



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getúlio Vargas
NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações
Série Relatórios de Pesquisa

ANÁLISE DAS PROPOSTAS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL EM FUNÇÃO DA EVOLUÇÃO DO CAMPO DE CONHECIMENTO

Tania Margarete Mezzomo Keinert

Relatório N° 3/1996



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO da
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

Diretor: Alain Florent Stempfer
Vice-Diretor Acadêmico: Wilton de Oliveira Bussab
Vice-Diretor Administrativo: Domingo Zurrón Ocio
Chefia do NPP: Gisela Black Taschner
Comissão de Pesquisas e
Publicações: Antonio Carlos da Cunha Manfredini de Oliveira
Carlos Osmar Bertero
Claude Machline
Fernando Cláudio Prestes Motta
Gisela Black Taschner (Presidente)
Marcos Henrique Nogueira Cobra
William Eid Júnior

Impresso na Xerox Document Center da EAESP/FGV

Coordenação: Seiji Okuda
Editoração: Graciema Cavalcanti Bullara
Capa: Sônia da Silva Okuda

RESUMO

O relatório de pesquisa traz as conclusões do trabalho de investigação sobre a evolução dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração Pública no Brasil, com foco nas mudanças do paradigma de Administração Pública e suas relações com as trajetórias dos cursos. Foram analisados os conteúdos das disciplinas oferecidas no curso de graduação em Administração Pública da EAESP/FGV, por sua importância no ensino superior de Administração no Brasil. Também há estudos sobre o curso de pós-graduação e a cooperação técnica Brasil-Estados Unidos. O relatório traz, também indicações de novas possibilidades de exploração do tema.

PALAVRAS-CHAVES

Administração Pública; Ensino e pesquisa em Administração Pública; Fundação Getúlio Vargas; Cooperação internacional

ABSTRACT

This report has the conclusions of a research about the evolution of the Public Administration courses in Brazil. It focuses the changes in the Public Administration paradigm and its relationship with the courses evolution.

The EAESP/FGV (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) graduate courses subjects were studied because its important place in the Public Administration schools in the country. There are also studies about the post graduate courses and about the international cooperation between Brazil and United States. The report also shows notes about new possibilities for the theme exploration.

KEYWORDS

Public Administration; Education and research in Public Administration; Fundação Getúlio Vargas; International cooperation

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	3
II. CURSOS DE GRADUAÇÃO	4
1. INTRODUÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	4
1.a. A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	8
1.b. REFORMA ADMINISTRATIVA E ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
1.c. O ENFOQUE GENERALISTA NA FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS	12
1.d. O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA EAESP/FGV	16
III. CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	17
1. O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA EAESP/FGV	18
IV. CONCLUSÕES	21
1. A EVOLUÇÃO DOS CURSOS E A EVOLUÇÃO DOS PARADIGMAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2. NOVAS POSSIBILIDADES DE EXPLORAÇÃO DO TEMA	22
V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

“ANÁLISE DAS PROPOSTAS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL EM FUNÇÃO DA EVOLUÇÃO DO CAMPO DE CONHECIMENTO”

Profa. Tania Margarete Mezzomo Keinert()*

I. INTRODUÇÃO

Este relatório de pesquisa apresenta as conclusões do trabalho de investigação sobre a evolução dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração Pública no Brasil, com foco nas mudanças do paradigma de Administração Pública e suas relações com as trajetórias dos cursos.

Por conta das limitações de tempo e recursos, este trabalho não pôde pretender ser exaustivo. Assim, foi realizado com base em pesquisa em fontes secundárias para sua quase totalidade. Os pesquisadores valeram-se de fontes primárias apenas para analisar os conteúdos das disciplinas oferecidas no curso de Administração Pública da EAESP/FGV. Nesse caso, foi feita uma opção por conta das limitações acima expostas. O levantamento e análise dos programas de todas as disciplinas dos vários cursos de graduação em Administração Pública existentes no Brasil, considerando-os desde seu início, seria impraticável, o que motivou que se concentrasse a atenção no curso da EAESP, seja por sua importância no ensino superior de Administração no Brasil, seja por conveniências de pesquisa. Assim, procurou-se apresentar os resultados da pesquisa realizada com base nesses dados como exemplos de evidências encontradas na literatura empregada.

Os resultados da pesquisa foram divididos em dois capítulos deste relatório: um destinado ao estudo dos cursos de graduação e outro aos cursos de pós-graduação.

(*) Agradecimentos aos acadêmicos que participaram do projeto que originou o relatório: José Carlos Vaz, auxiliar de pesquisa, e Fernando Nino Pinheiro Andrade e Cláudia Nohara, monitores de Iniciação Científica.

Por fim, é apresentado um capítulo com uma síntese das conclusões e com indicação de novas possibilidades de pesquisa abertas por esta investigação.

II. CURSOS DE GRADUAÇÃO

1. INTRODUÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Os cursos de graduação em Administração Pública surgiram, no Brasil, dentro do processo de rápida ampliação da esfera de atuação do Estado. A partir de 1930, o governo federal, sob Getúlio Vargas, realiza uma série de ações voltadas à industrialização do país. Esse conjunto de ações se baseou em uma visão de Estado que se contrapunha aos moldes liberais vigentes nas três primeiras décadas do século. O Estado era visto como agente ativo no processo de desenvolvimento econômico e precisava, para tanto, se estruturar para realizar investimentos em setores produtivos, em infraestrutura social, transportes, energia e comunicações. Esse novo Estado necessitava de um corpo gerencial capaz de se desincumbir dessa tarefa.

A criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP), em 1938, foi um passo decisivo neste processo. Criado com o objetivo de ser um órgão central de pessoal, material, orçamento, organização e métodos (MEZZOMO KEINERT & VAZ, 1994:12), o DASP destinava-se a permitir que a modernização do Estado brasileiro, entendida como a sua transformação em um sistema de órgãos administrados de acordo com as características da organização burocrática weberiana e com os preceitos das teorias científicas predominantes nos EUA, entre as quais se destacavam por sua influência no grupo fundador do DASP aquelas formuladas por autores como Taylor, Fayol e Willoughby.

