso.

Também fiz uma discussão grande sobre documentação, porque achava que deveríamos discutir internamente a questão dos arquivos privados. Aliás, essa história de dizer que nós criamos um método na área de arquivos privados não é correta. Nós não criamos método nenhum de documentação: fizemos uma adaptação de uma metodologia que existia nos Arquivos Nacionais da França. O que havia de novo naquela época? Nova era a discussão sobre o papel da fotografia, e eu queria trazer isso para cá. Recordo que o Consulado da Alemanha trouxe um especialista alemão ao CPDOC, o professor Friedrich Kahlenberg, para uma discussão sobre a utilização histórica da fotografia. Eu dizia: "Nós temos aqui um acervo enorme e ninguém discute isso!" Fui ao consulado, consegui uma bolsa de estudos, e Aline Lacerda foi para a Alemanha estudar esse tema; Adelina Cruz foi para o Canadá estudar arquivos privados; Célia Costa e Luciana Heymann foram estudar nos Arquivos da França; Priscila Fraiz foi fazer cursos na Espanha. O objetivo era provocar uma reflexão dentro da documentação.

Assim, a partir da autonomia do CPDOC, ocorreu todo um trabalho de reestruturação interna. Além disso, as pessoas foram fazendo mestrado e doutorado, ficando mais maduras, e o CPDOC foi conseguindo uma nova inserção na área acadêmica, porque antes era visto, de certa maneira,

como um centro de "pessoas que trabalhavam com arquivos". Era uma aceitação um pouco difícil.

O momento em que a senhora assumiu a coordenação geral do CPDOC foi também um momento de mudança dentro da Fundação, não?

Alzira de Abreu — É verdade. A partir de 1985 ou 1986, a Fundação começou a sofrer uma pressão muito grande em termos financeiros. Nós estávamos perdendo muita gente, porque os salários estavam muito baixos. Eu ia ao dr. Roberto reivindicar melhores salários, mas não era possível, tínhamos que fazer economia de tudo. Não podíamos fazer pesquisas fora do Rio, porque não tínhamos dinheiro para viajar. Tudo era tão complicado!

Comecei a me irritar naquelas reuniões de diretores, mas depois descobri o seguinte: tínhamos que percorrer um outro tipo de caminho para começar a mudar. Lembro da primeira vez que encontrei com Angelo de Souza, do IBRE, e comecei a fazer críticas à situação da Fundação. Nós percebíamos claramente que a Fundação estava perdendo aquele seu papel renovador e criador. E Angelo me disse: "Aqui é sempre assim. No princípio do ano, quando se começa a discutir orçamento, vêm as crises; depois o dinheiro do governo federal chega, volta tudo ao que era antes, e ninguém quer discutir mais nada". Eu argumentava com ele que precisávamos fazer alguma coisa, nos organizar, e ele sempre dizia que era bobagem, que não adiantava.

Não sei bem a data, mas a partir de certo momento chamamos o Bianor Cavalcanti, que tinha acabado de assumir a direção da EBAP. Fui conversar com ele, que se entusiasmou: "Vamos começar a fazer alguma coisa juntos, vamos discutir a Fundação". Bianor, Angelo e eu almoçávamos juntos, conversávamos e, cada vez que éramos convocados para uma reunião pela direção da Fundação, nos preparávamos para questionar uma série de coisas. Se falavam em fazer cortes de pessoal, perguntávamos por que eram necessários. Depois, chamamos Eugênio Décourt, diretor de informática, e também Marcos Cintra, diretor da EAESP. Com Marcos Cintra aconteceu o seguinte: uma vez, houve uma reunião em que ele trouxe problemas da sua escola, que foram muito mal recebidos por alguns membros da direção. Angelo, Bianor e eu começamos a defendê-lo. No fim da reunião pensamos: vamos chamá-lo para nossas conversas. Chamamos também a Celina, e ela até nos oferecia uns almoços célebres no Palácio Laranjeiras.[153] Começamos a pensar nas estratégias que iríamos

[153] Celina Vargas do Amaral Peixoto na ocasião estava casada com Wellington Moreira Franco, que era governador do estado do Rio de Janeiro.

utilizar para tirar a Fundação daquela situação de crise e falta de perspectiva.

Isso durou algum tempo, e numa reunião na Presidência em que discutíamos as greves na Fundação, Mario Henrique Simonsen disse que a situação era mesmo muito ruim e os salários muito baixos. No caso da EPGE, informou, os professores davam consultoria fora para poder ganhar dinheiro e continuar trabalhando aqui. O salário da Fundação sozinho não dava para manter ninguém de boa qualidade aqui dentro. Quando Mario acabou de falar, eu, na minha irreverência, disse que não concordava com aquilo, achava um absurdo, porque seguindo esse raciocínio nós íamos ficar com o que havia de pior. Mario disse: "Você tem toda razão, mas não tem saída. É isso mesmo, ou então temos que cortar metade da Fundação". Saí dali e fui conversar com ele. Iniciamos longas conversas. A idéia que ele tinha do CPDOC era clara: "O CPDOC não tem problema. A gente manda microfilmar aqueles arquivos e resolve tudo". Perguntei: "Resolve como?" Ele não dizia. Uma vez, Fernando de Holanda, da EPGE, até me disse que o metro quadrado da Fundação Getulio Vargas era muito caro para guardar papel velho.

Eu percebia a visão equivocada que eles tinham do CPDOC e comecei a mostrar que tínhamos produção intelectual, publicações, um Programa de História Oral. Falei do livro com a entrevista do Lucas Lopes, que teve uma repercussão grande, mostrei o *Dicionário*, que eles não conheciam. Essas informações foram mudando o pensamento a nosso respeito.

Houve uma famosa reunião no Hotel Silvestre.

Alzira de Abreu — Essa reunião foi idéia do Bianor. Nós até brincamos dizendo que "subimos a serra". Foi um encontro de um dia inteiro com a participação de Bianor, Eugênio, Chacel, Mario Henrique, Simon Schwartzman, Marcos Cintra, Celina e eu. Depois, seguindo a orientação do grupo, Celina comunicou ao dr. Simões a realização do encontro e o seu sentido.

Nessa reunião nós demos tarefas para cada um e já ficou muito claro que, se fôssemos alterar alguma coisa dentro da Fundação Getulio Vargas, teríamos que fazer cortes de órgãos e de pessoal. Depois fizemos algumas reuniões no CPDOC, outras na EBAP e no IBRE, onde já se desenhava claramente o que viria a ser cortado.

Antes de Celina assumir a superintendência já estava decido que órgãos seriam extintos?

Alzira de Abreu — Nós já estávamos definindo o que iria ser feito, e não se colocava mais, de jeito nenhum, a possibilidade de cortar o

CPDOC. Mas aí houve uma célebre briga entre o dr. Hermeto e o Chacel, e o dr. Hermeto pediu demissão. Nós, então, apresentamos o nome da Celina para o lugar do dr. Hermeto, e o dr. Simões aceitou. Logo depois que a Celina assumiu o cargo de superintendente, uma pessoa que aceitou bem nossa posição foi o dr. Flôres. Nós não sabíamos muito bem como lidar com o Conselho Diretor, mas o dr. Flôres nos aceitou, assim como as mudanças que queríamos introduzir. Criou-se, informalmente, a chamada *Perestroika*, e reconheço que nesse momento cometemos alguns erros muito graves. Extinguimos vários órgãos, mas tudo foi feito após discussão no grupo: demissões, órgãos a serem fechados...

Mas só a Celina "pagou o pato".

Alzira de Abreu — É verdade, mas tudo foi decidido conjuntamente. E foi doloroso, foi duro. Hoje vejo que algumas coisas foram feitas de maneira errada em meio àquela coisa de "tem que acabar, tem que mudar". Havia coisas ruins, sim, mas havia outras que podiam ser melhoradas. Transferimos órgãos para a UFRJ, para a Uerj...

E como ficou o CPDOC com essas mudanças?

Alzira de Abreu — Celina assumiu a superintendência geral em 1990 e para fazê-lo teve que deixar o cargo de diretora do CPDOC. Assumi essa função, e Lúcia Lippi me substituiu na coordenação geral. Como diretora do CPDOC, participei muito do processo de reformulação da Fundação. Passávamos os dias reunidos, discutindo. A partir desse momento o CPDOC mudou, porque passamos a ter mais acesso aos centros de decisão, melhoraram os salários dos pesquisadores, ganhamos mais autonomia e *status*.

Como a senhora vê as perspectivas para o CPDOC, hoje?

Alzira de Abreu — Acho que temos que fazer um novo investimento no CPDOC em novas áreas, trazer gente jovem. Penso em renovar para daqui a cinco, 10 anos. Se não pensarmos nessa passagem, vamos ser surpreendidos. Temos que investir em quadros novos para nos substituir. Não podemos ficar esclerosados, aceitando apenas o que temos hoje. A idéia, por exemplo, de participarmos de um curso de graduação que venha a ser realizado pela Fundação me parece que renova muito a instituição.

Creio também que precisamos investir um pouco mais na documentação, abrir mais a discussão teórica sobre o tema. Há anos digo que a documentação precisa discutir mais o tema dos arquivos privados. Temos uma riqueza imensa aqui dentro. Documentação é só organizar arquivos?

Claro que não. Os arquivos que temos já entraram na rotina e estão praticamente organizados. Acho que devemos agora estudar o que significam como fontes, fazer a comparação entre arquivos privados e públicos. Que questões se colocam nessa área? Hoje já se discute isso em relação à história oral. Não se faz mais somente entrevistas, estamos nas associações internacionais, temos um papel. Acho que a documentação e a pesquisa também deveriam seguir esse caminho.

Em sua fase inicial, a história oral também foi objeto de reflexão teórica no CPDOC.

Alzira de Abreu — Hoje temos várias análises discutindo memória, história oral, e acho que isso é mais importante. Entramos no debate com americanos, ingleses, alemães, discutindo o que é história oral, o que é memória, o que é a fonte oral. Isso é diferente do que se fazia antes. Aspásia fez um trabalho discutindo a questão da história oral e do ator político. Mas acho que isso precisava ser ampliado da maneira como ocorreu. A documentação também precisa fazer o mesmo.

LÚCIA LIPPI OLIVEIRA

A senhora também veio para o CPDOC em função de um relacionamento anterior com Celina Vargas?

Lúcia Lippi — Conheço a Celina desde a faculdade, fomos colegas de turma na PUC, mas a interpretação que tenho sobre minha vinda para o CPDOC não se liga a essa convivência, e sim ao contato que tivemos no mestrado. Entramos para o mestrado do Iuperj na mesma turma e fomos colegas num curso que Simon Schwartzman deu em 1969, que se chamava Sociedade e Economia. Nesse curso discutimos basicamente as teses de Raimundo Faoro e a própria tese do Simon acerca da cooptação política. A turma foi dividida em grupos, e nós fizemos um trabalho juntas que se chamou "O contexto político da Revolução de 30".[154] O grupo era formado por Celina, Maria Aparecida Alves Hime e eu. Nesse trabalho e, depois, na transformação do *paper* em artigo, montou-se uma certa aliança de interesses de pesquisa. Depois disso, fui fazer minha tese de mestrado sobre o PSD, e a própria Celina tinha como objeto de tese o PTB e a

[154] O trabalho, de autoria de Celina do Amaral Peixoto Moreira Franco, Lúcia Lippi Oliveira e Maria Aparecida Hime, foi publicado em *Dados*, 7:118-36, 1970.

aliança PSD-PTB. De certa forma, o trabalho sobre o PTB foi você, Maria Celina, quem acabou fazendo no doutorado, como um desdobramento desse interesse da Celina, de quem você foi assistente nos primórdios do CPDOC.[155]

Terminei minha tese[156] e nossos caminhos se distanciaram. Celina foi para a França, voltou e criou o CPDOC, mas só vim para cá em 1976, quando já estava aprovado o primeiro projeto financiado pela Finep. Celina me convidou para trabalhar e eu vim em uma situação diferente: naquele início, muitas das pessoas que estavam aqui eram estagiárias ou haviam sido alunas de Aspásia no Iuperj. Não era o meu caso.

Quais foram suas primeiras atribuições no CPDOC?

Alzira de Abreu — Vim para coordenar um projeto chamado Brasiliana. Como já tinha o mestrado, o que na época era muito relevante, assumi uma função de coordenação. O desenho desse projeto tinha sido feito por Aspásia e tinha a ver com o trabalho que ela havia desenvolvido na Cândido Mendes, no Iuperj, sobre Azevedo Amaral, o que por sua vez estava relacionado com os trabalhos de Wanderley Guilherme dos Santos sobre pensamento social e imaginação sociológica brasileira. Tentei viabilizar o projeto, e desenvolvemos uma discussão acerca das versões produzidas pela bibliografia sobre a Revolução de 30. Esse trabalho resultou no livro *Elite intelectual e debate político nos anos 30*,[157] que contém uma bibliografia resenhada e comentada sobre a Revolução de 30. Nesses primórdios do CPDOC, havia a idéia de associar pesquisa e documentação, que continua hoje como uma plataforma, mas era então muito mais concreta. Daí a importância de fazermos cronologias, bibliografias comentadas etc.

E isso acontecia também porque nossa historiografia era muito ensaística.

Lúcia Lippi — Eram os brasilianistas que estavam nos ensinando esse novo enfoque. Tínhamos as grandes interpretações sobre o Brasil, quando chegaram os brasilianistas e, utilizando inclusive o arquivo Vargas, que estava com a família, produziram uma história do Brasil mais atrelada à empiria, o que não era moda na época. Basicamente, eles exa-

---

[155] Maria Celina D'Araujo, *Sindicatos, carisma e poder: o PTB de 1945 a 1965* (Rio de Janeiro, FGV, 1996).
[156] Lúcia Lippi Oliveira, *Partidos políticos brasileiros: o Partido Social Democrático* (Rio de Janeiro, Iuperj, 1973).
[157] O livro, de autoria de Lúcia Lippi Oliveira (coord.), Eduardo Rodrigues Gomes e Maria Celina Whately, foi publicado pela FGV/INL/MEC em 1980.

minaram a Primeira República, que constituía um certo vazio na historiografia brasileira, e retomaram uma linha de história política que também não era bem vista. Se olharmos a produção inicial do CPDOC, podemos perceber coisas como o livro que citei, cronologias seguindo passo a passo a política brasileira, particularmente no período de 1930 a 1937, feitas por um grupo de pesquisa que Rosa Araújo veio a coordenar. Havia a preocupação de atentar para a documentação de época. No meu caso, que estava trabalhando com pensamento social, a documentação de época eram livros e revistas. Ficamos naquele trabalho insano que jurei nunca repetir.

A senhora foi a primeira pessoa a coordenar a pesquisa do CPDOC depois de Aspásia. Que linhas de pesquisa existiam então?

Lúcia Lippi — Havia esse projeto que acompanhava o pensamento brasileiro e um outro que tentava dar conta da política *stricto sensu*. Daí resultou o livro *Regionalismo e centralização política*, que Angela Castro Gomes coordenou. Pode-se dizer que esse livro fazia uma atualização do trabalho dos três brasilianistas que estudaram Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Pernambuco.[158] Aquilo, com variações, é filhote dos brasilianistas. Essas duas vertentes, pensamento brasileiro e política brasileira, eram as duas grandes linhas de pesquisa do CPDOC.

No caso do projeto Brasiliana, o pensamento brasileiro desdobrou-se em uma linha para estudar o pensamento integralista, e outra para estudar o pensamento católico. Fazendo uma retrospectiva, creio que nós tivemos que aprender a lidar com o pensamento brasileiro a partir de uma perspectiva que não tínhamos aprendido no mestrado de ciência política no Iuperj. O mestrado não nos dava esse instrumental. Não interessava apenas dizer o quanto os nossos pensadores se distanciavam de um pensamento liberal. É óbvio que se distanciavam. Tivemos que procurar outras fontes, outra base de análise para dar conta daquele tipo de pensamento que não era liberal *stricto sensu*. Isso, de alguma forma, nos preparou para fazer o projeto seguinte, agora sobre o Estado Novo, que deu origem ao livro *Estado Novo: ideologia e poder*. Esse projeto pretendia lidar com autores de época que tinham contribuído para formar variantes da ideologia estado-novista, como Almir de Andrade. Trabalhamos, basicamente, com autores e suas obras e revistas. Quando se analisa uma re-

[158] Referência às obras de Joseph Love, *O regionalismo gaúcho e as origens da Revolução de 1930* (São Paulo, Perspectiva, 1975); John Wirth, *O fiel da balança: Minas Gerais na Federação brasileira, 1889-1937* (Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1982), e Robert Levine, *A velha usina: Pernambuco na Federação brasileira 1889-1937* (Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1980).

vista, é impressionante como se fica conhecendo o campo intelectual de uma época, e por isso até hoje reconheço a importância desse nosso trabalho.

Ao lado dessa preocupação com a ideologia, outros trabalhos do CPDOC nessa mesma época abordavam temas como trabalhadores, Igreja, militares, comunistas, o golpe de 37...

Lúcia Lippi — Os projetos tinham muita coerência, embora nem sempre tivéssemos consciência disso. Alguns projetos, ao se encerrar, ganharam nova dimensão como objeto de trabalho para os pesquisadores que os desenvolveram. Depois, alguns *issues* foram assumidos como temáticas pessoais por alguns de nós, e aí ficou muito mais difícil seguir o recorte cronológico. Por exemplo, nessa história toda comecei a definir que meu projeto de doutorado seria sobre a questão nacional. Para falar disso, é óbvio que 37 é um ponto importante, mas tive de retroceder no tempo. Na verdade, meu estudo sobre a questão nacional começa em 1870.

Quando se encerrou o projeto sobre o Estado Novo, fui fazer o doutorado em São Paulo e assumi a coordenação do setor de pesquisa do CPDOC. Essa atividade envolvia, no fundo, tentar juntar os projetos de pessoas que já estavam com percursos traçados. Àquela altura do campeonato, nenhum dos setores envolvia mais um grupo que executava e um coordenador que pensava. O coordenador fazia um esforço para aproveitar o que cada projeto continha e criar vasos comunicantes dentro da casa. Lembro que eu tinha muita preocupação, na época, de convidar pessoas para publicar em nossos *Textos CPDOC* e de convidar outras, que tivessem lançado livros, para vir aqui expor seus trabalhos. Recordo que Nicolau Sevcenko veio ao CPDOC e creio que foi a primeira vez que falou no Rio, logo depois de lançar *Literatura como missão*.[159] Havia essa preocupação de nos ligarmos com intelectuais, profissionais que estivessem produzindo, e fazer do CPDOC um centro de debate.

Como era sua relação com a Fundação Getulio Vargas?

Lúcia Lippi — Uma coisa importante é que vivi 20 dos 25 anos que tenho de CPDOC sem me sentir membro da Fundação. Eu era *do* CPDOC. No início tínhamos dificuldades externas, porque estávamos fazendo história sem sermos historiadores, e isso era considerado uma heresia. Havia uma perspectiva estamental. Quer dizer, para falar de um determinado as-

[159] O livro foi publicado em 1983 pela Brasiliense.

sunto, a pessoa tinha que ter uma posição dentro do campo. Isso foi muito difícil. Mas havia também dificuldades dentro da própria Fundação, que não entendia o que estávamos fazendo. Durante muito tempo o CPDOC foi visto como um espaço cedido pelo dr. Simões para a "Celina brincar". De alguma forma, isso nos obrigou, na minha interpretação, a ter uma conexão muito forte com a comunidade acadêmica, a participar da Anpocs, de grupos, de seminários externos. Era como se nossa fraqueza interna, no sentido de posição no campo, nos levasse a procurar uma conexão externa mais forte.

Na função de coordenadora do setor de pesquisa, eu ajudava nessas conexões externas e internas ao próprio centro. O projeto Finep, que por um lado nos dava muita organicidade, apresentava uma dificuldade metodológica porque de fato não era um projeto: era um programa de trabalho. Mas, apesar de tudo, como coordenadora, vejo que o desenho original que montamos teve muito sucesso. Um sinal disso foi o seminário sobre a Revolução de 30 realizado em 1980, que na minha cabeça foi um divisor de águas no CPDOC. Ali firmamos nossa maturidade. Aprendemos a lidar com pessoas da história, da ciência política, da sociologia, quer dizer, a transitar para além dos grupos e dos estamentos, o que inúmeras vezes nos criou problemas, mas muitas outras nos ajudou tremendamente. Por isso, hoje, vejo esses tempos como heróicos. Tenho clareza de que vesti a camisa da instituição. Cheguei a pedir demissão da Universidade Federal Fluminense, para me dedicar integralmente ao CPDOC. Estava claro que o que se apresentava para mim como perspectiva era isto aqui. Foi uma burrice, de que até hoje me arrependo, porque agora poderia estar aposentada como professora da UFF.

Com o passar do tempo as pessoas foram crescendo intelectualmente e os temas variando, não?

Lúcia Lippi — Definimos e redefinimos temas e depois passeamos para frente e para trás. Estou lembrando que paralelamente ao meu trabalho sobre o Estado Novo, havia o de Simon, Helena Bomeny e Vanda Ribeiro Costa sobre educação e Gustavo Capanema.[160] Entrava-se em um assunto e ia-se passeando no tempo e em assuntos correlatos. A pesquisa nos conduzia. Achamos que conduzimos nossas pesquisas, mas somos dirigidos por elas.

