

---

## Sérgio Baptista Zaccarelli, O Educador

---

### MINICURRÍCULO DE SÉRGIO BAPTISTA ZACCARELLI

- O Professor Sérgio Baptista Zaccarelli graduou-se pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) em 1955 e, no ano seguinte, ingressou na carreira docente da Escola de Engenharia de São Carlos da USP como Assistente do Professor Ruy Aguiar da Silva Leme. Concluiu o Mestrado no início da década de 1960, na *Purdue University*, e ingressou na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP em 1964 como Professor. No ano seguinte, fez a Livre-Docência e, em 1968, foi aprovado em concurso e nomeado Catedrático.



- São marcas de sua liderança e criação: o Departamento de Administração da FEA-USP, o Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração (FUNAD), a revitalização da Revista de Administração da USP, e a constituição da Fundação Instituto de Administração (FIA).
- Foi Chefe do Departamento de Administração da FEA-USP por quatro mandatos, Vice-Diretor da FEA-USP, Coordenador Geral de Administração (CODAGE) da USP, fundador da Zaccarelli & Associados, Diretor da Empresa Municipal de Urbanização (EMURB), Secretário de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo, Diretor Superintendente do Grupo Matarazzo.
- Orientou mais de 60 dissertações de Mestrado e teses de Doutorado, sendo reconhecido como inovador em várias áreas da Administração, como planejamento e controle da produção, ecologia de empresas, hierarquização de decisões, planejamento estratégico, *clusters* e redes de negócios.
- O Professor Zaccarelli nunca deixou a FEA-USP, mesmo após a sua aposentadoria. Em 2009 recebeu o título de Professor Emérito da FEA-USP e prosseguiu com suas atividades de pesquisa até o seu falecimento, ocorrido em 16 de maio de 2013.

---

# Sérgio Baptista Zaccarelli, O Educador

---

**Jacques Marcovitch**

*Universidade de São Paulo – São Paulo/SP, Brasil*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1157

Tributo à memória de Sérgio Baptista Zaccarelli, Professor Emérito da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, falecido em 16 de maio de 2013. Esta homenagem foi apresentada, originalmente, em reunião solene do Conselho do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo em 16 de maio de 2014, no primeiro aniversário do falecimento do Professor Sérgio Baptista Zaccarelli.

Na sua *Odisseia*, Homero imaginou o personagem Mentor, arquétipo do educador. Encarnação de Athena, Mentor é um velho sábio a quem Ulysses, partindo para a Guerra de Troia, confia seu filho Telêmaco, recém-nascido. A missão de Mentor é assistir o jovem, quando crescer, em suas escolhas e decisões. O dever do sábio não é decidir por ele nas horas de dúvida, nem atuar como preceptor. Seu ofício é orientá-lo e deixá-lo agir livremente, assumindo suas responsabilidades para desincumbir-se da missão que lhe seja confiada.

Cabe invocar o personagem homérico ao reverenciarmos a figura de um memorável educador brasileiro. O Professor Sérgio Baptista Zaccarelli inspirou seus mentores e seus discípulos. Sua formação acadêmica combinou a precisão da engenharia à gestão inovadora. Nascido em Bebedouro, São Paulo, soube cultivar ao longo da vida um sentido profundo das suas origens culturais. Conquistou, em boa parte devido a essa conduta, uma ampla reputação acadêmica no Brasil e no exterior.

Este ensaio é um tributo à sua memória e à relevância de seu legado. Uma reverência ao homem de reflexão e ação. Uma homenagem ao educador, que disseminou entre seus discípulos o gosto pelo estudo, e ao dirigente, que abraçou com entusiasmo os desafios da prática gerencial. Ao orientador que reforça a autoestima e desperta a esperança.

Em sua obra, ele buscou referências metodológicas fora dos clássicos da Administração para inspirar, comparar, distinguir e diferenciar. Foi assim que desenvolveu conceitos e construiu modelos que serviram de valiosos quadros

---

*Jacques Marcovitch* é Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil), da qual foi Reitor no período de 1997 a 2001, e do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo.  
E-mail: [jmarcovi@usp.br](mailto:jmarcovi@usp.br)  
Endereço:  
Universidade de São Paulo  
FEA – Departamento de Administração  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Sala E-190  
Cidade Universitária – Butantã  
05508-010 – São Paulo – SP

de referência aos seus orientados. Seus modelos vão do controle da produção à ecologia de empresas, passando pela hierarquização das decisões. O resultado é uma invejável lista de publicações que incluem mais de uma centena de livros, capítulos em coletâneas e artigos.

Zaccarelli dirigiu a construção de instituições dedicadas a servir para o avanço do conhecimento em Administração no Brasil. Sua ação foi sempre voltada para “desatar nós”. Foi assim que ele desatou os nós do curso de Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) no final da década de 1960, do Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração em 1972, da Revista de Administração da USP em 1977, da institucionalização da Fundação Instituto de Administração em 1980. Os nós desatados, com sutileza e serenidade, almejavam sempre o aprimoramento da qualidade da pesquisa e do ensino na FEA-USP. Nesse sentido, ele foi sempre um inovador na academia, além de superar relevantes desafios nas esferas pública e privada.