Este é o tempo em que se delineia a construção de um novo paradigma da Administração Pública, reconhecendo-a como um campo de conhecimento dentro da Administração, substituindo a visão predominante, que vinculava as questões da

administração dos negócios do Estado ao Direito Administrativo. Segundo WARLICH (1984):

Um dos mais importantes resultados desse período foi despertar o interesse pelo estudo das Ciências Administrativas, até então consideradas no Brasil como setor de conhecimento contido no Direito Administrativo.

A partir desse processo de afirmação da Administração no Brasil, foram se configurando tendências de inclusão desse campo de conhecimento no ensino universitário. As décadas de 40 e 50 iriam assistir ao surgimento dos primeiros cursos universitários de Administração de Empresas e Administração Pública. Esses movimentos partiam do diagnóstico de que era necessário, para o processo de modernização do país, a formação de pessoal técnico para atividades de gerência e planificação, tanto do ponto de vista econômico como administrativo (naquele momento, nem sempre essa distinção se mostrava completamente estabelecida).

Um ponto central do diagnóstico que subsidiava esse processo era o entendimento de que uma das carências mais graves que retardavam o desenvolvimento nacional era a inexistência de quadros com formação gerencial nos moldes da racionalidade técnico-científica predominante nos países centrais. Nesse momento, ocorria o que MARTINS (1988:3) chama de

penetração da ideologia da “gerência científica”, que vinha gradativamente ganhando terreno neste meio, desde as primeiras décadas do século.¹

A penetração das idéias da corrente da Administração Científica significou uma ruptura em relação às práticas anteriores de administração dos negócios públicos e privados. Tratava-se de substituir o “amadorismo” por ações baseadas na técnica e no conhecimento científico, como observa o mesmo autor, registrando que na origem das duas primeiras instituições dedicadas ao ensino superior de Economia e Administração no país (Faculdade de Economia e Administração da USP e Fundação Getúlio Vargas), estava presente

¹ Além de MARTINS, também PENA (1985) aborda a questão do processo de introdução das ideologias gerenciais no Brasil.

de maneira recorrente, uma crítica à formação “eminente humanista” dos atores que se ocupavam dos negócios públicos e privados do país (MARTINS, 1988:5).²

Ainda segundo o mesmo autor, a criação dos novos cursos

investia enfaticamente contra os “autodidatas”, contra os praticantes “não-especializados”, que executavam planos “aparentemente sensatos” mas que, em função do seu amadorismo, estavam “sempre destinados ao fracasso”. No entendimento dos criadores dessas instituições, seria preciso criar um “novo tipo de intelectual”, dotado de uma “formação técnica”, capaz de revestir suas ações de “conhecimentos especializados” como uma estratégia indispensável ao prosseguimento das transformações econômicas iniciadas em meados dos anos trinta. Tratava-se, segundo esta visão, de formar, a partir do sistema escolar, o “administrador profissional” MARTINS (1988:5).

Esse “despertar” apontado por Beatriz Warlich (WARLICH, 1984) conforma, de certa maneira, um paradoxo: a partir do paradigma da Administração de Empresas a Administração Pública se instala no país como campo do conhecimento e, a partir desse seu (AP) desenvolvimento, por outro lado, a Administração de Empresas recebe um impulso fundamental para a sua respectiva implantação e consolidação como disciplina no meio acadêmico. Trata-se, portanto, de uma gênese bastante intrincada. Se, para se constituir, a Administração Pública precisa recorrer ao paradigma da Administração de Empresas, esta, por sua vez, se beneficia pelo surgimento da AP no seu processo de afirmação. Este fato é válido não somente do ponto de vista das relações entre os dois campos de conhecimento conexos, mas também de ponto de vista da criação e evolução dos cursos de Administração Pública e de Administração de Empresas. Tal conclusão fica flagrante, por exemplo, quando se observar que é no interior desse movimento que se verifica o surgimento da primeira e mais tradicional escola de administração pública, FGV no momento em que o DASP perde sua importância e, de certa forma, como sucessora deste. Observa-

² Até então, Economia e Administração não existiam como cursos superiores no Brasil. A disciplina de Economia estava presente nos currículos de Direito, que também dispunham da cadeira de Direito Administrativo. Os bacharéis em Direito eram presença marcante em posições de direção em órgãos governamentais. O que havia mais próximo do estudo da Administração de Empresas no ensino superior era a cadeira de Organização Industrial dos cursos de Engenharia.

se que nas discussões que precederam sua constituição a preocupação em criar escolas de administração era sempre apresentada de forma não segmentada. Mesmo nos momentos em que se defendia a criação de cursos de Administração Pública ou de Empresas, a defesa de um não vinha desacompanhada de menções à necessidade de atender à demanda por profissionais capacitados nas “modernas técnicas gerenciais”. Havia o reconhecimento, portanto, de que o processo de desenvolvimento brasileiro exigia a formação de uma elite dirigente profissional tanto para o setor estatal como para o setor privado.³

A criação da EAESP também representa esse movimento de grande proximidade entre os dois campos de conhecimento. Destinada, inicialmente, a voltar-se à formação de administradores profissionais para atender à demanda do desenvolvimento do setor privado, sobretudo industrial em São Paulo, a instituição foi criada a partir da FGV, esta voltada ao setor público.

Reforça esse papel do desenvolvimento do campo de Administração Pública na criação dos cursos de Administração de Empresas o estudo de MARTINS, 1988. O autor registra que o problema da necessidade de quadros para a ação do Estado voltada à modernização e industrialização do país não é abordada de forma independente da necessidade de quadros para a gestão das grandes empresas industriais que vão proliferando. O autor recorre, especialmente, à exposição de motivos apresentada pelo presidente do DASP, Luiz Simões Lopes, ao presidente Getúlio Vargas, em 1944, para a criação da FGV:

A fase de intensa reorganização do trabalho processada no país no último decênio veio salientar as grandes possibilidades da sociedade brasileira e de novos métodos de produção, de outra parte veio evidenciar que essa reorganização necessita do ensino sistemático dos problemas da administração, nos mais variados níveis e setores de aplicação. Num país como o nosso, em que tudo depende da própria educação do povo, a criação de uma entidade (dedicada ao estudo dos problemas da administração) produzirá necessariamente os mais compensadores

³ Pela sua própria natureza, os cursos de pós-graduação em Administração Pública se mostram menos dependentes do currículo de Administração de Empresas, tendo menor número de disciplinas em comum, de modo geral.

frutos, podendo acarretar uma verdadeira revolução dentro da revolução que atualmente se processa.⁴

De fato, o surgimento da FGV, que daria, através da EAESP, grande impulso à Administração de Empresas como disciplina acadêmica, se processou a partir do setor público, justamente a partir do órgão estatal responsável pela introdução da Administração Pública como campo de conhecimento.⁵

1.a. A Cooperação Internacional

No processo de estabelecimento de ensino formal de administração no Brasil, desempenhou papel importante a cooperação técnica dos Estados Unidos, segundo registra FISCHER, 1985.