---

[160] Referência aos livros *Tempos de Capanema*, org. por Simon Schwartzman, Helena Maria Bousquet Bomeny e Vanda Maria Ribeiro Costa (Rio de Janeiro, Paz e Terra; São Paulo, Edusp, 1984) e *Estado Novo, um auto-retrato (Arquivo Gustavo Capanema)*, org. por Simon Schwartzman (Brasília, UnB, 1983).

A partir de certo momento, a grande questão passou a ser os anos 45, 50, e o período seguinte. Quando se fala de intelectuais nos anos 20 até 37 sabe-se quem são, de onde vêm. Mas depois de 45 há um trabalho de complexificação do campo e de separação de saberes. Nessa época, fiz um estudo sobre Guerreiro Ramos e as ciências sociais no Rio. Estou relendo agora o livro de Angela reproduzindo o seminário que ela coordenou sobre Vargas e os anos 50, o seu trabalho sobre o segundo governo Vargas, e vejo que o meu trabalho sobre Guerreiro tem a ver com tudo isso.[161] Quer dizer, fizemos trabalhos como se estivéssemos montando quebra-cabeças, descobrindo a peça e seu lugar no conjunto. Fizemos isso, em parte, com os anos 50, mas tínhamos muito menos gente do que tivemos no projeto sobre pensamento social e intelectuais nos anos 30.

A essa altura, a comunicação interna já não funcionava tão bem. Lembro que nos primórdios cada um de nós se beneficiava do que os outros estavam fazendo. Ricardo Benzaquem, por exemplo, dizia: "Eu nunca estudei história do Brasil, mas aprendo no CPDOC por osmose". Circulava mais conhecimento e informação. Minha sensação é que no tempo em que estávamos fazendo pesquisas sobre os anos 50, cada um estava mais envolvido na sua pesquisa, mais isolado. Acho até que isso é uma tendência das instituições, não é uma particularidade do CPDOC.

Nessa história toda, há uma figura que não podemos esquecer: Gerson Moura. Quando estávamos estudando a Revolução de 30, ele já estava discutindo o Brasil e o mundo, política externa, Segunda Guerra Mundial, pragmatismo responsável. Mas no todo havia um conjunto. Olhando de hoje, podemos ver essas relações que estavam no projeto de Aspásia e que nós viabilizamos.

A idéia foi boa e soubemos aproveitar.

Lúcia Lippi — Não vou ficar contando detalhes, mas uma coisa era clara. Como não tínhamos uma posição assegurada, nem dentro da casa, nem na academia, tínhamos muita clareza de que deveríamos estar presentes em congressos e seminários. Se eu olhar cada grande projeto em que me envolvi, vejo que gastei aproximadamente quatro anos em cada um. Depois dos projetos Brasiliana e Estado Novo, veio a pesquisa sobre questão nacional da qual saiu minha tese, o trabalho sobre Guerreiro

---

[161] Angela de Castro Gomes (org.), *Vargas e a crise dos anos 50* (Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994), Maria Celina Soares D'Araujo, *O segundo governo Vargas, 1951-1954: democracia, partidos e crise política* (2 ed. São Paulo, Ática, 1992) e Lúcia Lippi Oliveira, *A sociologia do Guerreiro* (Rio de Janeiro, UFRJ, 1995).

Ramos e outro sobre fronteiras. Só que não passei cada um desses quatro anos fazendo apenas um projeto ou trabalhando apenas com pesquisa. Nesses quatro anos em que a pesquisa estava andando, escrevíamos, publicávamos e participávamos da administração. Hoje em dia, supõe-se que toda a academia esteja fazendo isso, mas nós já fazíamos há muito tempo.

As coisas se complicaram mais com a crise da Fundação em fins dos anos 80, não?

Lúcia Lippi — As coisas vão mudando efetivamente com a crise da Finep e da Fundação, quando começamos a ter que pensar sobre a nossa vida, não mais como um centro de pesquisa *stricto sensu*, como todos aqueles criados a partir do FNDCT. Isso vinha de longe, mas é claro que se acentuou quando eu estava na coordenação e Alzira na direção, entre os anos 1990 e 94. Na minha avaliação, a crise se complexificou durante meu exercício como diretora entre 94 e 98.

Creio que essa crise só ocorreu porque o CPDOC foi bem-sucedido dentro do modelo antigo: um órgão de pesquisa, financiado por agências de fomento, não importa quais, trabalhando muito. Dentro desse modelo é muito mais difícil convencer as pessoas a pensar a transformação. Por isso, vejo minha gestão na casa como um momento de conflito. Para muitas pessoas eu transformei demais, para outras, transformei de menos. Levava pedras de vários lados. E isso me incomodava muito pelo seguinte: se eu não tivesse um nome acadêmico, poderiam dizer: "Essa senhora, que não conseguiu fazer nome acadêmico, está querendo transformar o CPDOC em uma agência de eventos". Mas eu tinha a noção daquilo com que estava lidando.

De outro lado, na medida em que se está na direção, se é obrigado a ter acesso a muitas outras coisas, inclusive às contas da casa. Lembro que uma vez fui a um seminário no Cebrap, em São Paulo, que a Fundação Ford organizou com os centros que ela vinha financiando. Foi muito interessante, porque os centros autônomos diziam: "A Fundação Ford nos deu tanto, nós custamos tanto ao ano..." Tinham um mapa de custos. Os centros que pertenciam a universidades públicas diziam que não se envolviam com contabilidade. E eu, que era coordenadora deste centro, não tinha idéia do seu custo. Não se tinha acesso aos dados, às contas da casa. Isso não era por acaso, isso era um sinal de como era feita a administração da Fundação.

Isso muda a partir dos anos 90.

Lúcia Lippi — Houve aí um processo de transformação em toda a Fundação Getulio Vargas: abrir as contas, mostrar quanto cada um custava, porque ninguém sabia de nada. Quando se precisava muito de uma

coisa, ia-se a alguém pressionar para obter o recurso, mas não se sabia o peso que aquele recurso tinha no conjunto dos custos do CPDOC.

Esses tempos novos envolveram uma transformação, mas não acho que o CPDOC vá ser um centro que se financie. Ele deve ter uma dotação da Fundação Getulio Vargas, do convênio da Fundação com o Ministério da Fazenda, do governo etc. A casa também envolve pessoas que empresariam seu trabalho, sua pesquisa. Se a pessoa tem um projeto de pesquisa e consegue um financiamento, ótimo. Se não, pode fatiar seu objeto de outra maneira e tentar conseguir recursos de outra forma. Mas é claro que isso não é fácil. Muito pelo contrário.

Lembro que há alguns anos, quando levantávamos essa questão do autofinanciamento, da renovação de quadros, da ampliação de horizontes da casa e contratamos Hugo Lovisollo, Eliza Pereira Reis e Zairo Cheibub, um deles disse: "Quero trabalhar no CPDOC mas não quero ficar em uma instituição em que eu tenha que me preocupar com orçamento. Quero pesquisar em uma instituição que me garanta essa tranqüilidade".

A senhora foi a principal responsável pela criação da revista Estudos Históricos.

Lúcia Lippi — A revista *Estudos Históricos* foi criada em 1988, dentro desse mesmo diapasão: fazer do CPDOC uma entidade acadêmica mais ampla e mais aberta. Eu já vinha de há muito cultuando a idéia de criar uma revista de estudos históricos e culturais. O próprio manifesto que abre a revista mostra a posição de que tudo pode ser tratado, desde que haja uma perspectiva histórica.

O CPDOC teve uma presença grande na Anpocs através da criação dos grupos de trabalho Elites Políticas, coordenado por Aspásia Camargo, e Pensamento Social Brasileiro, do qual a senhora foi fundadora.

Lúcia Lippi — Inicialmente participei na Anpocs no grupo de Sociologia da Cultura Brasileira, coordenado por Maria Isaura Pereira de Queirós. Mudei para o grupo Pensamento Social Brasileiro quando ele foi criado e estou lá até hoje. Fui coordenadora desse grupo, depois foram Angela Gomes e Helena Bomeny, e agora é Ricardo Benzaquem, que não é mais do CPDOC, mas que começou essa viagem aqui. Quer dizer, tivemos uma hegemonia nesse grupo quase desde as origens.

Como a senhora resumiria a contribuição do CPDOC?

Lúcia Lippi — Mostramos que era possível trabalhar analiticamente com dados empíricos, históricos, de arquivo, o que não era muito aceito.

Fomos importantes em termos da interdisciplinaridade, que criamos na prática: não ficamos discutindo se era possível ou não. Cada um trouxe para a casa o arsenal proveniente do curso que fazia. Os cursos eram diferentes, e cada um deu a sua contribuição.

Acho que um dos problemas do CPDOC, hoje, é que cada um é dono do seu nariz. Outro problema deriva de uma decisão a meu ver equivocada que tomamos no passado. Refiro-me a não termos concordado em abrir um curso de mestrado em uma época em que havia fundos de financiamento para tal. Não fizemos essa opção, e isso tem conseqüências terríveis para o atual cotidiano do CPDOC. Outra mudança negativa é que no passado as pessoas do CPDOC estavam mais ligadas aos setores de ponta das suas áreas. Se estamos estudando um determinado assunto, temos que estar conectados com figuras e pessoas da área de diferentes locais. Sinto como se hoje no CPDOC houvesse a seguinte postura: "Estamos fazendo isso bem, então vamos continuar fazendo da mesma maneira".

Eu não me sinto assim.

Lúcia Lippi — Também não me sinto assim, mas creio que esse é um impasse vivido pelas instituições. Como se migra de uma fase heróica para uma fase de rotinização com sucesso? Como se rotiniza o carisma? Acho que esse é hoje o desafio do CPDOC. Como se ultrapassa isso?

Posso dizer que nos últimos quatro anos na direção, fiquei casada com o CPDOC. Vivenciei todas as crises e problemas. Às vezes parecia que o CPDOC estava nas minhas costas. Hoje quero ser apenas uma pesquisadora, fazendo coisas aprovadas pela casa, ainda que participando do cotidiano do centro.

CAPÍTULO 11

O sucesso da Fundação Getulio Vargas e a crise do crescimento

Não importa o que a Fundação faça, tem que ser excelente. O que ela não puder fazer com excelência, é melhor não fazer.
Paulo Rabello de Castro

Se você me perguntar qual é o futuro da Fundação, eu diria que ela tem que se reposicionar como um centro modernizador do país.
Marcos Cintra

CELINA VARGAS DO AMARAL PEIXOTO

No início de 1990, quando deixei a direção do Arquivo Nacional e voltei para a Fundação, a situação era trágica. Tínhamos cerca de 2 mil funcionários, considerando São Paulo e Rio de Janeiro, um déficit considerável, greves permanentes em função das altas taxas de inflação e desordem administrativa. Em meio a essa situação, fui chamada pelo dr. Flôres, então vice-presidente, e por Mario Henrique Simonsen, diretor da EPGE, para ser a superintendente-geral em substituição ao dr. Hermeto. Meu nome foi aprovado pelo Conselho Diretor e aceitei a tarefa.[162]

Diante do quadro em que vivíamos, não havia outra solução a não ser uma medida mais drástica, o que foi proposto por Mario Henrique Simonsen na reunião do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990. Nessa reunião, todos os membros presentes assinaram um documento propondo a extinção de oito órgãos, alguns com atividades que se sobrepunham.[163] Para implementar a redução de quadros fui obrigada a fazer 400 demissões no mesmo dia. Senti-me muito mal, mas tinha a percepção de que, se não o fizesse, a Fundação teria dois ou três anos de vida, segundo os cálculos que fazíamos. Fiz essas demissões apoiada em um processo decisório que envolvia o Conselho Diretor, o presidente e o vice-presidente da Fundação, e a *Perestroika*, nome que dávamos ao grupo de diretores dos órgãos que não foram extintos e que se reunia sistematicamente.[164]

Além de reduzir quadros, na Superintendência Geral eu tinha outras duas metas a cumprir: estudar um novo modelo institucional e qualificar e informatizar a Fundação. Tínhamos que estimular a aposentadoria de pessoas que tinham dedicado sua vida à Fundação, pessoas que tinham o direito e precisavam de descanso, mas que não se afastavam porque não havia na Fundação um plano de aposentadoria. Nesse campo o dr. Flôres conduziu muito bem o processo. Ao mesmo tempo, contrata-

---

[162] Celina Vargas do Amaral Peixoto foi nomeada superintendente-geral da FGV pela Portaria nº 15, de 28 de maio de 1990. Em 1991 a Superintendência Geral passou a denominar-se Direção Geral.

[163] A Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990 foi assinada por Luiz Simões Lopes (presidente), Jorge Oscar de Mello Flôres (vice-presidente), Aldo Batista Franco, Celina Vargas do Amaral Peixoto, Manoel Fernando Thompson Motta, Manoel Pio Corrêa Jr., Mario Henrique Simonsen, Alfredo de Souza Rangel, Casimiro Antônio Ribeiro, José Luiz Miranda, Luiz Fernando da Silva Pinto e Oswaldo Antunes Maciel. Entre outras medidas, a resolução estabelecia o fechamento do restaurante da FGV e a extinção dos seguintes órgãos: CONCEP, IRH, IESAE, INDIPO, ISOP, ISEC, CADEMP e INDOC.

[164] A *Perestroika* deu origem, mais tarde, ao GCG, Grupo de Coordenação Geral, cujas funções e composição constam no Título VII (Da administração participativa) do regimento geral da FGV, expedido pela Portaria nº 03/93, de 28 de janeiro de 1993, p. 17.

mos novos professores e pesquisadores visando à renovação de quadros de alto nível. A parte da informatização também foi difícil, pois as importações ainda eram dificílimas, e tivemos que fazer vários convênios com o CNPq. Aos poucos fomos nos livrando do sistema de grande máquina, que tinha um custo alto e ocupava um espaço monumental, e passamos a contar com uma moderna rede de informática.

Tudo isso foi feito com muita dificuldade, pois a Fundação Getulio Vargas se dividia em feudos, e cada um se protegia como podia das intervenções da Direção Geral. Lembro de uma frase que eu disse nessa época: "Vamos baixar as pontes levadiças e acabar com os feudos ou não teremos condições de gerar um novo modelo para a Fundação Getulio Vargas". Acho que o grande mérito da minha administração foi ter provocado o contato entre os órgãos, especialmente com São Paulo. Administramos de forma descentralizada através do Grupo de Coordenação Geral, conseguimos transparência e multidisciplinaridade. Tentei ainda fazer uma auditoria externa e uma avaliação de desempenho, mas não consegui.

Minha apreciação geral é que a Fundação ainda mantém problemas estruturais a serem enfrentados. A Fundação nasceu para dar assistência técnica ao Estado e continuou voltada para esse modelo. Grande parte dos contratos e convênios assinados, pelo menos até 1997, quando me afastei, visavam à modelagem e à reorganização do Estado. Isso me preocupa, pois no dia em que o Estado tiver mais competência e puder fazer isso de dentro para fora, ou com assistência de algum organismo mais competente, a Fundação perderá esse filão. Em 1990, por exemplo, assim que assumi a superintendência, fui convidada para uma reunião do Diálogo Americano, nos Estados Unidos, e aproveitei para visitar algumas instituições como o BID, a Ford, a Tinker e a Fulbright. Minha perspectiva era trazer dessas instituições recursos internacionais para a Fundação, mas verifiquei que elas se preocupavam com outras questões: governança, pobreza, meio ambiente, desenvolvimento sustentado, relações internacionais, microempresas, Legislativo, Judiciário. Partia-se do princípio de que os países já tinham feito o seu dever de casa — controle do déficit fiscal, reforma administrativa, reforma do Estado — e que não haveria mais necessidade de recursos destinados à racionalização do Estado, principal razão de ser da Fundação. Enfim, senti que tínhamos que criar novas perspectivas e tentamos articular várias coisas nesse sentido. Com Aspásia Camargo, que estava na Secretaria Executiva do Ministério do Meio Ambiente, trouxemos o FUNBio para a Fundação, e esperava-se que dali surgisse o debate sobre desenvolvimento sustentável. Tentamos também iniciar algo voltado para o terceiro setor, para as organizações não-governamentais. Mas um aspecto que me parece limitador é que, para atender aos caminhos da globalização, a Fundação tem estado excessivamente voltada para aspectos financeiros.

Finalmente, quero relembrar aspectos da renovação dos quadros dirigentes da Fundação que se iniciou em 1990. Em 1992, o dr. Luiz Simões Lopes passou a ser presidente de honra da Fundação Getulio Vargas, o dr. Jorge Oscar de Mello Flôres passou a ser o presidente e o dr. Mario Henrique Simonsen, o vice-presidente. Minha visão é de que tudo estava preparado para que algum dia Mario Henrique sucedesse ao dr. Flôres, da mesma forma como o dr. Flôres tinha sido indicado pelo dr. Simões para a sua sucessão. Quero deixar muito claro que nunca pleiteei e não pleiteio a presidência da Fundação Getulio Vargas, pela simples razão de que esse cargo não é remunerado. Venho de uma família com três gerações de tradição política e, para felicidade minha, preciso de salário para me sustentar. Digo isso com satisfação. Evidentemente, no momento em que não contei mais com o apoio do presidente da Fundação, tive que pedir demissão.[165]

Marcos Cintra

Acho que a Fundação teve um papel fundamental na introdução do ensino das ciências sociais em geral e na formulação das contas nacionais. Enfatizou uma série de coisas importantíssimas, como a racionalidade gerencial, que vinha desde o tempo do Dasp. No entanto, hoje, é apenas uma escola, transmissora e modestamente geradora de conhecimento novo. Está vivendo muito em função de uma grife que ainda tem. Em realidade, a única coisa nova que está acontecendo na Fundação é o CPDOC, uma área que nem era central dentro das preocupações da instituição. Na área de economia não há nada acontecendo, e a área de administração já deu tudo o que tinha que dar.

A Fundação não tem mais a mesma importância, mas seu potencial é enorme. A vida das instituições se traça não só em função do que estão fazendo, mas em função da credibilidade, da respeitabilidade, da imagem que criaram, e esse é o grande capital da Fundação. Um capital que abre portas, caminhos. Se você me perguntar qual é o futuro da Fundação, eu diria que ela tem que se reposicionar como um centro modernizador do país. Houve uma primeira onda de modernização conduzida pela Fundação, mas ela perdeu esse papel. Hoje ela teria que se voltar para a questão da reformulação do setor público, pois sempre teve tradição nessa área. As grandes reformas, previdenciária, política, do setor público, deveriam ser debatidas aqui. A Fundação poderia ser um órgão catalisador, um centro

[165] Pela Portaria nº 9, de 29 de abril de 1997, Celina Vargas do Amaral Peixoto deixou, a pedido, a Direção Geral da Fundação Getulio Vargas.

de discussões. Poderia ter um papel de aglutinação de interesses, de consolidação de propostas, inclusive entrando em áreas que são novas, como o processo de integração de blocos regionais. Alguém tem dúvida de que daqui a pouco vai-se estar falando em moeda única na América Latina? Nós precisávamos estar na frente. Não adianta uma pessoa sozinha desenvolver isso. Toda a instituição precisa se engajar. A Fundação tem que ser geradora de caixa, prestadora de serviços, e também um *think tank*. Não podemos mais depender do setor público, vamos ter necessariamente que vender serviços. A Fundação tem que ser eficiente, mantendo a qualidade e a grife. Por isso, vejo com preocupação a vulgarização do nome da Fundação Getulio Vargas.

JOÃO PAULO DOS REIS VELLOSO

Muitas das atividades que a Fundação exercia em razão da incompetência e do despreparo do governo passaram a não ter mais razão de ser porque começaram a ser feitas por órgãos públicos. Desde a origem da Fundação já se sabia que um dia essas atividades passariam para o governo. Era desejável e era natural. Foi isso que se procurou fazer de uma maneira fluida. E a Fundação tinha que procurar novas atribuições em alguns campos.

A Fundação deve ser um centro de excelência para aquelas atividades que ela mostrou que pode exercer muito bem, melhor do que outras instituições. O que a Fundação faz na área de agricultura, por exemplo, me parece que ainda tem muito sentido — o GIA, a *Agroanalysis*. Acho que ela deve cuidar de estatísticas secundárias, pois existem carências óbvias no Brasil que ninguém está preenchendo.

Quando ministro, tive com a Fundação a relação de financiador, porque eu é que decidia sobre os recursos que lhe seriam destinados. Mas nessa época começou a se desenvolver uma síndrome curiosa: toda vez que surgia um assunto na agenda do país, criava-se um órgão na Fundação para tratar daquilo, sem se abrir mão de coisas que não faziam mais sentido. Meu representante e o do Simonsen no colegiado da Fundação começaram a estabelecer condições: os recursos seriam aumentados, mas a Fundação deveria começar a fazer uma revisão dos seus objetivos. A idéia era ter menos órgãos, mas mais prestigiados. Era preciso um certo enxugamento da casa e acho que, nesse sentido, quando ministro, fiz menos do que devia.