Em todas as etapas de sua rica trajetória, Zaccarelli foi sempre, e acima de tudo, um educador. Para ser reconhecido como tal, convenceu-se de que estava escolhendo um ofício, e que deveria aprendê-lo em toda a sua abrangência. Ser um educador em uma sociedade em transformação exige, além de valores humanos, habilidades e atitudes pertinentes à função, uma aguçada apreensão da dinâmica do entorno externo às organizações, convicção que o levou a se debruçar sobre a ecologia de empresas.

Essa combinação de valores, competências, atitudes e apreensão da dinâmica do entorno é que permitiu a Zaccarelli, o educador, formar jovens e, em paralelo, fazer avançar o conhecimento em Administração, utilizando-se de uma sempre estimulante relação mentor-discípulo. Uma relação que se consolida à medida que os resultados obtidos correspondem ou superam as expectativas acordadas.

O educador Sérgio Zaccarelli oferece, com seu exemplo, contribuições para aqueles que escolhem a docência e a pesquisa como projeto de vida. Respeitando a identidade do outro, ajudando sem impor, ele induziu seus discípulos a firmar suas identidades. Certo de que podia servir de modelo, tinha ciência de que não devia “modelar”. Sabia que somente dessa maneira o modelo serve de fio transmissor entre as gerações que se sucedem.

Da marcante convivência que tivemos, extrai lições inesquecíveis sobre a relação mentor-discípulo. A principal delas, dedicada à arquitetura de um projeto de vida, diz respeito à postura do educador perante seus discípulos.

A relação mentor-discípulo, marcada pela afetividade, pode ser simbolicamente representada pelo cordão umbilical. Um laço que deve ser desfeito para que, em seguida, o discípulo cresça, se realize e se torne mentor de outros discípulos. Nesse sentido, cabe ao mentor ajudar o discípulo a crescer e a se engrandecer com as suas próprias forças.

Os encontros entre orientador e orientado contribuem para criar, em torno do estudo, novo sentido para a vida. Nessa nova trajetória do discípulo, toda decisão passa a ser uma oportunidade para que ele se prepare para desligar o cordão umbilical e alçar voos mais ousados para cumprir sua missão na vida, com discrição e humildade.

Para induzir o seu discípulo a uma visão de futuro e de permanência, o mentor deve manter-se atento aos anseios nem sempre explícitos do seu orientado. Para isso, deve estar sempre ao lado do discípulo formulando perguntas que afirmam sua identidade: “Quem sou eu?”, “De onde venho e para onde vou?”, “Qual é minha missão para fazer a diferença?”, “O que é arquitetar uma vida significativa?”. Perguntas essas que induzem o dinamismo contra a inércia, a iniciativa contra a paralisia, a reforma contra o imobilismo.

O educador abre ao seu discípulo, com isso, novas possibilidades, ajudando-o a tomar consciência dos riscos e oportunidades para conquistas que vão muito além do horizonte perceptível. Olhando para o futuro, onde tudo é possível, ele viabiliza a construção do novo, sem fatalismo nem determinismo.

O mentor é aquele que oferece ao seu discípulo a oportunidade de dar à sua vida um novo sentido. Para isso, ele cultiva no discípulo a vontade de viver plenamente e, ao mesmo tempo, permanecer em controle de suas escolhas, preservando-se de rotinas burocráticas e dos procedimentos preestabelecidos, que inibem a criatividade e a conquista de novos territórios.

A cada ano, o educador apresenta-se aos seus discípulos renovado e com novos anseios, mas com os mesmos valores de justiça, universalismo e busca infinita da verdade. Sua experiência acumulada permite-lhe evitar a repetição rotineira de programas e conteúdos que desestimulam as novas gerações, afastando-as do convívio acadêmico.

Contra a fatalidade, a resignação e o conformismo, o educador aperfeiçoa a sua resiliência e a de seus discípulos. Resiliência que vai muito além da vontade. Trata-se de uma forma de superação, forjada no enfrentamento dos desafios e das adversidades, por maiores que eles sejam. Nesse mesmo sentido, para Zaccarelli a idade avançada era uma continuação da adolescência, da juventude e da maturidade. Ele viveu plenamente as três etapas, preparando-se para a transcendência.

Certa vez, retornando de uma viagem à Amazônia, contei a ele um fato ocorrido em Manaus, o que nos levou a conversar sobre o sentido da morte, essa brutal ruptura inevitável que separa, mas também reconcilia. Concluímos que, diante da finitude da vida, o educador cultiva um diálogo permanente, inclusive com os que partiram. Vejo agora que esse diálogo com ele, revivido neste singelo ensaio, orienta o meu trabalho de todos os dias. Um diálogo infinito com o saudoso Professor Sérgio Baptista Zaccarelli, o Educador. ♦