A cooperação técnica Brasil-Estados Unidos inseriu-se na política de cooperação técnica do governo dos Estados Unidos, empreendida a partir da década de 1930. Tratava-se de peça da política externa do governo daquele país, com o intuito de promover e manter sua hegemonia no continente americano, primeiramente no embate contra a Alemanha nazista e, após a 2ª Guerra Mundial, contra a União Soviética.⁶

Os primeiros registros de ações de cooperação bilateral, segundo FISCHER (1985) correspondem ao envio de bolsistas brasileiros nos Estados Unidos para o estudo de Administração Pública. A partir de 1945 a cooperação se intensifica, e os primeiros acordos de cooperação são assinados em 1946. A partir de 1950, vários convênios foram firmados, tendo como objeto específico o ensino superior, inclusive o ensino de Administração. Esses convênios foram firmados não somente com o governo dos Estados Unidos, mas também com universidades daquele país e com a Organização das Nações Unidas (ONU).

⁴ A título de exemplo, pode-se citar o oferecimento de disciplinas eletivas em Planejamento Urbano, em 1973 e Políticas Sociais, em 1985, dentre outros.

⁵ Cf. Prospectos do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV para ingresso em 1994, 1995 e 1996.

⁶ Cf. Prospectos do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV para ingresso em 1994, 1995 e 1996.

Segundo a mesma autora, o convênio mais importante foi o firmado em 1959, entre o governo do Brasil e o dos Estados Unidos, constituindo o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas. Esse convênio de cooperação beneficiou a UFRGS, UFBA, o DASP, a EAESP e a EBAP da FGV. As duas escolas da FGV foram definidas como centros de treinamento e de intercâmbio. Seu papel estabelecido nos termos do convênio que criou o programa consistia em:

- a) Servir como centros administrativos para os professores americanos designados para os demais estabelecimentos de ensino participantes;
- b) Servir como centros de treinamento preparatório para professores bolsistas, que, a critério da Comissão de Seleção, necessitem estudos preliminares antes de se inscreverem para o curso de treinamento de nível superior nos Estados Unidos, sob os auspícios deste projeto;
- c) Funcionar como centros de pesquisa na preparação e coordenação de projetos de pesquisa, cuja execução as entidades participantes julgarem ser mais eficientes, através de um regime de colaboração;
- d) Funcionar como centros de elaboração de material didático, coordenando a produção e o intercâmbio desse material e de obras de consulta, promovendo e supervisionando a tradução para o português das melhores obras existentes em administração pública e de empresas, preparando e coligindo trabalhos descritivos referentes a esses setores no Brasil, atribuindo prioridade à divulgação desses estudos que constituem as necessidades mínimas das instituições participantes para o desenvolvimento, em base sólida, do ensino de administração pública e de empresas;
- e) Servir como centros de realização e execução de seminários periódicos;
- f) Prestar orientação e serviço de consulta, quando solicitados, na organização e realização de conferências, seminários etc.⁷

⁷ Cf. Prospectos do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV para ingresso em 1994, 1995 e 1996.

O Convênio beneficiou 72 bolsistas, conforme indicado na tabela abaixo:

TABELA 1 - BOLSISTAS BENEFICIADOS PELO PROGRAMA DE ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS ESTABELECIDO NO CONVÊNIO BRASIL-EUA (MARÇO DE 1959)

INSTITUIÇÃO	NÚMERO DE BOLSISTAS
DASP	9
EBAP	18
UFBA	28
UFRGS	17
TOTAL	72

Fonte: FISCHER (1985:169)

Entre os principais resultados do convênio, FISCHER (1985:169) apresenta a criação dos cursos de graduação em Administração Pública pela Universidade Federal da Bahia(UFBA) e pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); introdução de melhorias no curso de graduação da EBAP; realização de pesquisas e produção de material didático por essas três instituições; realização de cursos, treinamentos intensivos para funcionários públicos, criação de bibliotecas e prestação de assessoria em processos de reforma administrativa.

A partir do convênio, o ensino de Administração Pública ganhou um impulso adicional. No início da década de 60, já havia mais de uma dezena de instituições ministrando cursos de Administração Pública. Essa disseminação, de alguma forma, causou preocupação: em 1964, Beatriz Warlich manifesta preocupação com a disseminação de cursos de Administração Pública. Em memorando citado por FISCHER (1985: 170), chama a atenção para o fato de que o país não deveria dispor de professores em número suficiente para um número tão grande de cursos de graduação.

1.b. Reforma Administrativa e Ensino de Administração Pública

O tema da Reforma Administrativa, ciclicamente em voga, tem influenciado a reflexão e os processos de formação de administradores públicos. Nos anos 70 o tema surge com grande força, mas é suplantado pela importância do planejamento e gerenciamento econômico, na ordem de prioridades para o desenvolvimento. A administração pública chega a ser questionada como portadora de identidade própria, o que se reflete no prestígio de seus cursos.

Com o término do ciclo militar (1964-1985), o tema da Reforma Administrativa novamente emerge, desta vez por conta da crise financeira e fiscal do Estado brasileiro. Neste período, correspondente ao governo do presidente José Sarney (1985-1990), não se efetivam ações significativas de reforma administrativa, entretanto.