Por sua origem histórica, a Fundação Getulio Vargas mantinha um cordão umbilical com o governo, o que, do ponto de vista jurídico, criava uma situação *sui generis:* era uma fundação privada que nasceu para fazer coisas que interessavam ao governo, mas com independência administra-

tiva. A idéia do Simões Lopes era essa: "Está tudo ótimo, mas não se metam na minha vida. Dêem-me o dinheiro e digam em linhas muito gerais o que querem que a Fundação faça". Daí a EBAP, as contas nacionais: tudo isso são coisas que poderiam ter nascido dentro do governo, mas nasceram na Fundação, graças à relação especial de Simões Lopes com o poder. Isso não se limitou ao primeiro nem mesmo ao segundo governo de Getúlio, pois em 64 foram para o ministério Bulhões e Campos, que eram gente da Fundação. Depois viemos Simonsen e eu.

A Fundação calculou as contas nacionais porque não havia quem o fizesse no Brasil, mas chegou um momento em que o sistema estatístico nacional passou a cuidar disso, e a Fundação deveria ter-se dedicado a outras análises. Por exemplo, a conta corrente do setor público divulgada pelo Banco Central tem problemas, pois não permite analisar com rigor a situação das contas públicas nos anos 70. Toda a discussão sobre o governo Geisel está assim prejudicada pela ausência de uma análise mais sofisticada. Outro assunto: distribuição de renda. Aí existe um problema de séries e um problema de qualidade. Há, inclusive, estudos do Banco Mundial sobre distribuição de renda no Brasil que afirmam existir uma diferença de 40% entre a renda das famílias no censo demográfico e a renda das famílias nas contas nacionais. O Banco Mundial tem dois relatórios, um sobre os anos 60 e outro sobre os anos 70, apontando para esse mesmo problema. Nunca ninguém teve o trabalho de explicar e ver se há alguma maneira de conciliar as duas informações. E ainda existem outros problemas estatísticos que devem ser considerados.

A Fundação faz muito bem as análises de conjuntura e reflete isso na *Conjuntura Econômica*, uma revista de excelente qualidade. Acho que todos aqueles índices que a *Conjuntura* apresenta têm muito valor. Mas a Fundação tinha que se preparar para evoluir para novas funções, procurar atribuições que fizessem sentido num instituto de economia privado. Além do mais, ela enfrenta hoje a questão da formação de novos quadros. A geração de líderes que legitimou a Fundação e que ficou consagrada aposentou-se ou vai se aposentar muito em breve.

ARY OSWALDO MATTOS FILHO

Estamos novamente num momento difícil na EAESP. Todos nós, empresários, conselho de administração, professores, sabemos que um dos efeitos da abertura econômica foi a concorrência, a competição. Já temos, por exemplo, uma representação da Universidade de Chicago aqui em São Paulo, a de Princeton ou está vindo ou já chegou, e o MIT quis fazer um convênio com o ITA, em São José dos Campos. O ensino passou a ser uma

commodity. Isso implica que temos que reformular o nosso modelo. A posição que os empresários colocam de maneira extremamente clara e direta é: "Achamos a Fundação Getulio Vargas o máximo, muitos de nós nos formamos aqui, porém a competição a que estamos expostos faz com que tenhamos que ter administradores de empresas de primeiríssima linha. Ou vocês os produzem ou vamos buscá-los no exterior. Não vamos enterrar nossas empresas se vocês não têm capacidade de se mexer".

Além disso, nos Estados Unidos há um excesso de PhDs altamente qualificados que não têm como entrar no sistema universitário, lotado de doutores. Daqui a pouco esse pessoal começa a ser contratado por essas universidades que estão entrando no Brasil, e vêm todos para cá. Nossa idéia é formar uma sinergia entre os empresários e a EAESP para que possamos melhorar o processo educacional dos nossos docentes, admitir novos professores, estabelecer vínculos com os sistemas universitários dos outros países, para podermos sobreviver.

Acho que a Fundação criou uma *trademark*, que hoje não existe mais, que eram os índices. De outro lado, a Fundação no Rio se diversificou muito. Na minha visão, está faltando foco. O que a Fundação Getulio Vargas poderia fazer em Brasília é um mundo.

A Fundação em Brasília poderia dar uma contribuição fundamental para a renovação do papel do Estado. A partir de 1990, quando o Estado deixa de ser empresário e passa a estabelecer as grandes *policies* do país, vêm as agências reguladoras, e isso implica a formação de uma nova estrutura de burocracia. Uma burocracia que não é treinada para dirigir o setor financeiro da Petrobras, ou o setor administrativo da Vale do Rio Doce, nem para pensar os grandes projetos de telefonia ou de estrada, mas que vai estabelecer o controle sobre os serviços concedidos e as grandes políticas de Estado. A Fundação teria aí um papel fundamental a exercer.

Pouca gente se preocupa hoje com estudos sobre a administração pública, e muita gente se preocupa com economia. Mas a mudança do papel do Estado se dá também no nível estadual e municipal, e a Fundação poderia ter um papel fundamental na formação dos novos gestores locais.

O papel social da Fundação é muito mais o de ver o que está acontecendo de novidade no país e preparar o país para essa novidade. Nós aqui em São Paulo podemos fazer isso na administração pública, mas apenas focalizando o estado de São Paulo, enquanto o grande ente que está sendo transformado é o governo federal. Era preciso encontrar um dr. Simões de 30, 35 anos, para tomar conta da Fundação Getulio Vargas de Brasília. Alguém que tivesse vocação para *institution builder*, como o velho Simões, e não pessoas que se acham grandes economistas *déplacés* dos grandes centros de microeconomia, que são Rio de Janeiro e São Paulo.

Quer coisa mais bonita do que a idéia do velho Simões em 1944, quando criou a Fundação Getulio Vargas, ou seja, inventou alguma coisa que pudesse ajudar a mudança do perfil do Estado e da administração pública? Por tudo isso acho que a Fundação precisa repensar seu papel — talvez todos nós devêssemos fazer essa reflexão.

JULIAN CHACEL

Para colocar a questão em termos muito amplos, penso que a Fundação vive uma crise de identidade. Ela está há vários anos sendo repensada, ou pelo menos tem havido uma tentativa de repensá-la, sem que até agora tenha aparecido um resultado claro desse exercício. No meu entender, há vários fatores que explicam essa crise. O primeiro, não necessariamente o mais importante, é a questão financeira. A Fundação tinha uma participação na receita do governo federal através do imposto do selo. Quando houve a reforma Bulhões isso desapareceu, mas Bulhões fez uma emissão de títulos de Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional, que geravam o valor necessário para manter a Fundação pelo espaço de 15 anos, sem que o presidente Simões Lopes tivesse que voltar ao ministro da Fazenda com o pires na mão.[166] Mas, se verificarmos os balanços da Fundação de 1964 para 65 e de 1965 para 66, vamos observar que a despesa da Fundação dobrou.

Além disso, havia também um problema de gestão financeira. Todo mundo sabe que Simões Lopes impunha, talvez por um prurido ético, que a Fundação só trabalhasse com o Banco do Brasil e seus depósitos fossem feitos na Caixa Econômica. Esse furacão, que foi a ciranda financeira, em nada beneficiou a Fundação, e eu era presa de grande perplexidade, porque via os salários, senão congelados, comprimidos, num tipo de operação em que a função de produção é gente, fundamentalmente. Não obstante, a Fundação esteve sempre a braços com dificuldades, e só muito mais tarde verifiquei que ela não tirava das aplicações financeiras o partido que podia tirar.

Havia ali a idéia de um sacerdócio, só que nós não tínhamos cartório. Essa questão da má gestão financeira é grave, porque hoje a Fundação poderia ter um patrimônio financeiro muito maior. Atualmente, a Fundação como um todo é imediatista, corre atrás daquilo que dá receita. Com isso perde muito da sua capacidade de plasmar independentemente

---

[166] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Com a inflação reinante, os recursos ficaram muito aquém das necessidades".

suas ações, e age de modo reflexo em função da necessidade do mercado. A Fundação perdeu quadros e saiu do debate nacional.

A Fundação de São Paulo é inteiramente diferente da Fundação do Rio de Janeiro porque começou, em 1954, como uma escola de administração de negócios, com professores trazidos da Universidade de Michigan. Aconteceu que uma geração de empresários-gerentes e gerentes-empresários passou pela EAESP, assumiu o comando das empresas comerciais e industriais de São Paulo e penetrou no próprio governo do estado. Então, a EAESP tem uma relação muito grande com a comunidade empresarial, com o governo do estado e com o governo municipal. Já a sede da Fundação, no Rio, não foi capaz de desenvolver nada disso, em parte pela transferência da capital, em parte pela fusão do estado da Guanabara com o estado do Rio de Janeiro, em parte pelos maus governos e, em parte, porque não foi suficientemente hábil. Jamais se fez na Fundação Getulio Vargas um estudo sobre o estado do Rio de Janeiro. Nunca foi possível uma aproximação com Leonel Brizola, com Moreira Franco, com Marcelo Alencar. Acho que esta é uma diferença fundamental entre a Fundação no Rio e a Fundação de São Paulo.

Além do mais, durante muito tempo a Fundação no Rio era identificada como fonte de poder, e isso também tem a ver com a crise atual: ela deixou de ser fonte de poder. A visibilidade da Fundação, na origem, advinha do fato de ser ofertante de bens públicos. A solução para a Fundação, que não é fácil, é encontrar a justa medida entre continuar a oferecer trabalhos que sejam de interesse nacional ou local, sem que haja necessariamente uma contrapartida monetária, e, ao mesmo tempo, produzir receita. Ela tem que ganhar dinheiro de um lado para poder, de outro, sustentar coisas que não são rentáveis. A impressão que se tem neste momento, pelo andar da carruagem, é que a Fundação se transformou parcialmente numa instituição para universitários e parcialmente num enorme escritório de consultoria.

A Fundação ainda não sabe como fazer o justo equilíbrio entre as atividades que geram recursos e as atividades que dão a ela uma imagem junto ao público, no Brasil e no exterior.

Antônio Angarita

Depois de uma fase áurea em que era fábrica de ministros, a Fundação começou a decair em função dos ajustes econômicos que lhe tiraram verbas. Mas o dr. Simões nunca se apressou em fazer receitas rápidas: sempre foi muito severo. Inclusive, todos os contratos que a EAESP

fazia com entidades privadas e até com o governo do estado, ele tinha que conhecer, eram assinados no Rio de Janeiro. Assim como soube administrar a abundância do prestígio, o dr. Simões sempre soube, também, administrar a escassez.

A Fundação teve o seu *take-off*, subiu, e seu vôo de cruzeiro já está muito longo. É preciso ter cuidado, fazer uma reengenharia, esquecer um pouco o senso comum, ousar, para evitar entrar em um plano inclinado.

Aspásia Camargo

A Fundação foi pioneira na vertente do Dasp, mas o modelo daspiano está morto há mais de 20 anos, e ela tem dificuldade para mudar. Há uma vontade muito grande de mudar, mas sente-se que ainda há muita compartimentação, que faltam quadros superiores bem remunerados no processo de gestão. Acaba que a pessoa que faz o conteúdo tem que resolver também todos os problemas administrativos, e isso é um sacrifício desnecessário. Pode-se buscar uma estrutura administrativa enxuta, mas altamente competente. Acho que é importante a Fundação se concentrar em profissionais de alto nível para fazer a gerência, propiciando condições para um trabalho criativo em um novo patamar.

Fernando Carmona

A concorrência começou a surgir na década de 70, com a consolidação de outras escolas de administração: a USP, o Mackenzie, a Álvares Penteado e a PUC, aqui em São Paulo, a Coppead e a PUC, no Rio, e ainda as escolas do Rio Grande do Sul e Bahia. Isso tudo foi crescendo. Hoje, no mundo globalizado, a competição já é com universidades estrangeiras, que estão pedindo credenciamento para poder operar no Brasil. Acho que a EAESP, que nunca se acomodou, tem que continuar buscando qualidade e reconhecimento. A graduação é a espinha dorsal da escola, e por isso se deve procurar sempre aprimorá-la.

A educação continuada é uma atividade importante, mas que não pode engolir as demais, nem sair do controle da escola. Não temos nenhuma representação em outros estados, não delegamos, não credenciamos. Essa é uma situação complicadíssima. A escola é muito ciosa da sua qualidade e não está disposta a abrir mão disso.

PAULO RABELLO DE CASTRO

Não se pode dizer que o IBRE não tenha produzido pensamento original. Produziu em escala artesanal, sem nunca ter institucionalizado o processo dentro da casa, de modo a enriquecê-lo. Creio que era muito difícil produzir porque havia uma preocupação com corte de verbas, um processo de autocensura e ainda um hábito respeitoso de não voar muito alto.

Nós no IBRE não conseguimos produzir com o espaço e a conseqüência de que gostaríamos porque, para isso, era preciso um senso de organização política, uma visão larga, praticamente uma visão de enxadrista. Éramos oposição a tudo que se fez na heterodoxia. Aliás, já na fase final do governo militar éramos vistos como oposição ao governo, o que era corajoso para a época. A "Carta do IBRE" era corajosa, e foi preciso que o dr. Flôres dissesse que faria autocensura, senão o dr. Simões teria mandado acabar com ela. Aquilo tinha repercussão.

Quando Chacel reclama que hoje a Fundação está alijada do debate, é verdade. Nos anos 80 não estávamos, porque o debate estava na heterodoxia e nós participávamos criticando. Nosso problema foi não marcar institucionalmente a FGV como uma formuladora da economia social de mercado. Nunca ninguém planejou isso, muito menos conspirou. Hoje outros tomaram essa dianteira, mas o nível geral do debate também caiu.

Antes de sair da Fundação, em 1994, participei de reuniões de planejamento estratégico e uma das coisas que disse foi: "Ou a Fundação é um centro de excelência, ou então ela não deve fazer nada. Não importa o que a Fundação faça, tem que ser excelente. O que ela não puder fazer com excelência, é melhor não fazer". Procurei agir dessa forma, dei algumas idéias, mas a casa era muito impermeável, e não havia mais aquela busca do novo, nem coragem para isso. As instituições lentamente vão perdendo a faculdade de inovar e, quando a perdem, perdem-na inexoravelmente.

GUSTAVO DE SÁ E SILVA

Teremos que enfrentar dentro de pouco tempo uma concorrência muito séria de universidades americanas que estão dispostas a pôr o pé dentro do Brasil. Isso não vai depender mais de autorização do governo, porque com televisão a cabo e ensino a distância, poderá ser feito de uma forma parecida com o que foi no passado o curso por correspondência. É só ligar a televisão num desses canais que vêm por satélite, que não têm nenhuma forma de censura, pedir informações e depois de algum tempo fazer jus a um diploma. Imaginem a Universidade de Harvard dando diploma de mestrado no

solo da América do Sul, para quem quiser? Para competir com isso, será necessário uma de duas coisas: associar-se a eles ou investir em qualidade.

Eu me sentei em reuniões com o dr. Mario Henrique Simonsen várias vezes para discutir o preço que se deveria cobrar por determinados serviços que iam ser prestados a entidades governamentais. Ele se recusava a colocar qualquer coisa além dos custos diretos. Dizia: "A Fundação é prestadora de serviços". Quando o governo federal cortou recursos da Fundação, aquele pessoal que nunca havia tentado ganhar dinheiro resolveu ganhar de qualquer maneira. Por isso, acho que hoje esse patrimônio todo que é a Fundação está correndo sério risco, principalmente na área de administração de empresas.

Franco Lo Presti Seminério

Em 1973, quando fiz 10 anos de casa, fui convidado para ser o orador da festa anual. Fiz um discurso que ainda conservo. Para mim, a Fundação era um mundo que se caracterizava por reunir todas as ciências humanas e sociais num único feixe, com a possibilidade ímpar de poder fazer pesquisas correlatas.

A Fundação tinha uma chave de ouro para enfeixar todos esses órgãos num único sistema, mas isso funcionou de uma maneira pouco agregada e contribuiu para que alguns órgãos achassem, dentro da ideologia vigente, que a economia era tudo para se resolver os problemas nacionais. No final, o feitiço virou contra o feiticeiro. A economia não é mais originária da Fundação: vieram a Fipe, a PUC e outros órgãos, e as contas nacionais, o IBGE levou. Com isso, seu prestígio decresceu muito.

Carlos Bertero

Fui diretor da escola de São Paulo numa época em que a crise financeira já tinha batido às portas da Fundação. Mas o Rio continuava difícil. Assisti lá aos imensos cortes que Roberto Hermeto fez, cedendo quase todos os serviços para o IBGE, aqueles cortes que o dr. Simões ficava muito deprimido de ter que fazer. Mas a idéia de cobrar e de ganhar dinheiro com atividades exercidas pela Fundação era uma coisa estranha e não muito bem-vista.

Houve um momento, acho que no início da década de 80, em que foi constituída pelo Conselho Diretor uma comissão para buscar fontes alternativas de financiamento para a Fundação, fora do governo federal. Jorge Oscar de Mello Flôres, Roberto Hermeto e Mario Henrique estavam

nessa comissão, além de outras pessoas. A idéia era tentar entrar no âmbito de fundações internacionais, mas tudo era feito com grande dificuldade. Às vezes o dr. Simões se irritava: "Se o governo achar que não deve mais manter a Fundação, que o faça. Nós entregamos os pontos". Essa era bem uma atitude dele.

ALAIN STEMPFER

A Fundação tem que se tornar uma instituição nacional e tem que ter projeção internacional. A questão é: como fazer isso? Qual é o modelo? Acho que o sucesso ou insucesso da instituição vai depender do modelo que vier a ser adotado. Essa é a grande questão que temos pela frente. E na verdade temos hoje dois modelos que não combinam, que não convivem. O primeiro é o da excelência acadêmica, e o segundo é um modelo de massificação calcado na viabilização financeira. Este último privilegia a educação continuada e a consultoria em administração, mas, do ponto de vista acadêmico, essas são as áreas menos relevantes, embora financeiramente sejam as mais rentáveis.

CAPÍTULO 12

A contribuição da Fundação Getulio Vargas para o Brasil

A Fundação teve muita influência por ter pontas-de-lança como Mario Henrique Simonsen, Gudin, Bulhões, e talvez isto esteja historicamente esgotado. Ela agora vai depender de um esforço coletivo, institucional.
Armando Cunha

Quer no campo jurídico, quer no campo econômico, a Fundação foi um grande celeiro de estabilidade nacional.
Caio Tácito

A Fundação Getulio Vargas sempre se arvorou em ser uma célula que armazenava informação sobre como era e como continuaria sendo o país.
Paulo Rabello de Castro

JORGE FLÔRES

A Fundação, por sua vocação pioneira, deu partida a muitas coisas de que o Brasil estava precisando mas que nunca se havia feito. Na parte de ensino, iniciou os primeiros cursos de graduação em administração pública e administração de empresas, os primeiros mestrados e doutorados em administração pública, administração de empresas, economia, psicologia e ciências contábeis. Na parte de economia, fez pela primeira vez o balanço de pagamentos do Brasil. Até então tínhamos apenas o balanço comercial, o balanço das trocas de mercadorias, feito pelo Ministério da Fazenda, mas ignoravam-se os balanços de serviços e de capitais. Foi a Fundação que metodizou tudo isso e depois transferiu sua execução para o Banco do Brasil. Foi a Fundação ainda que criou as contas nacionais, que depois também foram transferidas, para o IBGE. Foi ela que criou os primeiros índices. Depois entrou no setor de memória histórica, onde também é a primeira.

Tudo o que a Fundação começava, fazia bem, mesmo quando não era atividade prevista estatutariamente. Por exemplo, ela fez o colégio de Friburgo, considerado uma escola modelo, que durante as férias dava cursos de aperfeiçoamento para professores de outras escolas. O mesmo se deu com a Escola Técnica de Comércio. Essa escola depois foi transferida para a prefeitura do Rio, mas quanto ao colégio de Friburgo, infelizmente, não encontramos interessados em mantê-lo funcionando.

Hoje em dia temos muitos concorrentes, mas a partida que a Fundação deu é que permitiu essa multiplicidade. A Fundação ainda serve de padrão para os cursos e atividades na área econômica. Estamos ensaiando, devagar, entrar no setor ambiental e, quando entrarmos, certamente vamos ser modelo, ter idéias pioneiras. Um indicador do prestígio da Fundação é o número de ministros que ela deu ao Brasil. Na Fazenda foram seis: Gudin, Bulhões, Mario Henrique, Marcílio, Bresser e Dornelles. Na Indústria e Comércio, dois: Dornelles e Roberto Gusmão. No Planejamento também dois: Roberto Campos e Reis Velloso. Na Educação, Moniz de Aragão e na Administração, Bresser Pereira. Além disso, formamos lideranças empresariais em grande quantidade, principalmente na escola de São Paulo, e tudo isso tem um efeito multiplicador muito grande.