Com o fim do governo de José Sarney e início do governo de Fernando Collor de Melo, a reforma administrativa novamente se pôs como tema em evidência. A colocação da Reforma Administrativa em pauta, no entanto, não significou um novo momento de valorização do profissional de administração pública. Colocada sob a ótica da redução do Estado, desenhada do ponto de vista neoliberal, a visão predominante nas propostas de Reforma Administrativa a partir de então colocaram como paradigma do funcionamento estatal a eficiência atribuída à iniciativa privada. O impacto dessa visão sobre os cursos de Administração Pública ainda não se fez sentir muito claramente e requererá, em breve, que seja eleito como objeto de pesquisa. De qualquer forma, é possível afirmar que o surgimento cíclico do tema - sempre como um imperativo iminente- se reflete nos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação. Um caso expressivo é o do curso de mestrado em Administração Pública da EAESP, que coloca a redefinição dos papéis do Estado como uma preocupação central de seu curso.

1.c. O Enfoque Generalista na Formação dos Administradores Públicos

Os cursos de graduação em Administração Pública têm se pautado, desde o seu início no Brasil, pela perspectiva da multidisciplinaridade da disciplina, também característica da Administração de Empresas. Assim, os currículos desses cursos têm incorporado disciplinas no campo das ciências sociais, métodos quantitativos, contabilidade, direito, informática, entre outras.

Essa perspectiva multidisciplinar implica na formação de profissionais de caráter generalista. De fato, os cursos de Administração Pública (e também de Administração de Empresas) no Brasil foram concebidos como instrumentos de formação de “generalistas de administração” (VIEIRA, 1976:83). Essa multidisciplinaridade, do ponto de vista dos cursos de Administração Pública, fez com que, além das disciplinas acima mencionadas, os cursos incluíssem, também, uma grande carga de disciplinas típicas de Administração de Empresas. Tratam-se, portanto, de cursos destinados, acima de tudo, a produzir profissionais de administração que, além de desempenhar funções no setor estatal, tenham condições para trabalhar em organizações de qualquer natureza. Sob esse ponto de vista, se percebe que isto revela uma certa dependência mantida pela Administração Pública com relação à Administração de Empresas, nos cursos de nível de graduação.⁸

Por outro lado, observa-se, ao longo do tempo, que se perfaz um caminho que tende a uma busca da especificidade do curso de Administração Pública. Neste sentido, a adoção do paradigma da administração como ciência social aplicada, que iria se consolidar ao longo dos anos 70 e 80, contribuiu para o processo de autonomização da disciplina, como pode-se notar em CAVALCANTI (1981:38):

Administração Pública, enquanto disciplina, possui nítida identidade própria e um considerável acervo de conhecimentos sistematizados. Sua riqueza deriva do fato de fazer comungar produtivamente muitos dos seus objetos de estudo com o conjunto das ciências sociais, e delas se

⁸ A saber: Teoria Política, Microeconomia e Intervenção do Estado, Estado e Sociedade no Brasil, Macroeconomia e Política Fiscal, Sistema de Governo e Administração Comparada, Direito Administrativo, Análise Organizacional e Governo e Finanças Públicas.

valer para seu desenvolvimento, compartilhando, ainda, muitas teorias, conceitos e técnicas com sua disciplina irmã, a administração de empresas.

A separação entre Administração Pública e Administração de Empresas é um tema recorrente na discussão dos cursos de Administração. A discussão é referenciada por uma questão básica: devem existir cursos de graduação diferenciados entre Administração Pública e Administração de Empresas?

Apesar de adotar conceito de multidisciplinaridade e de manter proximidade com cursos de Administração de Empresas, a concepção inicial que presidiu a instituição dos cursos de Administração Pública dava forte ênfase na formação diferenciada:

Quiseram as circunstâncias que as primeiras Escolas de Administração instituídas no país fossem claramente orientadas, umas para o ensino da Administração de Empresas, outras para o ensino da Administração Pública, numa bipolaridade que acompanhava a divisão das atividades administrativas em particulares e públicas, norteadas geograficamente. (GUERREIRO E OUTROS, s/d:298)

Ao longo do tempo, essa alternativa vai sendo questionada. Os mesmos autores, defendendo a existência de “escolas integradas de Administração”, assinalam que:

É fato puramente acidental que, em nosso País, tenhamos Escolas de Administração especializadas, umas na Administração de Empresas, outras na Administração Pública.

Apesar dessa diferenciação, a formação em Administração Pública foi vista como uma “adaptação” de Administração de Empresas. Não é sem razão, em virtude disto, que proliferaram cursos de Administração Pública ao longo dos anos 60, com forte apoio da cooperação dos EUA. Os anos 70, entretanto, significarão uma mudança nesse quadro. A EBAP passa a orientar-se para formar administradores públicos em nível de pós-graduação, reservando o seu curso de graduação para a formação de generalistas (VIEIRA, 1976), ainda que formalmente mantendo uma opção reservada aos alunos. É de se notar que este período coincide com um momento de crescimento da demanda de administradores de empresas, por um lado, e de

consolidação de iniciativas internas de treinamento gerencial em grandes empresas e em algumas agências estatais, além daquelas que apresentavam programas internos de formação de quadros, como a Receita Federal, o Ministério das Relações Exteriores e as Forças Armadas.

CAVALCANTI (1981), preocupado com a formação dos servidores públicos de nível gerencial, coloca este problema no ângulo da distinção de atribuições entre o técnico de administração e o administrador público propriamente dito, aquele voltado a tarefas técnicas voltadas a mudanças e análises organizacionais (como nos campos de organização e métodos, recursos humanos e administração financeira) e este voltado para a formulação de estratégias e tomada de decisões de alto nível:

Na arena acadêmica, os cursos de graduação em administração, com duração de quatro anos, atraem, basicamente, os jovens egressos do curso secundário, em relação aos quais não é certo o ingresso no serviço público e, muito menos, a ascensão aos cargos de direção e assessoramento superior. Note-se ainda que tais cursos formam o técnico de administração, em geral orientado para especializações adjetivas, como organização e métodos, administração de recursos humanos, orçamento etc. E cujo papel é de natureza diversa daquele do administrador público. Este não seria necessariamente um especialista em qualquer das funções administrativas, principalmente quando viesse a ocupar cargos nas áreas substantivas ou no âmbito de direção geral. Evidentemente, muitos conhecimentos, incluindo aqueles sobre organização e gerência, bem como o domínio de técnicas específicas, objeto de estudos dos programas de graduação em administração pública são pertinentes ao interesse de quaisquer administradores públicos. Estes, porém, em sua maior parte já graduados em outras profissões, não consideram compensador, por motivos diversos, o investimento de quatro anos de estudo. *CAVALCANTI (1981:42)*

Por outro lado, VIEIRA (1976) aborda a questão da formação do administrador público enfatizando a formação comum, apresentando o curso de administração pública da EBAP como exemplo desse tipo de abordagem.:

O currículo ebapiano integrado se alicerça na filosofia de que, a nível de graduação, não só se torna preferível, como parece o mais eficaz - em termos de formação de recursos humanos exigidos pelo processo de

desenvolvimento- formar “generalistas em administração”, conferindo-se a programas a nível de pós-graduação ou a atividades específicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal os esforços de especialização referentes a algumas dimensões que possam afligir mais intensamente o setor público ou o particular. (VIEIRA, 1976:83)

De qualquer forma, estes dois autores ilustram o questionamento que foi se construindo a partir dos anos 70 quanto à necessidade de cursos de administração pública em nível de graduação. Ao longo dos anos 70, caminhando pelas duas décadas subsequentes, a discussão sobre a oportunidade do oferecimento dos cursos de Administração Pública em nível de graduação e pós-graduação ou somente em nível de pós-graduação ganhou força. A EBAP voltou-se apenas à pós-graduação. Na EAESP, a alternativa de extinção do curso de graduação em administração pública ganhou força ao longo do início dos anos 90, motivada principalmente pela procura do curso, em caráter dominante, como alternativa gratuita ao curso de administração de empresas da mesma instituição, que é pago. Este argumento, predominante na instituição, traz o diagnóstico de que os alunos procuram o curso não para ocupar, após formados, posições no setor estatal ou em atividades públicas, mas para atuar como administradores na iniciativa privada.

Outros fatores devem ser levados em conta para se formular algum tipo de conclusão sobre esta questão. Um primeiro é a diferença entre os problemas colocados frente aos administradores públicos nas décadas de 1940 e 1950 e aqueles enfrentados a partir dos anos 70. Nessas primeiras décadas, caracterizadas pela afirmação da Administração Pública como campo de conhecimento, havia o desafio de construção de um aparato estatal capaz de dar conta de um elevado grau de intervenção na economia e de uma grande expansão nos serviços públicos. Era um Estado que crescia em um ritmo vertiginoso. A partir dos anos 70, era nítido que este aparato estatal, ainda que repleto de imperfeições, já se havia constituído e, mais importante, as questões básicas de montagem e gerência de uma série de organizações estatais de alto grau de complexidade já estavam resolvidas. Os novos desafios que se colocavam para a gestão pública diziam menos respeito à organização das agências estatais e mais à formulação de políticas, tanto no campo econômico como no social. Ou seja, os cursos de Administração Pública voltados aos problemas organizacionais tornaram-se muito menos importantes.

1.d. O Curso de Graduação em Administração Pública da EAESP/FGV

Analisando-se os programas das disciplinas do curso de graduação em Administração Pública da EAESP, observa-se que ao longo do tempo o curso, de fato, evolui de uma visão mais voltada à atuação do administrador público na gestão das organizações públicas para uma nova, que incorpora as políticas públicas e a articulação de múltiplos atores sociais.

Entretanto, esse processo de mudança do paradigma de Administração Pública presente no curso da EAESP não é, de forma nenhuma, linear. Já no início dos anos 70 o curso incorpora, especialmente nas matérias eletivas, elementos novos em relação ao paradigma da Administração Pública centrada na gestão das organizações estatais.⁹ Porém, nem sempre essas mudanças podem ser identificadas nos programas das disciplinas, que apresentam grande variação em seu conteúdo, especialmente nas disciplinas eletivas.

Alguns dos temas abordados nos programas das disciplinas se relacionam a pesquisas que estavam sendo desenvolvidas à época pelos professores. Esta prática pode ser apontada como responsável pela forte correlação entre as temáticas abordadas e a evolução do campo de conhecimento em Administração Pública. Entretanto, nem sempre a duração dessas pesquisas se estende por vários períodos letivos, o que reduz a efetividade de sua repercussão.

A situação do curso de Administração Pública da EAESP tem o papel de levantar um outro problema, diretamente relacionado aos cursos de Administração Pública no Brasil: sua criação e evolução não se fizeram acompanhar por um desenvolvimento de condições para a absorção dos profissionais formados como gestores públicos. No caso da EAESP, esse paradoxo fica evidente: apesar de, através de convênio com a instituição, o governo estadual financiar o curso, não existem oportunidades de carreira relevantes para os administradores públicos formados com seu apoio nem mesmo nos seus órgãos.

⁹ Cf. Prospecto do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV para ingresso em 1996. O grifo é de responsabilidade dos pesquisadores.

Talvez seja possível identificar um descompasso entre a formação oferecida pelos cursos de Administração Pública e a estrutura administrativa do governo estadual, que deveria absorver os profissionais formados, apesar da capacidade de acompanhar a evolução do paradigma, de alguma maneira demonstrada pelo curso, ao preocupar-se em oferecer uma formação mais ampla em substituição a uma formação unicamente técnica.

III. CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Os cursos de pós-graduação *strictu sensu* em Administração Pública proliferaram a partir da década de 1970, inicialmente a partir do curso de mestrado da EBAP. Anteriormente, existiam apenas cursos em caráter de especialização, normalmente voltados a profissionais que exerciam funções no setor público. Esse tipo de curso havia sido a forma de atuação do DASP na formação de administradores públicos.

É interessante notar que os cursos de mestrado surgem por ocasião dos primeiros questionamentos da existência de cursos de graduação em Administração Pública e, também, do agravamento da perda de importância do DASP. Pode-se formular a hipótese de que esses cursos, por um lado, são influenciados pela perda de importância do DASP e, de alguma forma, ocupam seu lugar. Pode-se adicionar a essa hipótese, também, o surgimento de novas necessidades de formação de administradores públicos (uma vez que os cursos de mestrado em Administração Pública têm se caracterizado por aliar o caráter acadêmico ao caráter de formação de profissionais voltados à atuação em Administração Pública).