ASPÁSIA CAMARGO

A Fundação Getulio Vargas é um patrimônio do Brasil, um patrimônio que não tem preço. Foi uma instituição pioneira em vários momentos, e o que estou contando aqui é a história de um pioneirismo que é

definitivo. Direi até que o do CPDOC foi o último pioneirismo, a última grande ruptura epistemológica que a Fundação provocou. A Fundação provocou ruptura epistemológica nas contas nacionais, na administração pública, no direito público e em outras áreas como educação, trabalho e administração de empresas. Quando ninguém achava que era importante fazer as contas públicas, ter ordem administrativa, a Fundação foi conservadora, no sentido positivo. Isso é tão importante e moderno hoje quanto foi na época em que foi criado. Acho que isso deixa a Fundação numa posição muito confortável. A Fundação teve um papel conservador de lutar pela transparência, pelo equilíbrio fiscal, no momento em que o populismo estava querendo puxar para o outro lado. Esse mérito, extremamente atual e importante, a Fundação tem.

Essa visão luminosa e fundadora da FGV continua hoje tão ou mais moderna do que naquela época. O governo sente de novo que há certas coisas que não são para o Estado fazer, e que um país institucionalmente forte, com uma sociedade civil robusta e empreendedora, precisa de espaços intermediários entre o poder dos governos e o da sociedade. Tem que haver grandes instituições responsáveis que produzam informações, que trabalhem para o futuro, que façam pesquisa, que organizem o processo de gestão. Isso é o que a Fundação é hoje. É uma instituição que tem um marketing extraordinário na sua própria sigla, é um nome respeitado no Brasil e no mundo. Em tempos de globalização, isso vale ouro. Sua imagem nunca ficou comprometida. É uma instituição que tem mérito reconhecido e nome no mercado. Pode usá-los para levantar coisas importantes para o país. Mas ela precisa desesperadamente andar mais rápido.

ANTÔNIO ANGARITA

Durante três anos consecutivos participei de um seminário do IRI, Instituto de Reconstrução Industrial, na Itália, um órgão público poderoso. Ali conheci um dos fundadores do IRI, um italiano ilustre, boêmio. Uma vez conversei com ele: "O senhor me disse que o IRI precede o fascismo, está sobrevivendo à democracia cristã e continua presente em todas as recomposições do governo italiano no Parlamento. E se um dia Enrico Berlinger assumir o poder com o Partido Comunista? O que vai acontecer?" Ele respondeu: "O IRI vai sobreviver". Do mesmo modo a Fundação sobreviveu a tudo. Provavelmente, o fio condutor desse sucesso continuado foram o dr. Simões e as figuras notáveis que ele aglutinou em torno de si.

BENEDICTO SILVA

Que outra organização fez mais pelo desenvolvimento cultural do país do que a Fundação Getulio Vargas? E isso se deve ao idealismo, aos propósitos de seus fundadores. A Fundação não foi criada para dar recursos financeiros a ninguém. Foi criada com o objetivo de ser um laboratório cultural, contribuindo através da palavra falada e escrita para o desenvolvimento e a expansão científica no campo das ciências sociais. Hoje a Fundação Getulio Vargas é uma instituição consolidada, que continuará a desempenhar seu papel cultural, sem dúvida nenhuma. Isso é uma coisa completamente previsível.

JOÃO PAULO DOS REIS VELLOSO

A Fundação desempenhou uma função histórica no país. Surgiu num momento em que a administração pública brasileira era extremamente tradicional, em que o Dasp já estava começando a ficar burocrático demais, já tinha perdido aquele impulso inovador dos primeiros tempos. A primeira função da Fundação foi atender a determinadas necessidades do governo e até do mundo acadêmico brasileiro. Por exemplo, a EPGE surgiu do fato de as escolas de economia no Brasil, com exceção da UFRJ, da USP e mais umas poucas, serem muito ruins. Havia a idéia de se começar com a pós-graduação para melhorar a graduação. O IBRE, por sua vez, teve um papel extraordinário, inclusive pela atuação de seus líderes.

A Fundação esteve muito ligada a todo o projeto de desenvolvimento brasileiro dos anos 40 a 60. Nos anos 70, o governo já tinha evoluído no sentido de se estruturar para tarefas de planejamento e execução, já tinha o seu sistema de empresas estatais, que funcionava relativamente bem. Do lado do ensino, já havia melhores escolas de economia, inclusive escolas de pós-graduação. A partir daí, a Fundação entrou num mundo em que precisava ser competitiva. A Fundação deve continuar como centro de excelência, mas deve ser competitiva naquelas vocações que escolher.

Durante algum tempo, o prestígio da Fundação foi maior do que suas realizações, o que foi muito bom, porque ela pôde se renovar sem que a sociedade percebesse que tinha passado por uma transição difícil.

GUSTAVO DE SÁ E SILVA

A Fundação Getulio Vargas é um grande patrimônio. Seus fundadores, seus primeiros administradores, conseguiram fazer dela uma institui-

ção da maior respeitabilidade no campo internacional na área de economia, psicologia, administração pública e administração de empresas. Mas isso teve um preço: os administradores da Fundação eram, de modo geral, pessoas acostumadas a depender de recursos públicos, e isso acabou.

THEODORO ARTHOU

Acho que a Fundação foi da maior utilidade para o Brasil, pelo que conseguiu preparar de gente e pelos trabalhos que realizou. A revista *Conjuntura Econômica*, por exemplo, foi a primeira publicação a divulgar estatísticas feitas no Brasil. Além disso, a Fundação tem formado muita gente, seus cursos de pós-graduação são ótimos.

LEVY SIMÕES

A Fundação Getulio Vargas teve um prestígio quase que de nação. Havia orgulho em ser da Fundação: ela pagava melhor que todo mundo, era uma instituição seriíssima e continua séria. Não tinha concorrentes. Só ela dava cursos de economia, administração, psicologia, cursos avulsos de bom nível, com professores do melhor gabarito, que vinham do exterior. Tudo o que ela fazia era bom. Por exemplo, renda nacional, ninguém sabia o que era, e foi a Fundação que implantou, assim como os índices sobre custo de vida e balanço de pagamentos. A Fundação Getulio Vargas criou tudo isso. O serviço que ela prestou é inestimável. Ela tem fama no mundo, é respeitada.

Hoje não é mais a mesma coisa porque está pobre, mas naquele tempo havia dinheiro demais. Isso foi acabando. Depois apareceram instituições querendo competir. Com a concorrência veio a inveja... Fico pensando no futuro da Fundação. Não dependo dela para nada, mas me sinto parte dela, ajudei a fazer sua história. Meu receio acaba sendo muito mais amplo: meu receio é quanto ao futuro do Brasil. O futuro da Fundação depende do futuro do Brasil.

DIOGO LORDELLO

A Fundação Getulio Vargas continua sendo uma instituição exemplar. Existem hoje, no Brasil, cento e tantos cursos de administração pública na graduação, no mestrado e no doutorado, em vários estados. Uma quantidade muito grande de professores dessas escolas saiu da EBAP. A

Fundação Getulio Vargas é pioneira inclusive porque sua editora colaborou muito para divulgar trabalhos inéditos em administração e outras áreas novas de conhecimento. A editora contribuiu para o prestígio da instituição e da EBAP. Outra coisa que distingue a Fundação é a pesquisa e a experiência internacional.

Arízio de Viana

Nós estamos no fim do século, e a história do Brasil como país moderno, integrado e próspero começou apenas na segunda metade do século. Qualquer que seja nossa convicção sentimental, ou mesmo intelectual, em matéria de política ou administração, a era Vargas é fundamental para a transição do Brasil, de um país agrário, unificado do ponto de vista político mas economicamente paralisado, para um país moderno. Hoje há uma consciência geral no país da importância da formação de pessoal qualificado para o exercício elementar mesmo de funções públicas. Para isso a Fundação tem contribuído, sobretudo na formação de pessoal para a implantação de idéias modernas, de conceitos novos da filosofia administrativa. A Fundação Getulio Vargas tem dado uma contribuição decisiva para a infra-estrutura intelectual e moral do Brasil como nação moderna.

Aluysio Guimarães

Não sei como está a situação financeira da Fundação, mas acho que ela deve continuar como está agora, fazendo trabalhos para o governo e cobrando, como cobra de uma empresa qualquer, atuando soberanamente no mercado, disputando e competindo com as outras organizações congêneres, principalmente no terreno da economia.

Armando Cunha

A vertente econômica da Fundação sempre esteve muito presente na mídia, através de expoentes que tiveram participação no governo. Na área de administração a história é outra, pois essa temática nunca mobilizou a sociedade. A administração nunca foi um assunto a que a mídia desse muita relevância e, portanto, nunca esteve presente, de forma muito visível, na imagem de que a Fundação desfruta ou desfrutou no país. Mas a área de administração da Fundação teve, e continua tendo, presença nas

organizações, no processo decisório, continua sendo referência de qualidade do que se faz nessa área no Brasil. A imagem que temos no interior do Brasil, na área de administração, é de uma instituição de excelência: a Fundação é sinônimo de qualidade.

Outra coisa: a Fundação obteve muita influência por ter pontas-de-lança como Mario Henrique Simonsen, Gudin, Bulhões, e talvez isto esteja historicamente esgotado. Ela agora vai depender de um esforço coletivo, institucional. Talvez seja este um outro desafio que a instituição tenha pela frente. Cooperação é uma palavra-chave. Acho que explorar as possibilidades de cooperação é fundamental. É mais importante investir nisso e na capacidade de focalizar problemas nacionais do que tentar ficar imaginando modelos diferentes de funcionamento.

GENIVAL SANTOS

A Fundação foi uma criação extraordinária, foi uma presença marcante. Vê-se pelo nome que foi criada em conseqüência de uma lealdade pessoal puríssima. Depois da queda de Getúlio, para alguém ter a coragem de manter uma instituição com o seu nome, era preciso uma lealdade que, todo mundo sabia, não poderia ser a de um sujeito interesseiro. O dr. Simões soube manter a Fundação e deu abrigo e oportunidade para que nessa casa se fizessem coisas importantes em matéria de economia, com absoluta isenção. Não sei se fora da Fundação teria sido possível manter esse ambiente puro, de pesquisa pela pesquisa, de estudo pelo estudo, sem conexão política. Acho que esse é um mérito que temos que reconhecer. Acho que a Fundação Getulio Vargas é um marco fundamental, do ponto de vista da ciência, do desenvolvimento econômico do Brasil, porque sem os dados que produziu seria impossível um estudo sério da economia brasileira ou um programa macroeconômico. Ninguém faria melhor, esse é meu depoimento.

CARLOS BERTERO

A Fundação tem um papel importantíssimo no país, foi de um pioneirismo extraordinário. Esteve à frente de várias coisas que, na época, eram realmente decisivas, novas, de vanguarda. Isso fica muito claro na preocupação com a administração, tanto pública quanto empresarial. O dr. Simões não era um intelectual, um *scholar*, mas era um homem de inteligência, vivacidade e percepção extraordinárias. Ter percebido, no iní-

cio da década de 40, que havia no Estado brasileiro uma problemática da administração pública foi muito importante. Era um gaúcho acariocado, de família de estancieiros, membro da classe dirigente e do *entourage* do grande ditador, o homem mais importante do Brasil no século XX. Todavia, teve a clareza de perceber que o futuro do Brasil estava em São Paulo, e no início da década de 50 implantou a Fundação em São Paulo.

Além disso, houve todo o trabalho de sistematização na área de economia: o esforço para calcular a contabilidade nacional, coletar e organizar séries históricas. O papel da Fundação aí foi decisivo. E depois ela foi um celeiro de pessoas importantes, tanto no Rio quanto em São Paulo.

CAIO TÁCITO

Na origem, havia no orçamento da República uma verba básica para a manutenção da Fundação. Isso foi-se progressivamente reduzindo, e houve um período em que as próprias verbas orçamentárias não eram mais entregues à Fundação, que passou por uma crise. Daí a supressão de órgãos, a extinção de várias revistas. Hoje, o problema da Fundação é basicamente este: ela não tem mais a mesma demanda por parte da estrutura privada e do governo, conseqüentemente não tem os alimentos financeiros que motivariam sua expansão. Mas ela tem um grande *asset*, que é a dignidade. A Fundação atravessou essas crises, mas nunca transigiu em fazer coisas de conveniência. Isso é importante. Até hoje os índices da Fundação Getulio Vargas têm credibilidade, as pessoas sabem que esses índices não são manipulados pelo governo. Ela tem absoluta idoneidade científica, financeira e econômica. Acho que a Fundação foi uma grande fonte construtora da submissão da administração pública e do próprio Poder Executivo a normas constitucionais legais. Quer no campo jurídico, quer no campo econômico, a Fundação foi um grande celeiro de estabilidade nacional.

BIANOR CAVALCANTI

O que caracteriza a Fundação é o compromisso com o pioneirismo. No passado ela abriu caminhos, que depois foram legitimados na comunidade acadêmica. Hoje, será que não deveríamos partir para alguma coisa que transcendesse esse universo mais especializado da administração ou da economia?

Acho que a Fundação enfrentou e tem enfrentado com galhardia a crise pela qual passou. Hoje eu já não diria que a Fundação está em crise.

Acho que tivemos uma crise de rito de passagem, ritual pleno de substância, porque saímos de uma posição extremamente dependente de subsídios do governo para uma posição em que tivemos que nos mostrar competitivos, e isso é duro em qualquer organização. Quando se muda a principal fonte de receita de uma instituição, internamente também é preciso repensar as coisas. Precisamos consolidar essa mudança, e entendo que essa consolidação deva ir no sentido de fortalecer o capital intelectual, a iniciativa, a inteligência, mas ao mesmo tempo de ter a necessária agressividade de mercado. O Brasil mudou. A Fundação era única, não é mais. A Fundação, pelo seu pioneirismo e pelo seu sucesso, criou sua própria concorrência, e isso é muito bom.

A Fundação, para mim, é um conjunto de valores. Ela foi construída dentro da perspectiva do *institutional building*, que entendia que para gerar desenvolvimento era necessário implantar instituições. O papel da Fundação foi esse.

Paulo Rabello de Castro

Eu me lembrei de um adjetivo para definir a Fundação: patriarcal. A Fundação não era gerenciada de forma paternalista, mas patriarcal, e o sistema patriarcal tem toda uma carga emocional positiva/negativa na relação com seus protegidos. A Fundação é patriarcal no sentido de que todas as peças expelidas continuam transitando em volta. Assim, eu diria que, devido aos fantasmas do patriarcalismo, fantasmas de Getúlio ou de Simões Lopes, a Fundação corre sério risco de não poder ser administrada de maneira empresarial.

Mas o que a sociedade espera da Fundação Getulio Vargas, enquanto marca, é ainda muito forte. Portanto, existe uma maneira de ser da Fundação Getulio Vargas que não pode deixar de existir. A sociedade brasileira — é só ir para o interior — ainda considera a Fundação uma grande doadora de idéias. A missão da FGV é pensar o país, pensar o que ainda precisa ser pensado. Principalmente, construir as pontes entre o que foi e o que será.

CAPÍTULO 13

Um perfil de Luiz Simões Lopes, fundador da Fundação Getulio Vargas

Se não fosse ele, a Fundação não teria existido e sobrevivido.
Esse reconhecimento eterno a Fundação lhe deve.
Jorge Flôres

Simões Lopes foi um agregador de patrimônio.
Não conjugava o verbo "vender",
conjugava com dificuldade o verbo "pagar",
mas conjugava muito bem o verbo "acumular".
Carlos Bertero

JORGE FLÔRES

A imagem que tenho de Simões Lopes é a melhor possível. Eu me identificava muito com os princípios que ele defendia. Por exemplo, exigia sempre uma ação ética e eficiente e respeito ao mérito, independentemente de qualquer ideologia: se a pessoa fosse capaz, ele contratava. No tempo do Estado Novo, houve uma ocasião em que foram demitidos alguns professores da Escola de Direito por suas tendências comunistas. Pois Simões contratou dois deles para o Dasp, Edgardo de Castro Rabelo e Leônidas Resende, porque eram elementos muitos capazes. Nesse ponto sempre fomos muito parecidos.

Simões foi a pessoa com quem trabalhei mais tempo, porque, além do período aqui na Fundação, eu já havia trabalhado três anos com ele no Dasp. Tínhamos pensamentos tão parecidos que às vezes ele se afastava da Fundação e nem me avisava. Acontecia de eu chegar aqui, a secretária me dizer que ele tinha saído, eu assumir, e a Fundação continuar funcionando da mesma forma. Ao longo do tempo, só tivemos dois pontos de certa divergência. Um deles era que Simões achava que a Fundação era um sacerdócio, que quem trabalhava aqui não precisava ganhar muito e que quem quisesse ganhar dinheiro que fosse para fora. Por causa disso sempre temi que perdêssemos elementos de valor, o que de fato acabou acontecendo. Meu raciocínio é diferente. Acho que o indivíduo, para trabalhar bem, precisa estar com a cabeça tranqüila, portanto, sem preocupações financeiras. Para mim, quanto mais a pessoa ganhar, melhor. Por isso, esse sistema de consultorias e cursos que passamos a oferecer e que rendem recursos à Fundação teve, de um modo geral, o aspecto de reforçar o salário dos professores e dos técnicos. Agora estou querendo ver se o mesmo acontece com aqueles que se dedicam exclusivamente à vida acadêmica. Creio que uma forma de fazer com que recebam mais é dar incentivos e prêmios a pesquisas e publicações, para que não haja muita diferença salarial entre os que vão buscar receitas e os que se concentram em atividades de caráter puramente acadêmico, que é o que dá nome à Fundação.

O outro ponto sobre o qual Simões e eu não concordávamos dizia respeito à complementação de aposentadorias para os nossos funcionários. Eu achava que isso era indispensável, mas sempre me preocupei com a parte atuarial. Como segurador eu sabia que toda entidade antiga, com muitos riscos iminentes, ao fazer um sistema de seguridade próprio teria que bancar esses riscos, senão sobrecarregaria os encargos futuros. Mas Simões temia que isso nos criasse problemas financeiros. Como eu já tinha aplicado essa idéia na Sul América com sucesso, quando assumi a presidência da Fundação decidi bancar uma complementação por conta da

Fundação, o que permitiu criar o nosso programa de previdência. Essa estrutura agora precisa de um reforço, porque não se fez a provisão de tempo decorrido, que se calcula seja, hoje, de cerca de 10 milhões de reais. Como temos uma provisão livre na FGV-PREVI da ordem de 3 milhões, ficam faltando sete. Pretendo cobrir metade desse montante usando imóveis da Fundação, pois não precisamos de liquidez imediata, e estou estudando como cobrir a outra metade. Talvez tenhamos um adicional nos *overheads*. Estou estudando.

De um modo geral, Simões e eu tivemos uma grande identidade de pensamento, e acho que ele foi a alma da Fundação. Foi o seu idealizador, um grande lutador. Se não fosse ele, a Fundação não teria existido e sobrevivido. Esse reconhecimento eterno a Fundação lhe deve.

ANTÔNIO ANGARITA

As instituições, assim como as igrejas, têm seus heréticos e cismáticos. Os cismáticos abandonam sua Igreja para criar cismas, e os heréticos viram santos rapidamente. Mas ambos são aventureiros, são agentes de mudança. O dr. Simões tinha esse espírito. Tinha a noção do que esperava que a Fundação fosse, sabia o que queria e admitia muito pouca divergência. Mas tinha um outro lado, o lado boêmio. Vinha para São Paulo e ia tocar violão conosco em boates, com nosso grupo da EAESP. Tocava as canções do norte da Argentina, do pampa úmido argentino. Era uma figura fantástica, um tipo Frederico I, um déspota esclarecido. Sabia o que queria e achava que a melhor razão, senão a única, estava com ele. Em 1975, quando entrei de novo na lista tríplice para a direção da EAESP, ele me chamou: "Mas Angarita, nós somos amigos, bastava você me dizer que queria ser diretor da escola e eu te nomeava". E eu: "Dr. Simões, eu não posso chegar à direção a não ser por uma lista tríplice. Fui eu quem inventou esse mecanismo!" E ele não me nomeou.

Ele teve momentos de absoluto *insight* do ponto de vista da modernidade: criou escolas, institutos, fez da Fundação uma bem balanceada *commonwealth* de boas instituições. Qualquer ângulo da Fundação reproduzia o prestígio do todo. Por que esse sucesso? O dr. Simões sempre respeitou o caráter quase que espartano da Fundação. Via que a Fundação era um bem, um serviço público. Era um homem que, com todos os defeitos que seguramente tinha, foi uma grande figura. Houve uma vez uma lista de 13 pessoas que o governo queria aposentar: Guerreiro Ramos, Bresser Pereira, Maurício Tragtenberger, eu e outros. Consta, não sei se é lenda, que o dr. Simões teria conversado com quem de di-

reito: "Por favor, toquem a vida de vocês, que dos meus comunistas cuido eu".[167]

Aspásia Camargo

A matriz da qual tudo nasceu na Fundação foi o dr. Luiz Simões Lopes, um homem extraordinariamente competente e amplo na sua visão de mundo. Eu ouvi do pai do Carlos Salinas, que foi o criador da escola de administração do México, muito amigo do dr. Simões, um elogio que merece ser registrado: "Simões foi muito mais competente do que eu, porque aqui no México eu criei a escola de administração pública, mas ele, no Brasil, teve uma visão mais ampla, criou a escola de administração pública e a escola de administração de empresas. Matou dois coelhos de uma vez só, agiu nas duas pontas".

José de Nazaré Teixeira Dias

O dr. Simões Lopes era um grande líder, um pioneiro, uma grande figura. Pegava um negócio, liderava e levava adiante. Gostava de formar equipes. Poucos se assemelham a ele na administração pública brasileira. A Fundação que ele criou foi um pólo de irradiação de racionalidade administrativa.

Carlos Bertero

No meu entender, Simões Lopes era um homem que se julgava com direito a usar recursos públicos, porque em sua honradez de homem aristocrático gaúcho julgava que sabia usá-los bem. Sobre isso não deveria pairar qualquer dúvida, e o Tesouro Nacional podia entregar-lhe os recursos públicos com total autonomia, que ele saberia como destiná-los. Ele gostava muito de dizer que a Fundação era considerada modelar pelas auditorias do Tribunal de Contas da União.

---

[167] Informação adicional de Jorge Oscar de Mello Flôres: "Houve uma ocasião em que o dr. Simões contratou para o Dasp, de que era presidente, vários comunistas que haviam sido demitidos de seus cargos, inclusive o Edgardo de Castro Rabelo, professor da Faculdade de Direito da Universidade do Brasil". Ver a esse respeito Jorge Oscar de Mello Flôres, *Na periferia da história*, op. cit.

Lembro que o dr. Simões sempre fazia diferença entre "os diretores da Fundação" e "os diretores das escolas", como ele chamava os diretores da EBAP, da EPGE e da EAESP. Quer dizer, colocava-os em um patamar hierarquicamente mais baixo. Simões era um homem que nunca teve problemas em manifestar suas preferências e, embora respeitasse, como aristocrata cavalheiresco, a todos, aqui em São Paulo sempre preferiu o Gustavo Silva, sempre adorou o Gustavo.

A Fundação sem o Simões perdeu o *drive*, o *punch* patrimonial. Simões foi um agregador de patrimônio. Não conjugava o verbo "vender", conjugava com dificuldade o verbo "pagar", mas conjugava muito bem o verbo "acumular". Eu me lembro de ter-lhe levado no mínimo cinco planos de pensão, e ele reagia: "Para que o senhor quer plano de pensão?" Eu dizia: "Dr. Simões, estamos em 1986, e a escola de São Paulo está ficando velha". Ele respondia: "O senhor acha que um professor universitário com 65 anos é velho?! Sou contra isso. Já disse e reafirmo que morrerei aqui". Simões não podia nem ouvir falar em aposentadoria. Não admitia que um plano de pensões fosse um instrumento importante na gestão de recursos humanos, coisa que a Fundação ensinava e ensina em suas aulas.

Com isso, o problema sucessório nunca foi tratado. No final, começou-se a investir no Mario Henrique, que não resistiu à doença. É difícil imaginar o que teria acontecido se ele não tivesse sido vitimado pelo câncer, mas Mario Henrique não era um administrador, não gostava daquilo. Entretanto, como era uma pessoa carismática, poderia ter reunido um conjunto de pessoas competentes ao seu redor. Mas me parecia uma pessoa que não convivia bem com seus dotes excepcionais e desenvolveu poderosos mecanismos de autodestruição.

JULIAN CHACEL

O dr. Simões se imaginava um conservador, porque o gaúcho tem aquela coisa telúrica, aquele apego à terra. Mas ele era antes de tudo um estancieiro. Na Fundação Getulio Vargas havia coisas curiosíssimas: por exemplo, naqueles casarios velhos junto aos limites do terreno, Simões Lopes dava moradia ao seu chofer. Outros choferes da Fundação, contudo, não tinham moradia, o que criava uma discriminação em termos de remuneração real, pois o sujeito que morava aqui não pagava aluguel. Na minha interpretação, aquilo era o colono que fica segurando as áreas limítrofes da estância, para impedir invasores. Simões transportava para o plano urbano os comportamentos do estancieiro. Era um homem bem-nas-

cido e, no entanto, extremamente frugal, a ponto de, às vezes, nas atividades da Fundação Getulio Vargas, passar para nós a imagem de um personagem de Molière, Harpagon. Era a sua maneira de ser. No fundo, era um personagem de Érico Veríssimo, de *O tempo e o vento*. Acho que transportou para o quadro urbano os usos e costumes que tinha lá nos prados.

ALUYSIO GUIMARÃES

O dr. Simões era de uma geração de autocratas. Foi educado daquela maneira, como um estancieiro lá do Rio Grande do Sul, e veio para o Dasp. Aliás, durante aquela crise inicial da Fundação, em 1945, tirei da porta do seu gabinete um recorte de jornal que tinham pendurado lá, com uma foto dele tocando violão e o título, em letras garrafais: "De tocador de violão a superministro". Ele escolhia os membros do Conselho Diretor e, evidentemente, se escolhia, tinha ascendência sobre eles. Como tinha criado a Fundação Getulio Vargas, achava que a pessoa dele resolvia todos os problemas, bastava um telefonema. Mas acontece que a geração dele foi desaparecendo aos poucos. O dr. Simões era uma figura impoluta, achava que sabia tudo da Fundação. Tinha uma personalidade muito forte, era amigo mesmo, daqueles de briga. Foi criando Themístocles Cavalcanti no INDIPO, Gudin no IBRE, Benedicto no INDOC, a mim no ISEC. Com o tempo, foi se desgastando, porque havia uma série de modificações na sociedade e na economia.

GUSTAVO DE SÁ E SILVA

O dr. Simões tinha atitudes autocráticas mas de enorme sinceridade. Ele dizia "vamos fazer isto", e fazia. Agora, às vezes surpreendia. Uma vez, fui ao Rio levar a notícia de que havíamos feito uma proposta de contrato para a Opus Dei, da Espanha, mandar uma comitiva de empresários ao Brasil. Esses empresários queriam ir a Brasília, ouvir uma conferência do então ministro da Fazenda Mario Henrique Simonsen e depois vir a São Paulo para uma exposição nossa sobre a economia brasileira, o parque econômico paulista. Levei a proposta ao dr. Simões achando que ele fosse dizer "boa idéia". Pois ele disse: "Aqueles comunistas?!" E eu: "O senhor está enganado, a Opus Dei é conhecida como fascista!" Ele insistiu: "Comunistas!" Mas não vetou.

Eu conversava com ele com muita liberdade. Uma ocasião ele recebeu uma denúncia de um professor da EAESP de que eu estava contratando um professor comunista, cujo nome era Michael Zeitlin. Chamou-

me ao Rio e eu expliquei: "Esse professor está fazendo a denúncia com base no discurso que o professor Michael pronunciou quando foi orador na formatura de sua turma de pós-graduação. Está aqui gravado. O senhor pode ouvir e dizer se é comunista". Ele ouviu ali, na hora, e me disse: "Está bom. Vou remeter esse assunto ao conselho de administração da escola para resolver".

O dr. Simões nunca cometeu comigo qualquer ato de autoritarismo, nunca mentiu, nunca me enganou. Era um homem em quem se podia confiar. Às vezes discordávamos, mas cada vez que eu voltava do Rio e os meus amigos aqui me perguntavam sobre ele, o que ouviam era uma defesa minha. Inclusive, numa das vezes em que o dr. Simões se descontrolou e eu lhe pedi para pensar no que estava dizendo, sua reação foi perfeitamente educada. Eu tinha grande admiração por ele. Acho que, no fundo, ele até certo ponto também tinha por mim. Algumas vezes até me chamava de "tu".

Antônio Dias Leite Júnior

O dr. Simões ouvia muito aqueles mais próximos do Conselho Diretor, como o dr. Gudin, aqueles de quem gostava, que tinham vindo com ele do serviço público, como Arízio de Viana, Benedicto Silva, Rafael Xavier. Acho que Simões Lopes foi fundamental para fazer essa obra que é a Fundação Getulio Vargas. Por esse motivo ficou tanto tempo na presidência, dando tempo para a Fundação se consolidar. Agora, acho que ele não deveria ter permanecido por tanto tempo: a partir de um certo ponto, era melhor que tivesse começado a preparar a sucessão.

O papel inovador de Simões Lopes na reforma da administração pública, no Dasp, foi formidável. Eu, que sempre trabalhei muito próximo desses assuntos de administração, sei que não é fácil fazer o que ele fez, mesmo com a força que o dr. Getúlio lhe deu.

Benedicto Silva

Simões Lopes era um homem tão ligado a Getúlio que criou uma fundação com o nome de Getúlio Vargas. Era um homem esclarecido, bem intencionado, amava o Brasil e quis dar sua contribuição com idéias destinadas a melhorar culturalmente o Brasil. A Fundação Getulio Vargas, sob sua presidência, estava, como continua até hoje, desempenhando funções de uma agência de introdução de idéias novas e de expansão da cultura brasileira.

Ary Oswaldo Mattos Filho

O dr. Simões era uma pessoa moralmente séria e tinha muito nítida a noção de sua própria autoridade. Bom caudilho, não gostava de ser contrariado e era um ser político. Era um construtor de instituições, mas o diálogo tinha limites. Educadamente encerrava a conversa e mandava fazer o que achava que tinha que ser feito. Talvez tenha pecado por não ter dúvidas sobre se algum dia iria falecer ou não.

Theodoro Arthou

Conheci Simões Lopes quando ele veio para o Rio com Getúlio vitorioso, em 30. Luiz era um rapazinho, tocava violão e cantava, fazia sucesso com as moças. Era um homem de grande espírito público. Fez o Dasp, que produziu a reorganização do serviço público. Era muito intransigente naquelas coisas e por isso criou muitos desafetos. Na Fundação ele foi muito importante. Aquilo ali é tudo obra dele. Quando teve o grande desgosto de perder a filha, renunciou e fez a campanha para o Jorge Flôres ser eleito presidente no seu lugar.

Diogo Lordello

O dr. Simões era um homem extraordinário, um grande inovador. Criou o Dasp, mãe da Fundação Getulio Vargas, e saiu do Dasp para presidir a Fundação. E o Dasp colaborou durante muito tempo com a Fundação, inclusive com professores e treinamento. O dr. Simões era uma figura muito respeitada, muito interessada na modernização da administração pública, e trouxe para a Fundação a sua experiência. Era uma pessoa extremamente cordial. Que eu saiba, não havia queixa contra ele.

Paulo Reis Vieira

Sempre considerei o dr. Simões uma pessoa autoritária, com perfil de caudilho. Era um indivíduo que tinha uma visão, em alguns momentos, além do seu tempo, mas só valia aquilo que ele queria. Vou contar uma passagem que me causou um grande impacto. Quando houve todo aquele movimento estudantil de contestação, em 1968, eu tinha chegado dos Estados Unidos e chefiava o centro de graduação da EBAP, incum-

bência dada pela professora Beatriz Wahrlich. Houve um dia em que os alunos da graduação interceptaram o carro do dr. Simões Lopes. Ele me chamou e disse: "Chame a polícia, porque isso tem que acabar, isso não pode acontecer mais!" Respondi que não o faria: "Se o senhor chamar, como presidente da Fundação, é com o senhor, mas a EBAP não vai fazer isso". Para mim, esse episódio revela muito do perfil dele: um homem autoritário, que só confiava em alguns, e aqueles em que ele confiava talvez fossem suficientes para dar toda a cobertura e o apoio de que ele precisasse em qualquer momento.

Fernando Soares de Sá

O dr. Simões, pelo que sei, foi o idealizador da Fundação Getulio Vargas. A Fundação começou como uma subsidiária do Dasp, na fase de transição do final do governo Getúlio Vargas. Foi criada para dar continuidade àquela tarefa que o dr. Simões já vinha desenvolvendo lá. Aliás, é bom comentar, eu entrei na Fundação no dia 11 de dezembro de 1947. No dia 20 daquele mês a Fundação completou três anos, e o dr. Simões, no seu discurso, já dizia que a Fundação vivia de subvenção e que todos os que trabalhavam ali deviam trabalhar por amor à instituição. Desde aquela época já havia essa forma de pensar em como conduzir, com baixos salários, com abnegação e amor. Mas a Fundação, naquela época, nos dava muita segurança, primeiro porque seus salários iniciais eram superiores aos do serviço público e eram pagos em dia, sem problemas. E mais ainda, sempre que ocorria algum problema disciplinar mais simples, ela contornava deslocando o funcionário do setor onde estava para um outro, mas não demitia. Agora as novas gerações não têm mais segurança nenhuma, quando entram já estão vendo qual é o tratamento dado aos funcionários.

Fernando Carmona

A relação do dr. Simões com a escola de São Paulo era um misto de amor e ódio. Ele se orgulhava muito da escola, porque foi o grande responsável por sua criação, o *institution builder*. De outro lado, a relação era muito entre o pai controlador e o filho rebelde, que pensa com a própria cabeça. Tive o privilégio de conviver com o dr. Simões, principalmente no período em que estive na direção da escola. Era uma figura excepcional, histórica, no sentido de ter construído e liderado essa instituição e ter colhido resultados tão positivos desse trabalho. Exercia o poder no seu li-

mite, era muito cioso de sua autoridade, mas era uma pessoa que também sabia reconhecer os próprios exageros. Aprendi a admirá-lo e a reconhecer o enorme valor que teve como pessoa e como líder. Tenho também a impressão de que deve ter guardado uma boa impressão a meu respeito.

Levy Simões

Tudo aqui se deve ao dr. Simões. Primeiro, porque foi presidente durante 40 anos e nunca recebeu um tostão, dedicava-se de corpo e alma, usava todo o seu prestígio e projetou internacionalmente a Fundação. Quando a filha morreu, perdeu um pouco do *élan*, ficou desgostoso, já não estava mais disposto a fazer um novo investimento. Acho que ele trouxe a Celina para ser sua sucessora, o que achei uma coisa muito justa, mas nessa altura eu estava no CICOM preparando aulas, seminários, e não tomava conhecimento desses assuntos.

Celina Vargas do Amaral Peixoto

Acho uma maravilha uma frase que o dr. Simões me disse na entrevista que fiz com ele em 1993: "Prefiro ver a Fundação fechada a fazer alguma coisa que redunde em alguma razão para a julgarem mal". Ele levou isso quase ao extremo. Gostaria também de dizer que tenho muito orgulho de ter feito essa entrevista, pois ele tinha muita dificuldade em falar, principalmente sobre a Fundação. O dr. Simões, homem de personalidade forte, era um gaúcho aristocrata, proveniente de uma família letrada, um homem requintado, com formação universitária sólida e cursos no exterior. Por tudo isso, era muito diferente da minha família, que tinha uma origem de fronteira, mais rude. Mas tive a oportunidade de conhecer o Luiz Simões Lopes "emoção". Tive que interromper a entrevista, porque ele se emocionava ao falar da mãe que perdera aos nove anos de idade. E no fim da vida, devido à morte da filha, vi como ficou vulnerável.

A visão de Luiz Simões Lopes sobre a Fundação Getulio Vargas provinha da Revolução de 30, do Rio Grande do Sul tomando o poder. Era uma visão que enfatizava a necessidade de formação e organização do Estado nacional, o fortalecimento do mercado interno e a preparação de quadros para as funções que essas mudanças exigiam. Paralelamente, o dr. Simões via na administração e na economia que se praticava nos Estados Unidos as ciências que poderiam ajudar a promover essa reestruturação.

Essa visão marcou profundamente as bases da Fundação Getulio Vargas e ainda hoje, apesar de todas as mudanças, é um foco predominante.

Outro aspecto importante foi a dubiedade que ele imprimiu à Fundação Getulio Vargas no momento da sua criação. Fez uma instituição no final do Estado Novo, com todos os decretos presidenciais possíveis e imagináveis, mas o formato organizacional que imprimiu a essa instituição foi o de uma empresa privada, com Assembléia Geral, Conselho Diretor e Conselho Curador. Ficou muito claro, também, durante toda a nossa convivência, que ele tinha uma mágoa: queria que a Fundação fosse sustentada por empresários, mas nunca conseguiu isso. Mas o problema não era dele, era do modelo da Fundação, que era e continua sendo estatizante.

Em 1990 vivemos a grande crise da Fundação Getulio Vargas. A gestão Collor gerava perplexidade em todo o Brasil, e a Fundação, com um déficit orçamentário brutal, enfrentava uma crise de grande porte. Vivi ali um intenso choque de visões e de personalidades: de um lado o dr. Simões, com uma visão de que o Estado deveria continuar patrocinando a Fundação, que por sua vez ainda seria o melhor instrumento de formulação e de análise de políticas estatais, e, de outro, Mario Henrique Simonsen, com a concepção de que a Fundação deveria ser uma instituição autônoma em relação ao Estado, mas recebendo subvenções para a produção de bens públicos. O dr. Simões reagia para defender seu modelo, e o dr. Flôres foi a pessoa que intermediou esse choque de posições. Acredito que meu papel foi também o de intervir no sentido da conciliação, até mesmo por meus laços de amizade e de afetividade com o dr. Simões.

Para entender um pouco mais a personalidade do dr Simões, queria registrar mais um caso: ele adorava contar histórias do Estado Novo, dos seus diálogos com o dr. Getúlio, e me dizia: "O dr. Getúlio aceitava a racionalidade administrativa, tanto que colocou o orçamento em dia, eliminou o déficit público. Ele aceitava as ponderações que eu fazia como diretor do Dasp e, quando queria nomear alguém, me consultava. Eu via quais eram as regras, dizia-lhe as condições e, mesmo que tivesse interesse naquela contratação, ele acatava o ponto de vista do Dasp". Achei aquele exemplo magnífico e o retive na memória. Na crise de 1990, quando estávamos fazendo reduções de gastos e demissões, chegou um pedido de licença remunerada de um professor da EAESP que estava indo trabalhar no governo federal. Argumentei com o dr. Simões que era uma contradição a Fundação manter esse salário no momento em que estávamos fazendo demissões. Ele foi muito autoritário: "Sou o presidente da Fundação Getulio Vargas, você não manda em nada, portanto não me traga este problema". Eu disse: "Dr. Simões, lembra das conversas que o senhor tinha com o dr. Getúlio Vargas quando era diretor do Dasp? O senhor não disse que Getúlio acatava as suas ponderações quando o senhor trazia medidas de racionalidade

administrativa?" Ele respondeu: "É verdade, mas você é muito malcriada. Saia da minha sala agora". No dia seguinte voltei com o mesmo pedido e consegui que ele assinasse a licença dentro das condições que eu queria. Isso levou praticamente uma semana de conversas e ilustra bem o que ele entendia por racionalidade administrativa. Ao mesmo tempo, ilustra as dificuldades que tinha em aplicá-la dentro da Fundação. Na verdade, ele via nesse professor da escola de São Paulo um elo da Fundação Getulio Vargas com o governo federal, o que, para ele, era vital.

O dr. Simões tinha também uma idéia de renovação permanente. Falava muito em renovar e, naquele período de grandes mudanças do início dos anos 90, isso até soava como uma ameaça: "Em 1945, quando voltei do Rio Grande do Sul, eu tinha duzentos e poucos funcionários, demiti quase todos e fiquei com oito". E olhava para a gente, no olho, expressando que poderia começar tudo de novo, pois era homem de tudo refazer.

EPÍLOGO

A Fundação Getulio Vargas em tempo de mudança

JORGE FLÔRES

Quando o senhor assumiu a vice-presidência da FGV, em 1976, houve uma certa mudança nas diretrizes financeiras e administrativas da Fundação. Como foi isso?

Jorge Flôres — Na condição de membro do Conselho Diretor, sempre acompanhei de perto o que se passava na Fundação Getulio Vargas. Esse contato aumentou a partir de março de 1976, quando Eugênio Gudin resolveu deixar a vice-presidência da Fundação e o substituí. Passei então a ter um contato mais direto, principalmente porque Simões Lopes viajava muito e eu tinha de ocupar a presidência. Mais tarde, em abril de 1989, pela Portaria nº 98/89, passei também a substituir o diretor-superintendente em suas ausências, e isso me deu uma aproximação ainda maior com a Fundação. Foi nessa ocasião que verifiquei que nos convênios feitos pela Fundação ela nada lucrava, nem mesmo se ressarcia de seus custos indiretos. Eles serviam apenas para suplementar os salários dos técnicos da casa. Imediatamente procurei corrigir isso, ressarcindo os custos indiretos com o *overhead* e criando *overtop* para dar um resultado à FGV. Esse foi o ponto de partida para contratos e convênios que acabaram se expandindo e equilibrando financeiramente a Fundação.

O senhor também introduziu mudanças nos regulamentos internos.

Jorge Flôres — Isso começou ainda sob a presidência de Simões Lopes. As alterações nos estatutos necessárias às mudanças que empreendíamos foram aprovadas por ele e depois pelos conselhos e pela Assembléia Geral. Criei também um Regimento Geral, aprovado pelo Conselho Diretor, e deixei que os regimentos das unidades ficassem afeitos à aprovação do presidente. No Regimento Geral, foram introduzidas características revisionistas para a administração, aprovadas por Simões Lopes, tais como: administração participativa; tomadas de decisões unipessoais, responsáveis e descentralizadas por delegação; políticas gerais para permitir a delegação de decisões; controles operacionais; planejamento estratégico plurianual e orçamentos-programas anuais.

Implementei também o plano de aposentadorias, que vínhamos estudando desde o tempo do Simões. Estudamos o assunto e oferecemos às pessoas uma alternativa: renda mensal ou pecúlio. Em São Paulo a maioria preferiu renda mensal, e no Rio, quase todo mundo preferiu pecúlio. A diferença principal entre os dois é que na renda mensal, se a pessoa morre, a

família não recebe nada, enquanto no pecúlio, se aplicado direito, pode sobrar alguma coisa para a família. Quer dizer, os cariocas foram mais previdentes que os paulistas, a não ser que estes já tivessem patrimônio para garantir o futuro de suas famílias.

Com o senhor na presidência, a partir de 1992, assumiu também uma nova geração de administradores, não?

Jorge Flôres — Em 1992, como não quis ser reconduzido à presidência da FGV, Simões Lopes me indicou para substituí-lo e fui eleito presidente para um mandato de seis anos. Mario Henrique Simonsen foi eleito para a vice-presidência, no meu lugar. A diretora-geral, Celina Vargas, e os diretores financeiro e administrativo, Clóvis de Faro e Bianor Cavalcanti, puseram os cargos à minha disposição, mas eu os conservei. Logo depois iniciei um planejamento estratégico integrativo e para isso contratei a firma Embrascon, do especialista José Affonso Barbosa. Procurei ainda intensificar os convênios e contratos, especialmente os de consultoria e educação continuada, bem como estender a ação da Fundação no território nacional.

Nessa fase, surgiram o ISAE-Amazonas em Manaus e o ISAE-Mercosul em Curitiba, cujo formato jurídico foi fonte de divergências entre mim e a diretora-geral, o que ao final foi resolvido a meu favor, por larga vantagem. O Grupo de Coordenação Geral e o Conselho Diretor apoiaram meu ponto de vista, e a diretora-geral afastou-se do cargo, conservando sua posição de conselheira.

Durante esse período de divergências agravou-se o estado de saúde do vice-presidente Mario Simonsen, que faleceu em fevereiro de 1997. Na qualidade de presidente convoquei uma assembléia geral extraordinária, modificando o Estatuto para aumentar para três o número de vice-presidentes. Em setembro de 1997, foram designados para essas posições os professores Carlos Ivan Simonsen Leal, Francisco Dornelles e Marcos Cintra, cujos mandatos terminaram junto com o meu em 1998. Nesse ano fomos todos reeleitos. Para ocupar o cargo de diretor-geral, que eu estava acumulando desde a saída de Celina Vargas do Amaral Peixoto, designei, em outubro de 1997, o dr. José Affonso Fausto Barbosa.

A terceirização na Fundação foi uma grande inovação. Como o senhor introduziu essa medida?

Jorge Flôres — Desde que começaram a intensificar-se os convênios e contratos, eu tinha certeza de que a FGV só poderia ampliar essas atividades sem prejuízo da qualidade de seus trabalhos normais, em sua maioria

bens públicos, se terceirizasse uma parte de suas atividades. Para tanto, expedi a Portaria nº 53/94, criando o cadastro de profissionais credenciados junto à FGV, composto por profissionais técnica e eticamente confiáveis. Mais tarde, após vários atos regulamentares para aperfeiçoar o sistema de consultoria e educação continuada, foi criado, pela Portaria nº 43/97, o credenciamento de empresas capazes de atuar terceirizadamente com padrões de qualidade e ética equivalentes aos nossos. Para complementar e garantir a manutenção da excelência das atividades terceirizadas, foi também criado um controle de qualidade. Quer dizer, o planejamento é mantido com a Fundação, os professores e técnicos são da Fundação ou por ela credenciados, e só se terceirizam os serviços de apoio. Fica mantida assim a nossa qualidade e responsabilidade.

O credenciamento de pessoas jurídicas e físicas sem dúvida deu um efeito multiplicador às atividades da FGV, que pôde expandir-se no território nacional e ampliar a receita arrecadada. O que acho hoje é que essas atividades de receita precisam ter um controle centralizado para evitar competições prejudiciais entre as unidades. Já tentei fazer isso via intranet mas não obtive sucesso. Minha idéia é impedir que os vários órgãos da entidade, por falta de informação, acabem concorrendo entre si no mercado, oferecendo propostas diferentes ao mesmo cliente, dando uma impressão desfavorável da Fundação. Tenho pronta uma portaria visando a uma coordenação entre os órgãos no que diz respeito a esse aspecto. Minha idéia é que nenhum órgão entre em uma concorrência sem os outros saberem. Além disso, pretendo no futuro ter, cada vez mais, atividades exercidas conjugadamente por elementos de mais de uma unidade.

Apesar de alguns problemas, com todas as mudanças que empreendemos, conseguimos aumentar a receita anual da Fundação, que saiu de um patamar de 30 milhões de reais para 130. Foi uma grande mudança. Daqueles 30 milhões, 14 vinham do governo. Hoje em dia o que o governo nos dá é menos de 6% de nossa receita, algo da ordem de 8 milhões. Mas dentro desse total ele nos exige tanta prestação de serviços que o que sobra a fundo perdido é muito pouco. Isso quer dizer que hoje não temos praticamente mais dependência do governo. Agora que a Fundação conseguiu superar o problema financeiro, a grande meta é melhorar sua qualidade acadêmica aprimorando seus quadros e processos.

Já não houve, nesse sentido, uma renovação dos quadros acadêmicos?

Jorge Flôres — Infelizmente, não. Quem mais se renovou foi a EPGE. São Paulo, agora, começa a renovar-se. A EPGE não faz concurso de admissão mas exige, até para assistente, que o professor tenha doutorado no exterior. Contratou professores novos e buscou também professores consagrados, como Afonso Celso Pastore, que acaba de ser contratado. Quem

pouco se renovou foi a EBAP. Mas para mantermos ou melhorarmos nossos conceitos junto à Capes temos que investir na renovação e na qualificação de quadros, cuidar da titulação e da produção científica.

Todas as instituições passam por crises de crescimento. No caso da Fundação o senhor acha que o pior já passou?

Jorge Flôres — Acho que o pior já passou, mas no Brasil nunca se sabe... Veja nossos indicadores sociais. Quase todos se apóiam na expectativa de vida, mortalidade infantil, alfabetização, escolaridade. Isso, para mim, dá a potencialidade que temos. Mas os índices verdadeiros, que falam da realidade, são os que mostram distribuição de renda, desemprego, PIB *per capita*, economia subterrânea. O pior é que nunca se sabe o que o governo pode fazer prejudicando o país.

Como o governo, ultimamente, tem lidado com a Fundação na questão dos índices econômicos?

Jorge Flôres — Se nossa relação com o governo mudou, também sentimos que o inverso está ocorrendo. Por exemplo, o governo passou agora para o IBGE o índice oficial de preços. O nosso índice é o IGP, o índice geral de preços, mas o governo preferiu ficar com o índice de preços ao consumidor do IBGE. O IGP contém 60% de índice de preços por atacado, 30% de índice de preços ao consumidor e 10% de índice da construção civil. Quer dizer, é um índice heterogêneo que, em geral, permite uma antecedência dos fatos, por causa do controle dos preços por atacado que acabam refletindo *a posteriori* no preço ao consumidor. O índice do IBGE é apenas um índice de preços ao consumidor, e não dá para comparar os dois.

Mas o que se diz é que a base da amostra do IBGE é nacional, enquanto a da FGV se limitaria a Rio e São Paulo.

Jorge Flôres — Não é bem isso. Nós fazemos levantamentos em várias cidades, mas só controlamos o orçamento familiar no Rio e em São Paulo. Nas outras cidades levantamos os preços sem estudar a composição do orçamento familiar. O IBGE trabalha com o orçamento familiar em 11 cidades, e essa é a vantagem dele.

Mas uma coisa estranha é que o governo, ao mesmo tempo em que nos tira o índice, impõe tarefas vinculadas à subvenção que nos dá, que hoje está em torno de 8 milhões. Quer dizer, como dá dinheiro através de convênio, dita as tarefas a serem feitas com parte dessa subvenção. Assim, quanto mais aumentam nossas tarefas, mais diminui a subvenção de fato.

Este ano estão pedindo levantamentos de orçamentos familiares, creio que em oito cidades que o IBGE não cobre. Com isso, nosso índice vai ficar progressivamente equivalente ao do IBGE.

Assim o governo pode contrapor a pesquisa da Fundação à do IBGE, não?

Jorge Flôres — Pois é, mas o índice deles fica sendo o oficial e o nosso fica funcionando como controle. Eles nos transformaram em elemento de teste do índice oficial. E o engraçado é que há muito tempo o senador Edson Lobão me pediu para fazer um projeto de lei regulamentando os índices. Fiz o projeto mantendo o índice oficial do IBGE e oficializando o índice da Fundação como controle para o índice do governo. Mantive também índices específicos que a Fundação tem, como custo de estradas de rodagem, custo de barragens e outros. O mais interessante ainda é que quem não quis que eu apresentasse esse projeto foi o Chacel, e por causa disso acabei não o entregando ao Lobão. Nunca entendi os motivos do Chacel, pois nós já estávamos nessa posição de controle.

Na mesma ocasião fiz para o Lobão um projeto criando a obrigatoriedade do balanço social nas empresas mas não o apresentei porque o Luís Fernando da Silva Pinto, da Consultec, me pediu para não o fazer. Acho que ele tinha receio de que saísse a exigência e que todas as firmas de auditoria entrassem em concorrência com a Consultec, que era praticamente a única que fazia isso.

Qual é a idéia motivadora para a Fundação voltar em breve a ter no Rio cursos de graduação?

Jorge Flôres — A idéia de se recriar a graduação não está apenas relacionada a resultados financeiros. A graduação dá prestígio social, é ali que o aluno veste e defende a camisa da casa, como se diz em esporte. Eles ficam quatro anos na instituição, saem com amor à casa, e isso nos dá mais base social. O mesmo não acontece com os cursos de mestrado que levam dois anos e incorporam bem menos pessoas. Na graduação a quantidade de alunos é bem maior, e esse pessoal pode nos ajudar no futuro. Além disso, acho que a graduação tem grande influência no prestígio de uma instituição junto aos meios governamentais e empresariais.

A Fundação acabou de criar um centro voltado para o desenvolvimento sustentado.

Jorge Flôres — Na verdade não se trata de um centro, e sim de um programa. Há algum tempo Aspásia Camargo me procurou, disse que havia

dinheiro na União Européia para esse tipo de atividade e me pediu que eu criasse um centro. Eu disse: "Não crio centro sem dinheiro". Através do Ministério do Meio Ambiente ela arranjou uma verba que serviu de base para fazermos o projeto para a União Européia. Aspásia é competente, temos que aproveitar o que ela tem de bom, e estou com esperança nesse projeto. Mas por enquanto, na prática, apenas eu, na Fundação, fiz alguma coisa direcionada para o meio ambiente. Estou fazendo agora mais dois trabalhos, e um deles é para encerrar o meu ciclo. Meu ciclo foi: contabilidade ambiental, índices ambientais, desenvolvimento sustentável, gerenciamento de recursos hídricos, direito ambiental e ética ambiental. Estou fazendo agora um sobre normatização ambiental. Ao mesmo tempo estou fazendo um resumo de todos. Enquanto resumo os seis anteriores, concluo o novo e faço um resumo global que apresentarei no conselho técnico da Confederação Nacional do Comércio.

E quanto à inserção internacional da Fundação? As instituições acadêmicas hoje têm que trabalhar em parceria, associadas a instituições de outros países. Como o senhor vê isso?

Jorge Flôres — Nossa cotação internacional é bem razoável para uma entidade tupiniquim. Sou muito procurado por representantes de vários países. Recentemente, por exemplo, recebi os ministros da economia da Hungria e do México. Todos querem associações, sugiro fazermos um convênio de intenções, mas nem sempre dá certo. Mas nas escolas fazemos isso com sucesso. A EAESP tem convênios para troca de alunos com universidades dos Estados Unidos e a EBAP tem um com Portugal para intercâmbio de professores.

Como o senhor vê sua sucessão na presidência da FGV?

Jorge Flôres — Preciso aproveitar meus últimos anos aqui para deixar esse problema encaminhado. Acho que devo fazer meu sucessor ainda no meu mandato, que termina em 2004, enquanto eu estiver com plenos poderes. Creio que será mais tranqüilo. Com três vice-presidentes, é um assunto que precisa ser meditado e articulado. Já tenho uma idéia a respeito, mas preciso ainda desenvolvê-la e planejá-la.

Como o senhor vê o futuro da Fundação?

Jorge Flôres — O futuro depende da manutenção das fontes de arrecadação de receita, mas sempre com um controle de qualidade. Só po-

deremos continuar crescendo se continuarmos terceirizando uma parte de nossas atividades. Mas para isso é preciso ter um grande controle, para a coisa não degenerar. De outro lado, o futuro depende de aprimorarmos a oferta de bens públicos, como mestrados, doutorados, pesquisas econômicas e históricas. Acontece que a produção de bens públicos de um modo geral dá prejuízo, e esse prejuízo financeiro tem que ser minimizado e compensado com outras fontes de renda.

O que a Fundação pode fazer por ela mesma além do que já faz?

Jorge Flôres — De minha experiência de 55 anos na Fundação e principalmente dos últimos sete anos, chego à conclusão de que a sobrevivência da FGV depende de uma apreciável expansão de seus convênios ou contratos, especialmente os de consultoria e educação continuada, de modo a garantir equilíbrio financeiro, com uma folga que lhe permita a ampliação do fundo patrimonial. Para maior eficácia, a Fundação deverá agir perfeitamente integrada, utilizando em cada atividade externa os melhores elementos de que disponha, seja qual for sua proveniência.

Acredito que exista hoje uma tendência a separar as atividades geradoras de bens públicos daquelas produtoras de receita, embora procurando executá-las na medida do possível com quadros coincidentes. As primeiras devem objetivar uma excelência acadêmica excepcional e uma minimização do seu déficit (cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, elaboração de pesquisas e indicadores econômicos e sociais, análises e estudos históricos); as segundas devem colimar uma excelência acadêmica ótima e uma maximização de resultados (consultoria, assistência técnica, cursos de pós-graduação *lato sensu*, particularmente de educação continuada). Temos que atentar ainda para a publicação de nossas revistas, várias delas pioneiras em suas áreas, tais como a *Revista Brasileira de Economia*, *Conjuntura Econômica*, *Revista de Administração Pública*, *Revista de Administração de Empresas*, *Agroanalysis*, *Estudos Históricos*.

Será necessário manter esse pioneirismo nas atividades criadas nos novos setores ou nas unidades já existentes; nos trabalhos acadêmicos das escolas; nos métodos de ensino, inclusive nos cursos a distância; nos processos operacionais; nas publicações. Além disso, é preciso cogitar, nos estudos da Fundação, dos grandes problemas do país, de forma a colaborar para sua solução.

Como já assinalei, particular atenção deverá ser dirigida ao problema ambiental, cuja importância é cada vez maior e se tem expandido com o desenvolvimento sustentável e mais ainda o será com a normatização ambiental (ISO14000), que terá grande influência no mercado internacional.

ANEXO 1

Entrevistas realizadas para este livro

Entrevistado	Entrevistadoras	Duração	Data	Local
Alain Stempfer	Maria Celina D'Araujo	1h10min	20-1-1999	São Paulo
Aluysio Guimarães	Lucia Hippolito	1h40min	25-8-1998	Rio de Janeiro
Alzira Alves de Abreu	Maria Celina D'Araujo	45min	15-6-1999	Rio de Janeiro
Antônio Angarita	Maria Celina D'Araujo	1h	19-1-1999	São Paulo
Antônio Dias Leite Júnior	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h	27-8-1998	Rio de Janeiro
Arízio de Viana	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h40min	15-4-1998	Rio de Janeiro
Armando Cunha	Maria Celina D'Araujo	1h3min	30-9-1998	Rio de Janeiro
Ary Oswaldo Mattos Filho	Maria Celina D'Araujo	1h10min	17-12-1998	São Paulo
Aspásia Camargo	Maria Celina D'Araujo	2h	8-12-1998	Rio de Janeiro
Benedicto Silva	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h	12-3-1998	Rio de Janeiro
Bianor Cavalcanti	Maria Celina D'Araujo	1h55min	21-9-1998	Rio de Janeiro
Caio Tácito	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	55min	1-9-1998	Rio de Janeiro
Carlos Bertero	Maria Celina D'Araujo	1h20min	17-12-1998	São Paulo
Carlos Geraldo Langoni	Ignez Cordeiro de Farias Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h10min	11-8-1998	Rio de Janeiro
Carlos Ivan Simonsen Leal	Maria Celina D'Araujo	1h20min	1-2-1999	Rio de Janeiro
Celina Vargas do Amaral Peixoto	Maria Celina D'Araujo	2h1min	5-11-1998 e 19-2-1999	Rio de Janeiro
Diogo Lordello	Maria Celina D'Araujo	55min	13-10-1998	Rio de Janeiro
Fernando Carmona	Maria Celina D'Araujo	1h40min	16-12-1998	São Paulo

continua

Entrevistado	Entrevistadoras	Duração	Data	Local
Fernando Soares de Sá	Lucia Hippolito	1h15min	5-5-1998	Rio de Janeiro
Franco Lo Presti Seminério	Lucia Hippolito	2h40min	14-9 a 9-11-1998	Rio de Janeiro
Genival Santos	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h20min	9-3-1998	Rio de Janeiro
Geraldo Lins	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h15min	29-9-1998	Rio de Janeiro
Gustavo de Sá e Silva	Maria Celina D'Araujo	2h	18-12-1998	São Paulo
João Paulo dos Reis Velloso	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	2h	14 a 29-10-1998	Rio de Janeiro
Jorge Oscar de Mello Flôres	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	2h	3-3-1998 e 6-7-1999	Rio de Janeiro
José de Nazaré Teixeira Dias	Maria Celina D'Araujo	1h	14-8-1998	Rio de Janeiro
José Luiz Carvalho	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h30min	19-10-1998	Rio de Janeiro
Julian Chacel	Lucia Hippolito Maria Celina D'Araujo (parte)	4h5min	19-3 a 1-4-1998	Rio de Janeiro
Levy Simões	Lucia Hippolito	1h30min	20-8-1998	Rio de Janeiro
Lúcia Lippi Oliveira	Maria Celina D'Araujo	55min	17-6-1999	Rio de Janeiro
Marcos Cintra	Maria Celina D'Araujo	1h	19-1-1998	São Paulo
Maria Julieta Calazans	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	2h20min	28-10-1998	Rio de Janeiro
Michael Zeitlin	Maria Celina D'Araujo	1h25min	12-12-1998	São Paulo
Monique Augras	Lucia Hippolito	1h30min	13-8-1998	Rio de Janeiro
Newton Sucupira	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	1h	11-8-1998	Rio de Janeiro
Paulo Rabello de Castro	Lucia Hippolito Maria Celina D'Araujo (parte)	4h20min	31-8 a 1-12-1998	Rio de Janeiro
Paulo Reis Vieira	Maria Celina D'Araujo	2h10min	6-10-1998	Rio de Janeiro
Paulo Roberto Motta	Lucia Hippolito	2h30min	18-8-1998	Rio de Janeiro
Teodoro Arthou	Maria Celina D'Araujo Lucia Hippolito	40min	20-3-1998	Rio de Janeiro

ANEXO 2

Dirigentes da Fundação Getulio Vargas

PRESIDENTES DA FGV

1º presidente — 1944 a 1992 — Luiz Simões Lopes

2º presidente — desde 1992 — Jorge Oscar de Mello Flôres

1º presidente de honra — desde 1992 — Luiz Simões Lopes

VICE-PRESIDENTES DA FGV

1º vice-presidente — 1944 a 1949 — João Carlos Vital

2º vice-presidente — 1949 a 1960 — Guilherme Guinle

3º vice-presidente — 1960 a 1976 — Eugênio Gudin

4º vice-presidente — 1976 a 1992 — Jorge Oscar de Mello Flôres

5º vice-presidente — 1992 a 1997 — Mario Henrique Simonsen

6º vice-presidentes — desde 1997 — Francisco Oswaldo Neves Dornelles

Carlos Ivan Simonsen Leal

Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque

Membros do Conselho Diretor

Nome	Período
José Carneiro Felippe	1944-51
Lino Leal de Sá Pereira	1944-53
Mário Augusto Teixeira de Freitas	1944-56
Guilherme Guinle	1944-60
João Carlos Vital	1944-76
Rubens D'Almada Horta Porto	1944-76
Eugênio Gudin	1944-86
Luiz Simões Lopes	1944-92
Djalma Poli Coelho	1946-54
Jorge Oscar de Mello Flôres	1951-
Alberto de Sá Souza de Brito Pereira	1953-83
José Joaquim de Sá Freire Alvim	1956-81
Carlos Medeiros Silva	1964-83
Isaac Kerstenetzky	1974-80
Octavio Gouvêa de Bulhões	1976-90
Francisco Oswaldo Neves Dornelles	1980-
Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque	1981-
Luiz Fernando da Silva Pinto	1981-
Manoel Fernando Thompson Motta	1981-
Aldo Batista Franco	1982-95
Manoel Pio Corrêa Jr.	1983-
Renato Correia Paes	1983-85

continua

Nome	Período
Marcos Pereira Vianna	1985-90
Alfredo Américo de Sousa Rangel	1987-
Oswaldo Antunes Maciel	1987-
Ernani do Amaral Peixoto	1987-89
Casimiro Antônio Ribeiro	1987-93
Mario Henrique Simonsen	1987-97
Celina Vargas do Amaral Peixoto	1989-
José Luiz Miranda	1990-
Marcílio Marques Moreira	1991-
Eugênio Emílio Staub	1993-98
Eliezer Baptista	1993-95
Pedro Leitão da Cunha	1993-98
Roberto de Oliveira Campos	1995-
Gilberto Dupas	1995-97
Daniel Dantas	1996-
Roberto Paulo Cezar de Andrade	1996-
Carlos Ivan Simonsen Leal	1997-
José Júlio de Almeida Senna	1997-
Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque	1997-
Maria Sílvia Bastos Marques	1997-
Antônio Carlos Braga Lemgruber	1998-
Lindolpho de Carvalho Dias	1998-