É possível acrescentar, também, o próprio desenvolvimento do campo de conhecimento em Administração Pública como uma das justificativas para o surgimento dos cursos de mestrado em Administração Pública. Depois do investimento maciço em formação de docentes realizado nas décadas de 60 e 70 e da consolidação das experiências de cursos de graduação acumularam-se condições para o surgimento dos novos cursos. A Administração Pública já se colocava como uma área de ensino e pesquisa amadurecida do ponto de vista acadêmico, em condições de produzir conhecimento e não somente realizar sua reprodução.

1. O Curso de Pós-Graduação em Administração Pública da EAESP/FGV

A EAESP iniciou, em 1976, seu curso de mestrado em Administração Pública como uma área de concentração do mestrado em Administração de Empresas. A partir de 1985, o curso de mestrado em Administração Pública foi implantado, com duas áreas de concentração: Administração e Planejamento Urbano, voltada às questões da gestão urbana e Economia e Finanças Públicas, voltada à gestão financeira do setor público. Neste momento, Administração Pública se autonomiza, em termos de pós-graduação, na EAESP, o que pode ser considerado um elemento de mudança de paradigma do campo de conhecimento.

Em 1992 estas áreas foram transformadas, respectivamente, em Administração e Política Urbana e Planejamento e Finanças Públicas. Foi criada, também uma terceira área, Políticas de Governo.

A nova área de concentração, Políticas de Governo, foi criada tendo como escopo

Abarca o conjunto das políticas públicas, desde sua formulação até a implementação e a avaliação dos impactos.¹⁰

Ocorre uma superação clara do paradigma da Administração Pública como Administração de Empresas. Esta nova área é um claro reflexo da emergência do novo paradigma, trazendo a idéia de governo, incorporando o processo de formulação de políticas entendido como uma relação entre vários atores sociais e superando a dicotomia entre política e administração. Não se trata da criação de mais uma área de concentração setorial como as duas outras, mas de uma área estruturadora no curso de mestrado, nos moldes das modificações que se registraram.

A reestruturação das duas áreas já existentes, em 1992, obedeceu a dois argumentos distintos. A mudança da área de concentração em Administração e Planejamento

¹⁰ Entre as muitas referências para a emergência desta abordagem, pode-se consultar, por exemplo, MONTEIRO (1982), especialmente com relação ao desenho de políticas públicas; DANIEL (1992). Caracteriza esse momento de emergência a preocupação com o "governo empreendedor" (OSBORNE & GAEBLER, 1994) e suas articulações com os demais atores sociais.

Urbano baseou-se no argumento de que ela não produzia, de fato, dissertações em planejamento urbano propriamente dito, além de ser este um campo de domínio tradicional dos arquitetos. Na prática, as dissertações da área de concentração tratavam (assim como o curso nas suas disciplinas) de questões ligadas à gestão urbana em termos de política urbana, com forte influência da sociologia urbana. A nova área de concentração

Destaca a gestão local e regional, bem como a espacialização das políticas públicas em contexto urbano.¹¹

Para a mudança da área de concentração em Economia e Finanças Públicas para Planejamento e Finanças Públicas, o argumento dominante era o de que a maioria dos alunos ingressava no mestrado nessa área de concentração para fazer um curso de mestrado em Economia. A mudança procurou estruturar um curso que

Enfatiza as relações financeiras do Estado em todos os níveis, como também sua influência sobre a economia global.¹²

Ainda que o curso continuasse contando com oito disciplinas obrigatórias com objeto centrado no Estado,¹³ entre as disciplinas eletivas e nos programas dos cursos se percebe a entrada da discussão das relações público-privado:

A problemática central desenvolvida no Programa de Mestrado busca relacionar desenvolvimento, democracia e reforma do Estado em um cenário de transformação do sistema de relações internacionais. A partir desta problemática, **a relação público-privado emerge como eixo central do curso**, sendo analisada das diferentes formas de articulação do Estado com a Sociedade (partidos, grupos de interesse, sindicatos, movimentos sociais etc.) e do ponto de vista da análise interna do Estado (enquanto conjunto complexo de órgãos, esferas de governo, grupos corporativos etc.)¹⁴

11 Cf. Prospecto do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAUFBA/UFBA para ingresso em 1988.

12 Cf. Prospecto do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV para ingresso em 1996.

13 A saber: Teoria Política, Microeconomia e Intervenção do Estado, Estado e Sociedade no Brasil, Macroeconomia e Política Fiscal, Sistema de Governo e Administração Comparada, Direito Administrativo, Análise Organizacional e Governo e Finanças Públicas.

14 Cf. Prospecto do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV para ingresso em 1996. O grifo é de responsabilidade dos pesquisadores.

A reestruturação realizada reforçou a tendência de afirmação de um paradigma de Administração Pública diferente dos anteriores. Se, quando da instituição dos cursos de pós-graduação *strictu sensu* o paradigma de Administração Pública já não mais era referido à Administração de Empresas, a reestruturação desse curso demonstra um novo movimento, em que a administração das organizações estatais deixa de ser o referencial paradigmático central da Administração Pública, perdendo lugar para as políticas públicas consideradas como resultado de ações de múltiplos atores.¹⁵

Este mesmo processo de mudança do paradigma de Administração Pública para incorporar uma visão mais ampla do que a restrição do campo de atuação às organizações estatais pode ser detectado fora da EAESP. Já em 1988, a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia apresentava seu Curso de Mestrado em Administração Pública tendo como finalidades:

1. Capacitar pessoal para a gestão e assessoramento de organizações públicas e de processos associativos da sociedade civil;
2. Apoiar a melhor qualificação de professores de Administração Pública e de treinadores.¹⁶

Nesse mesmo momento, se percebe a emergência de uma preocupação com o estudo do chamado *terceiro setor*, representado pelas organizações não-governamentais (ONGs), fundações, associações e outras organizações de diversos tipos que, de alguma forma, realizam ações de formulação, avaliação ou implantação de atividades ligadas às políticas públicas. A EAESP, em 1994, funda o Centro de Estudos do Terceiro Setor, que interessa especialmente mestrandos de Administração Pública. A partir de 1995 (para ingresso em 1996), pela primeira vez a EAESP menciona os profissionais de organizações não-governamentais entre o público a que se destina o curso no seu prospecto de apresentação:

15 Entre as muitas referências para a emergência desta abordagem, pode-se consultar, por exemplo, MONTEIRO (1982), especialmente com relação ao desenho de políticas públicas; DANIEL (1992). Caracteriza esse momento de emergência a preocupação com o "governo empreendedor" (OSBORNE & GAEBLER, 1994) e suas articulações com os demais atores sociais.

16 Cf. Prospecto do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAUFBA/UFBA para ingresso em 1988.

O objetivo do programa é capacitar pesquisadores, docentes e profissionais do setor público e de organizações não-governamentais para assessorarem a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas - o *policy analyst*. A formação do mestrando deve permitir-lhe refletir e atuar dentro de uma conjuntura de redefinição do papel do Estado, onde estão em pauta reformas administrativas, mudanças e desenvolvimentos organizacionais e novas formas de parceria entre os setores público e privado, visando à transformação das relações entre Estado e Sociedade e à elevação da qualidade dos serviços públicos.¹⁷

IV. CONCLUSÕES

1. A evolução dos cursos e a evolução dos paradigmas de Administração Pública

A evolução dos cursos de Administração Pública no Brasil apresenta forte correlação com a própria mudança dos paradigmas de Administração Pública. A evolução geral dos cursos e, em particular, dos cursos da EAESP, acompanha, ainda que em ritmo irregular, as tendências da mudança do paradigma do campo de conhecimento em Administração Pública. Ao mesmo tempo, pode-se concluir que os cursos influenciaram a mudança do paradigma, especialmente através das temáticas abordadas nas disciplinas eletivas e na bibliografia empregada. Na verdade, esta é uma indicação de que a produção científica brasileira em Administração Pública tem se mantido em estreita ligação com as entidades encarregadas do ensino universitário. Apesar de fora do escopo deste trabalho, é preciso afirmar que esta ligação mereceria um estudo aprofundado, em que a produção em Administração Pública seria confrontada com a temática das disciplinas obrigatórias e eletivas dos cursos.

Esta interação entre o ensino de Administração Pública e a evolução da Administração Pública como campo de conhecimento não significa, necessariamente, que os cursos acompanhem as demandas do mercado profissional do administrador público. Nos cursos de mestrado também não há evidências de que se encontre

¹⁷ Cf. Prospecto do Curso de Mestrado em Administração Pública da EAESP/FGV para ingresso em 1996.

compatibilidade total entre os seus currículos e as exigências de formação de profissionais para a gestão pública.

Fica nítido que o processo de mudança de paradigma é mais visível nos cursos de pós-graduação, o que pode sugerir que para estes se deslocou, a partir dos anos 70, a atenção e os interesses na formação de administradores públicos no Brasil. No caso da EAESP, o curso de mestrado tem sido mais ágil em mudanças buscando adaptação às demandas de profissionais de Administração Pública.

Como foi visto, a discussão sobre a formação do administrador público, especialmente após os anos 70, tem se permitido questionar a estrutura de cursos existentes e mesmo a sua própria existência, especialmente com relação aos cursos de graduação. Nos últimos anos se registra uma tendência de -pelo menos- questionamento da existência dos cursos de graduação em administração pública. Essa tendência, sem dúvida, é alimentada pela oferta menos vantajosa de possibilidades profissionais para os administradores no setor público, comparativamente à iniciativa privada.

Não é sem motivo que nesse período de questionamento dos cursos de graduação em Administração Pública se constituíram os cursos de mestrado em administração pública, também com destaque pioneiro para a EBAP e a EAESP. Também a partir dos anos 80 a discussão e algumas iniciativas de implantação de escolas de governo ganharam relevância nas reflexões sobre a formação de administradores públicos, reforçando a tendência de deslocamento do foco de interesse em formação pública para a pós-graduação.

2. Novas possibilidades de exploração do tema

Os esforços realizados nesta etapa da pesquisa contribuíram com novos elementos para o estudo da mudança do paradigma da Administração Pública no Brasil, cumprindo seu objetivo no projeto de pesquisa em que se inseriram, mas também levantaram outros pontos de pesquisa que, apesar de não se colocarem como

exigência para o prosseguimento dos trabalhos destes pesquisadores, podem ser objetos de novas pesquisas por parte destes em pesquisas futuras ou por parte de outros estudiosos.

Essas questões adicionais que surgiram como indicações para a realização de novos estudos sobre os cursos de Administração Pública no Brasil são apresentadas a seguir.

a) *Avaliação da evolução comparada dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração Pública*: Tendo em vista a origem dos diversos cursos de Administração Pública ser baseada em uma matriz relativamente comum, pode ser oportuno realizar uma análise comparada de sua evolução, incluindo as estruturas curriculares, programas e bibliografia básica e complementar empregada nas disciplinas. Essa pesquisa ofereceria elementos para identificar em que pontos os cursos se diferenciaram e quais as tendências comuns apresentadas por estes, referindo-os a questões teóricas de fundo na formação dos administradores públicos (multidisciplinaridade *versus* especialização, visão conceitual de Estado e Sociedade e abordagens organizacionais utilizadas) e a problemas de ordem prática e conjuntural (aderência às necessidades do mercado de trabalho dos administradores, adequação ao público-alvo e relação com pesquisas acadêmicas). Especialmente para os cursos de pós-graduação, uma pesquisa sobre a evolução do perfil dos alunos (em termos de interesses, perspectivas, formação e experiência profissional prévia) pode trazer contribuições positivas para o estudo das relações entre a formação acadêmica oferecida aos pós-graduandos e as necessidades profissionais.

b) *Escolas de governo*: A temática das escolas de governo, a partir dos anos 80, foi levada à cena das discussões sobre a formação dos administradores públicos. Algumas iniciativas foram empreendidas desde então, ainda com alcance muito restrito, face a uma série de deficiências e inações da estrutura de pessoal dos governos federais e estaduais (GAETANI, 1994). Apesar disto, a emergência do tema e, a despeito da modéstia dos resultados encontrados, sua persistência em chamar para si a atenção dos estudiosos da Administração Pública, merece uma

atenção maior. Uma pesquisa neste campo deveria buscar analisar as experiências já existentes e, considerando seus aspectos de sucesso e insucesso, estabelecer comparações com os cursos de âmbito acadêmico (graduação e, principalmente, pós-graduação).