Diretores executivos, superintendentes-gerais e diretores-gerais

Nome	Cargo	Período
Paulo de Assis Ribeiro	Diretor executivo	1945/46
Heitor Campello Duarte	Dir. exec. eventual	abril 1945
Manoel José Ferreira	Dir. exec. eventual	novembro 1945
Marcello Brasileiro de Almeida	Dir. exec. eventual	abril 1946
Jorge Oscar de Mello Flôres	Dir. exec. interino	maio 1946
Jorge Oscar de Mello Flôres	Dir. executivo	1946-50
Thomas Russell Raposo de Almeida	Dir. exec. eventual	julho 1947
Thomas Russell Raposo de Almeida	Dir. exec. interino	janeiro 1950
Thomas Russell Raposo de Almeida	Diretor executivo	1950/51
Luiz Narciso Alves de Mattos	Dir. exec. interino	setembro 1950
Luiz Narciso Alves de Mattos	Dir. exec. eventual	agosto 1951
Rafael da Silva Xavier	Diretor executivo	1951-61
Fernando Alves dos Santos	Dir. exec. eventual	setembro 1952
Eutacilio Silva Leal	Dir. exec. eventual	janeiro 1953
Aluysio Guimarães	Dir. exec. eventual	dezembro 1954
Alim Pedro	Dir. exec. interino	junho 1960
Alim Pedro	Dir. exec. interino	fevereiro 1961
Alim Pedro	Diretor executivo	1961 — junho 1965 novembro 1965-74
Arnaldo de Mello Leitão	Dir. exec. eventual	outubro 1963
Clovis Zobaran Monteiro	Dir. exec. interino	junho 1965
Helio Carvalho d'Oliveira Fontes	Dir. exec. eventual	agosto 1967
Astério Dardeau Vieira	Superintendente-geral interino	maio — dezembro 1974 dezembro 1975 — fevereiro 1976
Paulo Agostino Neiva	Superintendente-geral interino	fevereiro — maio 1976
Roberto Hermeto Corrêa da Costa	Superintendente-geral	1976-90
Jorge Oscar de Mello Flôres	Superintendente-geral eventual	setembro 1989 outubro 1992
Celina Vargas do Amaral Peixoto	Superintendente-geral	1990-97
José Affonso Fausto Barbosa	Diretor-geral	1997-

ANEXO 3

Unidades/Órgãos-fim da FGV

Extintos

INSTITUTO DE DIREITO PÚBLICO E CIÊNCIA POLÍTICA (INDIPO) — Criado em 1947 como Núcleo de Direito Público, transformou-se no Instituto de Direito Público e Ciência Política em 1952. Foi identificado até 1973 pela sigla IDPCP, e a partir de então pela sigla INDIPO. Coube-lhe o estudo e a pesquisa da vida política brasileira e de seus institutos jurídicos. Foi extinto, mediante Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990, pela Portaria nº 24, de 28 de junho de 1990. Temporariamente suas atividades de pesquisa, ensino e consultoria passaram para a EBAP.

INSTITUTO DE SELEÇÃO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL (ISOP) — Foi criado em 8 de agosto de 1947 com o propósito de proporcionar ao ensino, à administração, à indústria e ao comércio os mais modernos e eficazes recursos da psicologia aplicada. Em 1981 sua denominação mudou para Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, mantendo-se contudo a sigla ISOP. Foi extinto, mediante Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990, pela Portaria nº 24, de 28 de junho de 1990. Temporariamente suas atividades de pesquisa, ensino e consultoria passaram para a EBAP.

ESCOLA TÉCNICA DE COMÉRCIO — Instituída em março de 1949, tinha como finalidade ser um estabelecimento experimental, destinado ao ensino técnico, que suprisse exigências básicas do mercado de trabalho. Visava, paralelamente, a ser um centro de aplicação de modernas técnicas pedagógicas. Foi extinta pela Portaria nº 141, de 30 de dezembro de 1976, e seus alunos foram transferidos, mediante convênio com o Departamento de Ensino Médio do MEC, para os cursos de Contabilidade e Secretariado do Colégio Comercial Clóvis Salgado.

COLÉGIO NOVA FRIBURGO — Criado em 11 de março de 1950, inicialmente como um colégio de nível secundário chamado Ginásio Nova Friburgo, constituiu-se em um laboratório de pedagogia prática. Em 1962

iniciou a publicação de *Curriculum*, revista pedagógica dirigida a professores, diretores, inspetores de ensino, administradores escolares e técnicos de educação. Suas atividades foram suspensas em 1977.

Instituto Brasileiro de Administração (IBRA) — Constituído em março de 1951, encarregou-se, entre outras coisas, de coordenar e planejar cursos e escolas vinculadas ao ensino da administração. Foi extinto em 22 de agosto de 1975 pela Portaria nº 47.

Escola Interamericana de Administração Pública (EIAP) — Instituída em 3 de agosto de 1964, destinava-se a ser um centro de estudos, pesquisas e ensino de alto nível em administração pública para os países do continente americano. Foi extinta pela Portaria nº 7, de 29 de abril de 1988, em função das dificuldades de renovação do convênio entre a FGV e o BID que, a princípio, deveria manter financeiramente a escola.

Instituto de Documentação (INDOC) — Criado em novembro de 1966, aglutinava a Biblioteca Central da FGV, o Serviço de Publicações e a Coordenação Geral dos Arquivos. Recebeu ainda a atribuição de assessorar a direção superior em assuntos referentes à política editorial e publicitária e às relações públicas da Fundação. Foi extinto, mediante Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990, pela Portaria nº 24, de 28 de junho de 1990. Suas atividades ficaram subordinadas à Superintendência Geral.

Centro Interamericano de Comercialização (CICOM) — Criado em 26 de dezembro de 1967, tinha a finalidade de desenvolver métodos, processos e técnicas de comercialização, em nível nacional e internacional. Foi extinto pela Portaria nº 30, de 4 de novembro de 1992, em função da falta de repasses financeiros por parte da OEA e do Ministério das Relações Exteriores. Para dar continuidade às suas atividades foram criados na EBAP, pela mesma portaria, os cursos internacionais de Comércio e Finanças.

Instituto Superior de Estudos Contábeis (ISEC) — Criado em 1º de fevereiro de 1968, instalou-se primeiramente sob a forma de um Curso de Aperfeiçoamento em Contabilidade Financeira, tendo como principal tarefa prover as empresas de apoio na programação e controle de suas atividades, quanto a suas repercussões financeiras. Em 1984 transformou-se em curso de pós-graduação *stricto sensu*, nível de mestrado. Foi extinto, mediante Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990, pela Portaria nº 24, de 28 de junho de 1990.

Centro de Estudos e Treinamento em Recursos Humanos (CETRHU) — Criado em 1968, visava ao ensino e a pesquisas voltadas para o planejamento educacional, o mapeamento das profissões e as necessidades de mão-de-obra no país. Em 1977 foi transformado em Instituto de Recursos Humanos. Foi extinto, mediante Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990, pela Portaria nº 24, de 28 de junho de 1990. Temporariamente suas atividades de pesquisa, ensino e consultoria passaram a ser exercidas pela EBAP.

Cursos de Administração de Empresas (CADEMP) — Originados dentro da EBAP, com o Curso Intensivo de Administração de Empresas, foram transformados em unidade autônoma em 1970. O CADEMP foi extinto, mediante Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990, pela Portaria nº 24, de 28 de junho de 1990. Temporariamente suas atividades de pesquisa, ensino e consultoria passaram a ser exercidas pela EBAP.

Instituto de Estudos Avançados em Educação (IESAE) — Foi inaugurado em 1º de julho de 1971 com o propósito de cooperar no planejamento de sistemas educacionais, na organização e no desenvolvimento das escolas, na construção de seus currículos, na formação do professorado e na avaliação do esforço educacional. Foi extinto, mediante Resolução Reservada nº 1 do Conselho Diretor de 29 de maio de 1990, pela Portaria nº 24, de 28 de junho de 1990. Temporariamente suas atividades de pesquisa, ensino e consultoria passaram a ser exercidas pela EBAP.

Em funcionamento

Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) — Criado em 1951 como uma decorrência do Núcleo de Economia, concentrou-se na área macroeconômica e teve como finalidades principais a elaboração das contas nacionais, da renda nacional e dos índices de preços. As duas primeiras tarefas foram transferidas para o IBGE em 1986, e o IBRE seguiu como um dos mais respeitados produtores de índices variados que orientam as empresas e o governo. Além disso, desenvolve estudos e pesquisas nas áreas de indústria e agricultura e presta consultorias variadas.

Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) — Criada em 1952 como centro de formação e aperfeiçoamento de profissionais para funções superiores de planejamento e coordenação em administração pública, extinguiu suas atividades de graduação em 1981 e desde então vem

se dedicando exclusivamente à pós-graduação (mestrado e doutorado). Ministra também cursos variados em educação continuada e oferece consultorias em diversas áreas da administração para governos e empresas públicas e privadas.

Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) — Criada em 1954, com o objetivo de formar quadros de administradores para a iniciativa privada, estabeleceu acordos com o governo de São Paulo e passou a dedicar-se também à administração pública. Mantém um curso de graduação em administração de empresas e mestrados e doutorados em áreas diferenciadas, além de cursos de especialização e de treinamento para executivos.

Escola de Pós-Graduação em Economia (EPGE) — Criada em 1966, a partir da experiência do antigo Centro de Aperfeiçoamento de Economistas (CAE), tem como objetivo preparar pessoal especializado em economia para atender às necessidades governamentais, empresariais e acadêmicas do país. Oferece cursos de mestrado e doutorado e outros voltados para treinamento de executivos. Desenvolve pesquisas e consultorias por todo o país.

Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) — Criado pela Portaria nº 76, de 25 de junho de 1973, como parte do Instituto de Direito Público e Ciência Política (INDIPO), foi transformado em unidade administrativa pela Portaria nº 259, de 30 de dezembro de 1985. Tem como finalidade reunir e organizar um acervo de documentação de valor histórico, preservá-lo e colocá-lo em condições de ser utilizado por estudiosos e pesquisadores da história contemporânea brasileira, além de desenvolver pesquisas no campo das ciências sociais.

Índice onomástico

A

Abreu, Alzira Alves de 234, 239-40, 250, 252-60, 265, 313
Adiseshheah (professor) 112
Albuquerque, Carlos Alberto Pires de Carvalho e 316
Aldridge, Walter Leonard 27
Alencar, Marcelo 272
Almeida, Marcello Brasileiro de 318
Almeida, Maria Ângela Vinagre de. . 214, 217
Almeida, Thomas Russel Raposo de . . 31, 36, 69, 71, 75, 318
Almeida, Zilah Xavier de 217
Almeida Prado (família) 65
Alves, Francisco de Paula *Rodrigues* . . 44
Alves, José Carlos 134
Alvim, José Joaquim de *Sá Freire* . . . 27, 316
Amarante, Alberto Pires 39
Anderson, Dole 159
Andrade, Almir de 261
Andrade, Roberto Paulo Cezar de . . 317
Angarita Ferreira da Silva, Antônio Ignácio 142, 144-6, 150-1, 157, 163, 166, 168, 277, 285, 295, 313
Aragão, Raymundo Augusto de Castro *Moniz de* 214-5, 222, 224, 284
Aranha, Osvaldo Egídio de Sousa. . 72, 230, 242, 244, 248, 255
Arantes, José Maria Albuquerque . . 118, 124, 231
Araújo, Aloísio Pessoa de 202-3
Araújo, Rosa Maria Barboza de . . . 261
Arendt, Hanna 145
Arinos de Melo Franco*, Afonso* 8, 161, 234-5, 237, 247, 254
Arquivo Central 9, 163, 236
Arthou, Theodoro . . .38-9, 287, 300, 314
Assembléia Geral 13-4, 27, 32, 37, 40, 303, 306
Augras, Monique Rose Aimée 84, 86-8, 90-2, 103, 314
Azevedo, Fernando 215, 225

B

Bacha, Edmar Lisboa 181-4, 198
Baer, Werner 194
Bairral Filho, Albino Gonçalves 96
Balcão, Iolanda 159
Baptista, Eliezer 317
Barbieri, Marcelo 154
Barbosa, Fernando de Holanda 203, 208, 257
Barbosa, José Affonso Fausto . . . 307, 318
Barros, Ademar de 25
Barros, Hugo 195
Batista, Paulo Nogueira 233
Baumgarten, Alfredo Luiz 90
Beloch, Israel 233, 250
Beltrão, Hélio 117, 132
Benevides, Maria Victoria 145
Benjamin, Walter 221
Bentes, Míriam 93
Benzaquem de Araújo*, Ricardo* 264, 266
Berlinger, Enrico 285
Bertero, Carlos Osmar . . . 135, 158-61, 280, 289, 293, 296, 313
Bessa de Almeida, Fernando . . . 130, 133, 214
*Biblioteca Central (*atual *Biblioteca Mario Henrique Simonsen)* . . . 29, 113, 120-1, 188, 230, 236, 320
Bittencourt, Raul Jobim 117, 122
Boedecker, Karl A. 140
Bomeny, Helena Maria Bousquet . .263, 266
Borges, Thomaz Pompeu Acioly 54, 69-71, 73, 76-7
Bori, Carolina Martuscelli 87
Bouzan, Ary 145
Braga, Nei 221-2
Braga, Odilon 25
Braga, Rui Viana 166
Brasileiro, Ana Maria 116
Brizola, Leonel de Moura 277
Brzezinski, Zbignew 149
Bulhões, Octavio Gouvêa de . . . 7, 20, 24, 30, 33, 44-6, 48-9, 56-7, 60-3, 68, 72, 74, 78, 127-8, 160-1, 178, 182, 185, 188-9, 205, 274, 276, 283-4, 289, 316

C

CADEMP (Cursos de Administração de Empresas) 270, 321
CAE (Centro de Aperfeiçoamento de Economistas) 178-80, 194, 198, 322
Calazans, Maria Julieta Costa . . . 213-20, 222, 314
Câmara, dom Hélder 29, 69
Camargo, Aspásia 227, 232, 234, 240, 242-4, 246-9, 259-61, 264, 266, 271, 278, 284, 296, 310-1, 313
Camargo, José Márcio 217
Campos, Francisco 96, 98
Campos, Newton 94
Campos, Roberto de Oliveira 30, 55-6, 138, 180, 188, 233, 284
Cantanhede, César 138
Capanema, Gustavo 230, 263
Cardoso, Adauto Lúcio 94-5
Cardoso, Fernando Henrique . . 229, 232
Carmona, Fernando Gomez 127, 150, 153, 155-8, 278, 301, 313
Carneiro, Dionísio Dias 60, 186, 190-1, 199-200
Carone, Edgar 241
Carpeaux, Otto Maria 29
Carvalho, Edson César de 77

Carvalho, José Luiz de. 186, 190, 194-201, 203, 314
Carvalho, José Murilo de. 249
Carvalho, José Silva 123
Castelo Branco, Humberto de Alencar. . 58
Castelo Branco, Roberto 188, 203
Castro, Antônio de Barros. 64
Castro, Cláudio de Moura . . . 198, 214, 217-8
Castro, Paulo Rabello de 60, 67-8, 77-8, 201, 269, 279, 283, 291, 314
CATA (Centro de Assessoria Técnica Administrativa) 140-1
Cavalcanti, Bianor Scelza . . 92, 129-32, 256-7, 290, 307, 313
Cavalcanti, Irapuã. 131
Cavalcanti, Themístocles Brandão . . 7-8, 20, 33, 106-7, 109, 161, 230, 235-6, 245, 247, 298
Celidônio Gomes dos Reis*, Pedro* . . 149-51
Centro de Inquéritos e Análises 37
CEPB (Centro de Estudos de Problemas Brasileiros) 50, 76
CETPP (Centro de Estudos de Testes e Pesquisas Psicológicas), ver *ISOP, Centro de Estudos de Testes e Pesquisas Psicométricas (CETPP)*
CETRHU (Centro de Estudos e Treinamento em Recursos Humanos) . . . 321
Chacel, Julian Alfonso de Magalhães . . 45, 49-50, 53, 55, 57, 59-61, 63-4, 70-1, 78, 122, 189-90, 195, 257-8, 276, 279, 297, 310, 314
Chateaubriand Bandeira de Melo, Francisco de *Assis*. 38-9
Cheibub, Zairo 266
Cherques, Hermano Roberto Thiry . 120
Churchill, Winston 51
CICOM (Centro Interamericano de Comercialização) 142, 302, 320
Cintra Cavalcanti de Albuquerque*, Marcos* . . . 10, 161-5, 167-8, 171, 256-7, 269, 272, 307, 314-5, 317
Coelho, Djalma Poli. . . 17, 27, 35, 316
Colassuono, Miguel 181
Colégio Nova Friburgo. 8, 32, 112, 115, 146, 181, 185, 197, 284, 319
Collor, Lindolfo 248
Comitê de Cooperação Empresarial . . 23
CONCEP (Conselho de Coordenação de Estudos e Pesquisas). 270
Conde, Pedro 156
Conselho Curador . . 37, 39-40, 106, 303
Conselho Diretor 14, 20, 26, 31-3, 35, 37, 60, 124, 127-8, 148, 155, 160, 168, 258, 270, 280, 298-9, 303, 306-7, 316-7, 319-21
Consorte, Josildeth Gomes. 253
Cooke, Morris Llwellyn 46
Corrêa Jr., Manoel Pio 270, 316
Costa, Artur de *Sousa*. 39-40
Costa, Célia Maria Leite 255
Costa, Jorge Gustavo da 117
Costa, Manuel Augusto 217
Costa, Margareth Hansen . . . 53, 55, 61
Costa, Oscar Machado da 29
Costa, Vanda Ribeiro. 263
Covas, Mário. 166-7
CPDOC (Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil). 8-10, 175, 227-67, 272, 285, 322
Conselho de Doadores 230
Programa de História Oral 232, 255, 257
Cruz, Adelina Maria Alves Novaes e . . 255

Cunha, Armando Santos Moreira da . . 101, 131, 133-5, 219, 283, 288, 313
Cunha, Luís Antônio 219
Cunha, Pedro Leitão da 317

D

DaMatta, Roberto 214, 217, 222
Dantas, Daniel 317
D'Araujo, Maria Celina . . . 10, 12, 260, 313-4
Dardeau Vieira, Astério 103, 119, 140, 143, 318
Décourt, Eugênio Leitão de Carvalho . . 256
Delfim Netto, Antônio. 59, 63, 79, 152, 160, 181, 196, 198, 207, 224
Departamento de Ensino 19, 31
Departamento de Pesquisas e Documentação 75-6
Derksen, J. B. D. 42, 51, 57
Dias, José de Nazaré Teixeira . . . 39-40, 114, 117, 296, 314
Dias, Lindolpho de Carvalho 317
Direção Geral 14, 193, 270-2, 318
Dornelles, Francisco Oswaldo Neves . . 130, 134, 156, 206, 284, 307, 315-6
DREH (Divisão de Recursos Humanos) . . 9, 75
Duarte, Heitor Campello 318
Dulles, Foster 239
Dupas, Gilberto 317
Dutra, Eurico Gaspar 14, 17-8, 31, 35, 68, 112-3

E

EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo) . . . 10, 21-2, 25, 28, 33, 38, 125, 127-8, 135, 137-75, 221-2, 237, 256, 274-5, 277-8, 280, 284, 295, 297-8, 301, 303-4, 311, 322
Biblioteca Karl A. Boedecker 140, 164
CPP (*Centro de Pesquisas e Publicações*) 159
Departamento de Administração . . 171
Departamento de Ciências Sociais . . 145
Departamento de Economia 145, 152, 162
Departamento de Métodos Quantitativos 166
Departamento de Produção 166
GVConsult (ex-*NATAD*) 164
NATAD (*Núcleo de Assessoria Técnica em Administração*) 164
NPP (*Núcleo de Pesquisas e Publicações*, ex-*CPP*) 158-9, 164
EBAP (Escola Brasileira de Administração Pública) . . 20-2, 34, 92, 111-36, 141-2, 157, 175, 214, 217, 219, 221, 256-7, 274, 287-8, 297, 300-1, 309, 311, 319-21
Editora FGV 89, 110, 113, 122, 288
EIAP (Escola Interamericana de Administração Pública) 115, 119-20, 320
Ekermann, Raul 203
EPGE (Escola de Pós-Graduação em Economia) . . . 20, 60-1, 64, 81, 110, 125, 152, 160, 175, 177-211, 257, 270, 286, 297, 308, 322
Centro de Economia Mundial . . . 192-3
Escobar Filho, Renato 65
Escola Técnica de Comércio 19, 34, 284, 319

F

Fagundes, Seabra 106
Falcão, Alfredo Medeiros 76
Faoro, Raimundo 259
Faria, Lauro Vieira de 77
Faria Goes Filho, Joaquim 214
Farias, Cordeiro de 245
Farias, Wilmar 145
Faro, Clóvis José Daudt Lyra *de* . . 186, 208, 307
Fausto, Bóris 241
Fávero, Osmar 218-9, 222
Feichas, Susana Arcanja Quacchia . . 120
Felippe, José *Carneiro* 27, 32, 316
Fernandes, Sérgio Luiz de Castilho . . . 214
Ferreira, Manoel José 318
Ferreira, Marieta de Moraes . . 10, 239, 255
Ferreira, Pelúcio 234, 237
Ferreira Filho, Manuel Gonçalves . . 152
Figueiredo, João Batista Leopoldo de . . . 178
Figueiredo, José Cavalière 98, 100
Figueiredo, Orlando 163, 166-7
Fioravante, Moacyr Antonio . . 195, 197
Fiúza, Iedo 17
Fleury, Sonia 129
Florence, Edwiges 84
Flôres, Jorge Oscar de Mello 7, 10, 15, 23-4, 26-8, 30-2, 35-7, 68-71, 79, 84, 106, 132, 142, 148, 151, 154, 157, 160, 169-71, 220, 224-5, 235, 240, 258, 270, 272, 276, 279-80, 284, 293-4, 296, 300, 303, 306-12, 314-6, 318
Fonseca, José *Rubens* 116
Fontes, Helio Carvalho d'Oliveira . . 318
Fraiz, Priscila Moraes Varella 255
Franco, Aldo Batista 270, 316
Franco, Francisco 30
Franco, Wellington Moreira . . . 256, 277
Freire, Gilberto 234
Freire, Paulo 220
Freitas, Mário Augusto *Teixeira de* . 27, 316
Friedman, Milton 197
Funaro, Dilson 27
Furet, François 252
Furtado, Celso 55, 69, 71, 74, 233, 237
Furtado, Cláudio 168

G

Galvêas, Ernane 64
Gama, Lélio Itapuambyra 35
Garcez, Lucas Nogueira 151
Garcia, Othon Moacir 116
GCG (Grupo de Coordenação Geral) . . . 270-1, 307
Genaro, Breno 214
Gibbon, Virgílio 201
Gilson, Iberê 33
Glatt, Moysés 184, 187
Goldsmith, Paulo 163
Gomes, Angela de Castro 228, 261, 264, 266
Goulart, João Belchior Marques 95
Grinspun, Míriam 217
Grupo Executivo do Programa Empresarial 23
Gudin, Eugênio 7, 9, 15, 20, 25-6, 30-1, 33, 36-7, 43-51, 53-4, 56-7, 68-71, 75, 151, 160, 188, 205, 283-4, 289, 298-9, 306, 315-6
Guedes, Paulo 188

Guia, Nísia Margarida Carlota dos Mares 76
Guilhobel 139
Guimarães, Aluysio 33-7, 139, 288, 298, 313, 318
Guimarães, Athyr 119
Guinle, Guilherme 25-6, 32, 35, 315-6
Gusmão, Osvaldo 148
Gusmão, Roberto 141, 146-7, 284

H

Haddad, Cláudio Luiz da Silva. . . . 186, 198-200
Harry, Fritz. 140
Hermeto Corrêa da Costa, *Roberto* . . 155, 161, 253, 258, 270, 280, 318
Heymann, Luciana Quillet 255
Hill, Levy Clement. 116
Hime, Maria Aparecida Alves 259
Hirschman, Albert. 58
Hitler, Adolf 69

I

IBRA (Instituto Brasileiro de Administração) 76, 112, 138, 320
IBRE (Instituto Brasileiro de Economia). . 36-7, 43-66, 72, 78-9, 81, 104, 125, 175, 178, 181, 183, 186, 189-90, 194, 256-7, 279, 286, 298, 321
CEMEI (*Centro de Estudos Monetários e de Economia Internacional*). . 78
Centro de Estudos Agrícolas 58
GIA (*Grupo de Informação Agrícola*). . 60-1, 64, 78, 273
IDPCP, ver *INDIPO*
IESAE (Instituto de Estudos Avançados em Educação) . . 92, 99, 101, 213-26, 270, 321
Departamento de Administração dos Sistemas Educacionais . . . 215, 217
Departamento de Filosofia 217
Departamento de Psicologia 217
Núcleo Democracia, Educação e Cultura 216
Núcleo Estado, Educação e Cultura 216
Núcleo Trabalho, Educação e Cultura 216
INDIPO (Instituto de Direito Público e Ciência Política) 106-7, 109-10, 230, 235-6, 239, 245, 254-5, 270, 298, 319, 322
INDOC (Instituto de Documentação). . 36, 113, 123, 270, 298, 320
Serviço de Publicações (atual *Editora FGV*) 320
Coordenação Geral dos Arquivos (atual *Arquivo Central*) 320
IRH (Instituto de Recursos Humanos). . 270, 321
ISAE (Instituto Superior de Administração e Economia) 132, 307
ISEC (Instituto Superior de Estudos Contábeis) 34, 270, 298, 320
ISOP (Instituto de Seleção e Orientação Profissional) 30, 34, 83-104, 142, 214, 270, 319
CENPAE (*Centro de Estudos e Pesquisas Aplicadas à Educação*). 98
CENPAT (*Centro de Estudos e Pesquisas Aplicadas ao Trabalho*) 98
Centro de Ergonomia Cibernética . . . 91
Centro de Pesquisas Psicossociais . . . 91

Centro de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada 90-2, 103
CETPP (*Centro de Estudos de Testes e Pesquisas Psicométricas*) 96, 98-9
CIPO (*Centro de Informação e Pesquisas Ocupacionais*) 98
CPGP (*Centro de Pós-Graduação em Psicologia*) 98, 100
Divisão de Orientação 96, 98
Divisão de Seleção 96, 98

J

Johnson, Ole 140
José Miguel 34

K

Kafka, Alexandre 30, 36, 45, 49, 53-6, 72, 180
Kafuri, Jorge 33, 46, 72, 179
Kahlenberg, Friedrich 255
Kalil, Pedro 148, 162
Kennedy, John Fitzgerald 21
Kerstenetzky, Isaac 45, 50, 65, 122, 124, 179, 182, 195, 316
Kingston, Jorge 30, 33, 46-7, 55, 72, 179
Kogut, Edy Luiz 186, 198-200
Kubitschek de Oliveira, *Juscelino* . . 27, 56, 145

L

Lacerda, Aline Lopes de 255
Lafer, Celso 145, 167, 237
Lago, Luís Correia do 61
Langoni, Carlos Geraldo 180-93, 196-201, 207-8, 313
Langrod, George Ladislas 112
Lattes, César 29-30, 37
Leal, Carlos Ivan Simonsen . . 177, 194, 202-10, 307, 313, 315, 317
Leal, Eutacilio Silva 318
Leal, Vítor Nunes 109
Leitão, Arnaldo de Mello 318
Leite Júnior, Antônio Dias 30, 46-8, 57, 299, 313
Leme, Og 197, 201
Lemgruber, Antônio Carlos Braga . . . 61-3, 77-8, 186, 203, 206, 317
Lemos, Augusto *Jefferson* de Oliveira . . 110, 184, 207
Leonardos, Othon Henri 29, 35
Lewinsohn, Richard 30, 52, 54, 68-72, 77
Lima, Oliveira 152
Linhares, José 14-5
Linhares, Maria Yedda 242
Lins, Etelvino 231
Lins, Geraldo José . . . 138-42, 146, 314
Lippi Oliveira, *Lúcia* . . . 228, 234, 246, 258-67, 314
Lira, Heitor 225
Lira, Paulo 180
Lobão, Edson 310
Lobo, Eulália 242
Lódi, Jurandir 138
Loeb, Gustav 45, 57
Lopes, Francisco (Chico) Lafaiete de Pádua 60, 186, 190, 199-200
Lopes, José Leite 35
Lopes, Juarez Brandão 146
Lopes, Luiz Simões 7, 11-20, 22-9, 31-2, 34-41, 45-6, 48-9, 55, 60, 69-71, 78-9, 84, 93, 97-8, 103, 106-10,

113-4, 118-20, 123-4, 126-9, 133, 139-40, 143-5, 148-56, 160-1, 165-6, 169, 185, 189, 220-1, 225, 229-33, 235-7, 239, 244, 247, 253-4, 257-8, 263, 270, 272, 274-81, 285, 289, 291, 293-304, 306-7, 315-6
Lopes, Mauro Brandão 146
Lourenço Filho, Manoel Bergstrom. .87, 89, 91, 94-5, 100, 215, 225
Lovisollo, Hugo 266

M

Macedo, Murilo. 151, 156
Maciel, Oswaldo Antunes 270, 317
Maciel Filho, José Soares 54-5
Madeira, Marcos Almir. 129
Magalhães, Juraci. 70
Magalhães, Mário. 71
Magalhães, Uriel de 201
Maia, César 33
Maia, Felinto Epitácio. 33
Maia, Matoso 141
Malferrari, Carlos José . . . 149-50, 159
Maluf, Ued 90
Marcondes Filho, Alexandre 38
Marques, Maria Sílvia Bastos 317
Martin, Roscoe 112
Martinez Cabañas. 112
Martins, Luciano. 229, 250-1, 253-4
Martins, Luís Arrobas 153
Martins, Luís Dodsworth. 20
Martins, Paulo Egídio 151
Matarazzo, conde Francisco . . . 25, 38, 139-40
Mattos, Luiz Narciso *Alves de*. . . 7, 19, 31, 99, 112, 114-5, 119, 138-9, 142, 144, 150, 215, 318
Mattos Filho, Ary Oswaldo 150-2, 162-3, 168, 274, 300, 313
McCann, Paul Frank. 238
Medeiros, Ethel Bauzer 214
Medeiros, Otávio 128
Mello, Antonio da Silva 35
Mello, Diogo Lordello de . . . 114-6, 130, 287, 300, 313
Mendes, Cândido 122, 130, 134, 229, 240, 260
Menezes, Djacyr 8, 33, 106, 161, 235
Meyer, Eugénia 232
Miguez, Maria Amélia 231
Mira, Maria Helena Novaes 85-7
Mira y López, Emílio . . 30, 84-8, 92-6, 104
Miranda, José Luiz 270, 317
Miranda de Albuquerque*, Leonel* Tavares 27-8
Moitinho, Álvaro Porto 20, 33, 138
Molière 298
Monnet, Jean 50
Monteiro, Clovis Zobaran 318
Montello, Jessé de Sousa. . . . 179, 182, 186, 194, 198, 201
Montoro, André Franco. 195, 197
Montoro, Franco 160
Moreira, Marcílio Marques . . . 27, 284, 317
Moreira, Maria Helena 87, 89
Morganti (família) 26, 158
Morse, Richard 232
Mota, Ivan de Sá 141
Motta, Manoel Fernando Thompson . . 270, 316
Motta, Paulo Roberto de Mendonça. . . 116, 119-23, 125-9, 131-2, 157, 214, 314

Moura, Gerson 249-50, 264
Murakami, Ana Maria (Anita) Brandão . . 231

N

Nabuco de Araújo, Maurício Hilário Barreto 39
Nagle, Jorge 163
Nakano, Yoshiaki 152, 157
Narbi, Leopoldo 37
Nascimento, Kleber 117-8, 123
Navarro, Circe 217
Navarro, Ramon 217
Neiva, Paulo Agostino 318
Neves Flores, *Luís Felipe Baeta* 218
Niemeyer, Oscar 28, 30
Nogueira, Denio Chagas . . 68, 70-4, 77
Nogueira, Oracy 253
Núcleo de Direito Público . . . 106, 109, 319
Núcleo de Economia 30-1, 43, 45, 47-9, 68-9, 71, 75, 321

O

Olímpio, Márcio 195
Oliveira, Américo Barbosa de . . . 69-71, 77
Oliveira, Gonçalves de 109
Oliveira, Irene Estêvão de 215
Oliveira, Ney Coe de 186, 194-7, 203, 207-8
Oliveira, Roberto Cardoso de 253

P

Paes, Renato Correia 316
Paiva, Alfredo de Almeida 107, 109
Paiva, Rui Miller 195
Paiva, Vanilda 223
Paris, Enrique Tejera 112
Passarinho, Jarbas 95, 98, 215
Pastore, Afonso Celso . . . 181, 185, 207, 308
Patinkin, Don 195
Pecault, Daniel 254
Pedro, Alim 144, 318
Pegurier, Guilherme Augusto 30, 47
Peixoto, Alzira Vargas do Amaral . . 228, 230, 239, 250-1
Peixoto, Celina Vargas do Amaral . . 12, 30, 165, 170-1, 220, 228, 230-44, 247, 249-51, 253-4, 256-60, 263, 270, 272, 302, 307, 313, 317-8
Peixoto, Maurício Matos 203
Pena, Antônio Gomes . . 90, 92, 100, 103
Pereira, Alberto de Sá Souza de Brito . . 316
Pereira, Jesus Soares 70, 77, 233
Pereira, Lino Leal de Sá 26, 316
Pereira, Luís Carlos Bresser 145, 152, 157, 159, 161, 167-8, 284, 295
Pessanha, José Américo Motta . . . 217, 222
Pina, Jane 103
Pinheiro Neto, João 233
Pinto, Aluísio 123
Pinto, Carlos Alberto *Carvalho* 153
Pinto, Luiz Fernando da Silva . . . 270, 316
Pinto, Mário da Silva 196
Pinto, Olavo *Bilac* 106
Plastino, Carlos Alberto 222
Pollack, Michael 254-5
Pontual, José da Silveira 94
Porto, Rubens D'Almada Horta 27, 31-2, 316
Presidência 14, 152, 193, 224-5, 232, 254, 257, 315

Prieto, Arnaldo 101
Proença, Maria Luísa de Carvalho . . . 251

Q

Quadros, Jânio da Silva 56, 178
Queirós, Maria Isaura Pereira de . . 266
Queiroz, Maurício Vinhas de. 253

R

Rabelo, Edgardo de Castro 294, 296
Rall, Leonard H. 140
Ramos, Alberto *Guerreiro* . . . 116, 122, 130-1, 134, 233, 264-5, 295
Ramos, Athos da Silveira 214, 217-8
Rangel, Alfredo Américo de Sousa. . 317
Rattner, Heinrich. 148-9
Reich, Wilhelm 104
Reining Jr., Henry. 112
Reis, Eliza Pereira 266
Reis, Maurício Rangel 71
Remond, René. 254
Resende, Leônidas 294
Ribeiro, Casimiro Antônio . . . 270, 317
Ribeiro, Darcy. 253
Ribeiro, Paulo de *Assis* 16-7, 28-9, 31-2, 34, 70, 318
Rischbieter, Karlos. 64
Robinson, Joan 51
Robinson, Lionel 51
Rocca, Antônio Carlos. 181
Rocha Neto, Bento Munhoz da 114
Rodrigues, Eduardo Lopes 20
Rodrigues, José Antônio 196
Rodrigues, José Honório 238
Rogers, Carl 142
Rosa, Rubem 244
Ruellan, Francis 30
Ryff, Tito. 61, 78, 233

S

Sá, Fernando Soares de 75-8, 301, 314
Sales Oliveira, *Armando de* 15
Sales, Walter Moreira 54
Salinas, Carlos 296
Salomão, Jaime 104
Sambaquy, Lydia de Queiroz 231
Sampaio, Flávio Penteado 142-4
Sampaio, Jorge 123
Sampaio, Mário de Bittencourt 35
Santos, Fernando Alves dos. 318
Santos, Fredricka Pickford 198
Santos, Genival de Almeida . . . 30, 47, 49-50, 52-4, 57, 142, 289, 314
Santos, José Paulo dos 77
Santos, Wanderley Guilherme dos. . 246, 260
Saravia, Enrique Jeronimo 120
Sargent, Thomas. 204
Sayad, João 135
Sayão, Bidu 27
Schattan, Salomão 57
Scheeffer, Ruth Nobre 87-8, 96, 98, 142
Schmitter, Phillippe 253
Schneider, Elieser 94, 100
Schoeps, Wolfgang 147
Schwartzmann, Simon 116
Seelye, Alfred L. 149
Seminério, Franco Lo Presti 83, 87-96, 99-104, 280, 314

Senna, José Júlio de Almeida 186, 198-9, 203, 206, 317
*Serviço de Pessoal (*ver também *DREH)*
Sevcenko, Nicolau 262
Sigali, Sílvia 254
Sigelmann, Elida 89
Silva, Aroldo Rodrigues da 90, 100
Silva, Athayde Ribeiro da . .88, 91, 103
Silva, Benedicto . . 40, 112-5, 117, 247, 286, 298-9, 313
Silva, Carlos Medeiros da . . .38, 106-7, 316
Silva*, Golberi* do Couto e 156, 245
Silva, Gustavo de Sá e. . . 141-2, 144-8, 151, 153, 158-60, 162-3, 166-72, 286, 297-8, 314
Silva, Hélio 228-9, 238, 241
Silva, Luís Carlos 217
Silveira, Antônio Maria da . . .186, 203
Silveira dos Santos*,* Joaquim . . .73, 76
Simões, Levy dos Santos . . 37, 96, 139, 141-2, 287, 302, 314
Simonsen, Mario Henrique 21, 59, 62-3, 66, 110, 153, 161, 178-95, 198, 200, 202-5, 208-9, 211, 240, 257, 270, 272-4, 280, 283, 289, 298, 303, 307, 315, 317
Simonsen, Roberto. 44-6
Singer, W. 51
Skidmore, Thomas. 239
Soares e Silva*, Edmundo de Macedo* . . 112
Sócrates, Arcyria de Castro 36, 75
Sodré, Abreu 153
Sousa, Edson Machado de 214-5
Sousa, Nelson de Melo e 116
Souza, Angelo 61, 80, 256
Souza, Janes 61
Staub, Eugênio Emílio 317
Stempfer, Alain . . 137, 171-5, 281, 313
Sténier, Bruno 59
Suchaneck, Roberto 88, 96
Sucupira, Newton Luís Buarque . . 217, 221-6, 314
Superintendência Geral . .270, 318, 320
Suplicy, Eduardo Matarazzo 145, 152, 155, 157 160-2, 233

T

Tavares, Maria da Conceição. .178, 207
Teixeira, Anísio . . . 99-100, 140, 214-6, 221, 225-6
Teixeira, Maria Luísa 93
Teles, Silva 146
Tenório, Fernando Guilherme 120
Tesouraria 75
Tolosa, Hamilton de Carvalho 198
Tornaghi, Newton 140-2, 146
Torres, José *Garrido* . . . 70-1, 73, 76-7
Touraine, Alain 243, 252
Tragtenberger, Maurício. 148, 295
Trigueiro Mendes*, Dumerval*. 214-5, 217
Tye, Henry. 197

V

Valadares, Lícia do Prado 217
Van der Meiren 45, 57
Vargas, Getúlio Dornelles . .7, 12-6, 22, 24-6, 28, 34-6, 38-41, 44, 46, 70, 107, 126, 139, 171, 228-30, 233, 240-2, 245, 248, 250-1, 255, 264, 274, 289, 291, 299-300, 303
Vasconcelos*, Caio Tácito* Sá Vianna P. 105-10, 283, 290, 313

Vaz, Vasco 96
Velho, Gilberto Cardoso Alves 253
Velloso, João Paulo dos Reis . . . 62, 65, 178-81, 188-9, 195, 199, 203, 273, 284, 286, 314
Venâncio Filho, Alberto 116
Venâncio Filho, Francisco 225
Veríssimo, Érico 298
Viana, Arízio de 28, 41, 239, 253, 288, 299, 313
Vianna, Marcos Pereira 317
Vieira, Paulo Reis 116-9, 123, 130, 214, 300, 314
Villela, Aníbal Vilanova 198
Viner, Jacob 51
Vital, João Carlos 15-7, 20, 26, 32, 35, 39, 84, 88-9, 92, 96-7, 101-2, 315-6
Vital, Sebastião Marcos . . . 77, 190, 207

W

Wahrlich, Beatriz Marques de Souza. . 117-8, 123, 130, 231, 301
Walker, Harvey 112
Wanderley, Luís Eduardo 220
Wanderley, Wedher Modenezi 88-9, 96-7, 100
Werlang, Sérgio Ribeiro da Costa. . 194, 202, 206, 208
Werneck, Rogério Ladeira Furquim. . 60, 186, 190, 200
Wolf, Albert 57

X

Xavier, Rafael da Silva . . . 28, 36, 140, 299, 318
Xavier, Ruy Fernandes 139

Y

Yudelman, Montagu 57

Z

Zaluar, Alba 253
Zeitlin, Michael 157, 163, 165-71, 298, 314