A pesquisa desses outros temas se justifica por oferecer condições para um melhor conhecimento dos processos de mudança que envolvem os cursos de Administração Pública em função das mudanças operadas no respectivo campo de conhecimento (e vice-versa). Através disto se pode aprofundar a interação entre o ensino e a pesquisa e a aplicação do conhecimento produzido e disseminado em atendimento às reais necessidades da sociedade.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAILEY, Stephen K. O progresso da administração pública como Disciplina nas Universidades Norte-americanas in **Revista de Administração Pública**, nº 4, 1968.
- CAVALCANTI, Bianor S. *Formação do Administrador Público: Alternativas em Debate* in **Revista de Administração Pública**, 15(3), julho-setembro, 1981.
- CASTRO, Claudio M. A Profissionalização do Administrador e o Amadorismo dos Cursos in **Revista de Administração de Empresas**, 14(2), março-abril de 1974.
- DANIEL, Celso A. *Relação entre Público e Privado* in **Trajeto**, nº 6, 1992, Santo André, Prefeitura Municipal (Secretaria de Transportes).
- ELY, Sylvia M. R. *O Estudo de Políticas Públicas no Ensino de Graduação* in **Anais da ANPAD**, 1985.
- FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Fundação Getúlio Vargas: 30 anos a serviço do Brasil (1944-1974)**. Rio de Janeiro, FGV, 1974.
- FISCHER, Tania. *A organização curricular dos cursos de mestrado em Administração: problemas de estrutura e de estratégias de ensino-aprendizagem* in **Anais da ANPAD**, 1982.
- FISCHER, Tania. *O Ensino de Administração Pública no Brasil: da Tutela Estrangeira à Autonomia Necessária* in **Anais da ANPAD**, 1985.
- GAETANI, Francisco. Escolas de Governo: Limites e Condicionais in **Revista do Serviço Público**, 118(2), julho-agosto de 1994.
- GUERREIRO, Bruno & OUTROS. *Formação Profissional do Administrador* in **Revista de Administração Pública**, nº2, 1968.

- GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A Nova Ignorância e o Futuro da Administração Pública na América Latina* in **Revista de Administração Pública**, 17(1), janeiro-março, 1983.
- IANNI, Octavio. *Imperialismo e cultura*. Petrópolis, Vozes, 1976.
- MARTINS, Carlos B. *O Surgimento e a Expansão dos Cursos de Administração no Brasil (1952-1983)* in **Anais do XII Encontro Anual da ANPOCS**, 1988.
- MEZZOMO KEINERT, Tania M. & LAPORTA, C. B. *A RAP e a Evolução do Campo de Administração Pública no Brasil* in **Revista de Administração Pública**, 28 (1), janeiro-março de 1994.
- MEZZOMO KEINERT, Tania M. & VAZ, José Carlos. *A Revista do Serviço Público no Pensamento Administrativo Brasileiro* in **Revista do Serviço Público**, 118 (1), janeiro-julho de 1994.
- MONTEIRO, J. Vianna. *Fundamentos da Política Pública*. Rio de Janeiro, IPEA, 1982.
- MOURA, Gerson. *Autonomia na dependência*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1980.
- OLIVEIRA, João Batista A. *Síndicos ou Estadistas: Quem Prepara as Elites* in **Revista de Administração Pública**, 20(2), abril-junho, 1986.
- OSBORNE, David & GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo*. Brasília, MH Comunicações, 1994.
- PENA, Maria Valéria. *A Introdução das Ideologias Gerenciais no Brasil*, in **Revista de Administração de Empresas**, 25(3), julho-setembro, 1985.
- SILVA, Gustavo Sá e. **A reforma curricular do CG na EAESP**. S. Paulo, EAESP/FGV (xerox), 1994.

VIEIRA, Paulo Reis. *O Ensino de Administração a Nível de Graduação* in **Revista de Administração Pública**, 10(3), julho-setembro, 1976.

WARLICH, Beatriz. *A Reforma Administrativa no Brasil: Experiência Anterior, Situação Atual e Perspectivas* in **Revista de Administração Pública**, 18(1), janeiro-março, 1984.

RELAÇÃO DOS RELATÓRIOS PUBLICADOS PELO NPP:

SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1995

Proteção do Consumidor: um Estudo Comparativo Internacional
Gisela Black Taschner

Reconstruindo o Estado: Gestão de Organizações e Serviços em Processo de Mudança
Marta Ferreira Santos Farah

A Economia Política da Corrupção : o Escândalo do Orçamento
Marcos Fernandes Gonçalves da Silva

Parques e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica
José Carlos Barbicieri

Regiões Metropolitanas Brasileiras: Índices de Diferenciação
Anita Kon

As Atividades Culturais no Eixo da Avenida Paulista
Heitor Frugoli Junior

O Ensino da Psicologia no Curso de Administração: como Trabalhar em Pequenos Grupos Favorecendo a Relação de Equipes
Ideli Domingues

Cultura da Vizinhança: Identidade Individual e Vida Urbana
Marina Heck

Sistema de Informações para a Gestão Ambiental
José Delazaro Filho

Análise da Contribuição da Revista de Administração (1947-1992) na Evolução do Campo de Conhecimento em Administração Pública
Tânia Margarete Mezzomo Keinert

O Emprego na Teoria Econômica
Domingo Zurrón Ocio

A Ética na Propaganda
Maria Cecília Coutinho de Arruda

Terceirização em Informática
Jaci Correa Leite

Como Decidem os Administradores Financeiros sobre Custo e Estrutura de Capital das Empresas no Brasil
William Eid Júnior

SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1996

A Avenida Paulista como Pólo de Expressões Públicas e Coletivas na Cidade de São Paulo
Heitor Frugoli Junior

Identidade e Vinculos numa Oficina de Marcenaria
Ricardo Rocha Brito Bresler

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil
