

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**A CONTRIBUIÇÃO DA REVISTA DE
ADMINISTRAÇÃO (RA) E DA REVISTA DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE) NA
EVOLUÇÃO DO CAMPO DE
CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL (1900-1992)**

SÃO PAULO - 1995

RESUMO

O trabalho analisa a evolução do campo de conhecimento em Administração Pública no Brasil com base em trabalho empírico realizado junto a duas revistas especializadas: Revista de Administração de Empresas (RAE) - (1961- 1992) e Revista de Administração (RA) - (1947-1992).

Os artigos nelas publicados foram classificados de acordo com seu *locus* (objeto empírico analisado) e seu *focus* (instrumental teórico utilizado).

ABSTRACT

The paper analyzes the evolution of the field of Public Administration based on empirical research done in two specialized Journals: Revista de Administração de Empresas (1961-1992) and Revista de Administração (1947-1992).

The articles published by them are classified according to its locus (empirical object) and its focus (teoretical approach).

PALAVRAS-CHAVE

Administração Pública
Ensino e Pesquisa
Evolução do Campo
Revista de Administração de Empresas
Revista de Administração

KEY WORDS

Public Administration
Field Evolution
Revista de Administração de Empresas
Revista de Administração

ÍNDICE

PARTE I

NOTAS INTRODUTÓRIAS RELATIVAS À PESQUISA COMO UM TODO..... 5

PARTE II

A CONTRIBUIÇÃO DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO 16

PARTE III

A CONTRIBUIÇÃO DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS 36

CONSIDERAÇÕES FINAIS 42

ANEXOS 43

“O campo de Administração Pública já foi caracterizado como um campo “à deriva”, enfrentando uma "crise intelectual", necessitando de uma ”nova perspectiva”, um campo que vinha tornando-se ”isolado” e em um período de ”tensão e mudança”. Ainda, a maior parte das alternativas oferecidas como soluções para os problemas intelectuais e paradigmáticos do campo mostraram-se tão estranhas às suas tradições ou tão enraizadas em outras disciplinas que optar por elas destruiria sua integridade com um foco separado de investigação.”

LEVINE, C. H. et alli. "Organizational Design: A Post Minnowbrook Perspective for the 'New' Public Administration", PAR nº 35, July, 1977: p. 425).

PARTE I: NOTAS INTRODUTÓRIAS RELATIVAS À PESQUISA COMO UM TODO*

Introdução

Este relatório tem por objetivo analisar, ainda que preliminarmente, a evolução do campo de conhecimento em Administração Pública no Brasil. Ele está inserido em um trabalho de pesquisa mais amplo ⁽¹⁾ e baseia-se em trabalho empírico e em análises anteriormente efetuadas ⁽²⁾.

A questão fundamental que se procura responder é a seguinte: o que é Administração Pública? É possível falar-se em disciplina? Quais são seus paradigmas? Qual a sua evolução histórica? O quê e como se escreveu a respeito? Quais as suas tendências?

As etapas da pesquisa já desenvolvidas (ver Quadro 1) revelam uma tendência ao fortalecimento e delimitação mais clara do campo de conhecimento em Administração Pública.

Uma análise preliminar identifica algumas formas de raciocínio que têm marcado a evolução do campo - enquanto correntes principais de pensamento ⁽³⁾ -, as quais iremos chamar de paradigmas.

Segundo Thomas KUHN (1975), os paradigmas compartilhados são a unidade fundamental para o estudo de um campo por uma comunidade de estudiosos, sendo eles que darão a este campo o nível de disciplina ⁽⁴⁾.

Aliando-se o comportamento do instrumental teórico dominante (focus) na produção de conhecimento em Administração Pública ao contexto institucional foi possível delimitar preliminarmente quatro grandes períodos paradigmáticos (ver Quadro 2).

* Alunos bolsistas de Iniciação Científica que colaboraram com este trabalho:
Cláudia Marina Nohara e Fernando Nino Pinheiro Andrade

- (1) Projeto de Tese de Doutorado desenvolvido junto ao Centro de Estudos de Administração Pública e Governo (CEAPG/EAESP/FGV) intitulado "A Evolução do Campo de Administração Pública no Brasil (1889-1992)" para o Programa de Doutorado em Administração (EAESP/FGV), área de concentração Organizações, Recursos Humanos e Planejamento, sob a orientação do Prof. Dr. Peter Kevin Spink.
- (2) Neste relatório não se fará menção direta às análises dos dados empíricos levantados na Revista de Administração Pública (RAP) e Revista do Serviço Público (RSP), fazendo-se apenas referência aos periódicos. Os referidos dados, acompanhados de uma análise preliminar, podem ser encontrados em MEZZOMO KEINERT, T. M. e LAPORTA, C.B. "A RAP e a Evolução do Campo de Administração Pública no Brasil (1967-1992)", Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 5-17, 1994; e em MEZZOMO KEINERT, T. M. e VAZ, J. C. "A Revista do Serviço Público no Pensamento Administrativo Brasileiro (1937-1989)", Revista do Serviço Público, Brasília, ano 45, vol. 118, n. 1, p. 9-41, 1994.
- (3) O enfoque (focus) dominante será o utilizado para a caracterização do período, embora os outros enfoques continuem presentes, com peso menor.
- (4) KUHN, T. "A Estrutura das Revoluções Científicas", São Paulo, Perspectiva, 1975.

1 - O Paradigma da Administração Pública como Ciência Jurídica (1900-1929)

Os primórdios do estudo de Administração Pública no Brasil a identificam “com as regras jurídicas, limitando seu problema à elaboração de leis e regulamentos de aplicação, com todos os pormenores necessários para o seu cumprimento”. Neste comentário de Muñoz Amato ⁽⁵⁾ verifica-se que Direito Administrativo e Administração Pública parecem ser equivalentes, ou melhor, que esta última resulta dependente do primeiro. Diferenciar as duas disciplinas e caracterizar cada uma delas constitui, pois, a preocupação dos estudiosos da época.

Anos depois, esta questão foi considerada superada, especialmente a partir da emergência do estudo sistemático da Administração, que passou a ser entendida como Ciência. Este comentário de Agustin A. Gordillo pode ilustrar o fato: “O enorme avanço dos estudos da Ciência da Administração nos Estados Unidos, Inglaterra etc., e sua crescente difusão em nosso meio, está despertando a consciência de que a solução jurídica não é ‘a’ solução do problema administrativo, senão apenas uma de suas facetas, e talvez, não a mais importante” ⁽⁶⁾.

Esta postura legalista, fortemente enraizada na América Latina, pode ser explicada, segundo Beatriz WARLICH, pelo fato destes países terem sido colônias de Portugal e Espanha que, por sua vez, carregavam doze séculos de legislação romana. Comparando, posteriormente, a cultura latina à anglo-saxônica, a autora refere-se de maneira especial ao sistema do “Common Law” - o qual prioriza os precedentes jurisprudenciais: “A justiça norte-americana equiparou os atos jurídicos da Administração Pública aos atos privados, fato que fez com que o Direito Administrativo não tenha a elaboração e a profundidade que teve nos países latinos. Cabe acrescentar que alguns aspectos da organização administrativa, considerados nos países de tradição romanística matéria do Direito Administrativo, nos Estados Unidos são considerados como estranhos ao jurídico” ⁽⁷⁾.

Explica-se, assim, a grande influência exercida, no Brasil, pelo enfoque jurídico, que, apesar de não ser mais o paradigma dominante, continua bastante forte e influente, especialmente nas concepções ligadas à prática da Administração Pública, atuando, em grande parte dos casos, como um limitante às inovações gerenciais.

(5) MUNOZ AMATO, P. “Introdução à Administração Pública”, Fundação Getúlio Vargas, 1958, p. 19.

(6) GORDILLO, A. A. “Tratado de Derecho Administrativo, Tomo 1, Macchi, Buenos Aires, 1974, pp. VI-18 a VI-20.

(7) WARLICH, B. “Evolución de las Ciencias Administrativas em América Latina”, Revista Internacional de Ciencias Administrativas, n. 12, p. 70-92, 1978.

2 - O Paradigma da Administração Pública como Ciência Administrativa (1930-1979)

Este período paradigmático é marcado pela grande influência dos chamados “princípios da administração” que traziam em si a idéia de neutralidade e aplicabilidade a qualquer contexto, permitindo que se equiparasse a Administração Pública à Administração de Empresas.

Dada a vigência deste paradigma por um longo período de tempo, pode-se dividi-lo em três fases distintas (ver Quadro 2):

a) 1ª Fase: O Estado Administrativo (1930-1945)

Este período inicia-se com a Revolução de 30, que lança as bases do Estado Administrativo no Brasil ⁽⁸⁾ dando início à estruturação e expansão estatal. Isto criou uma demanda por capacidade de gestão que, aliada ao grande fascínio exercido pela emergente Ciência da Administração, criou condições para que se igualasse as necessidades da Administração Pública àquelas da Administração Empresarial.

Esta primeira fase é marcada fortemente pela idéia de racionalização, baseada especialmente nos teóricos da chamada Escola Clássica - Taylor, Fayol, Willoughby e Gulick. Artigos e editoriais da Revista do Serviço Público faziam referência constante a estes autores, neste período. O próprio DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) - criado em 1938 para ser “o braço administrativo do governo” Getúlio Vargas - tinha na racionalização e no treinamento técnico sua grande orientação. Para cumprir esta tarefa o DASP inicia um movimento de profissionalização do funcionalismo público implantando um sistema de ingresso competitivo e critérios de promoção por merecimento. Centraliza, ainda, as atividades relacionadas à pessoal, materiais, orçamento, organização e métodos.

O conceito de governo predominante na época era o de que “governar é administrar” ⁽⁹⁾, ignorando o componente político e reforçando a idéia de identidade de interesses, também influência da Escola Clássica. A aplicação destes conceitos na Administração Pública era facilitada, ainda, pelo caráter prescritivo do emergente campo de administração.

(8) NASCIMENTO, K. “Reflexões sobre a Estratégia de Reforma Administrativa: a Experiência Federal Brasileira”, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 1, p. 11-50, 1978.

(9) REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. “Editorial”, RSP, ano I, vol. III, no. 2, agosto de 1938.

Cabe salientar, por fim, um fato curioso. Nesta primeira fase, foi o DASP - um órgão público - o laboratório da produção e divulgação do conhecimento administrativo. A Revista do Serviço Público, editada a partir de 1937, foi, pelo menos por um decênio, a única publicação especializada em Administração, no Brasil ⁽¹⁰⁾. Foi somente a partir de 1944, com a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV)- formada a partir do ideário e da absorção de técnicos do DASP - que uma organização de direito privado começa a dedicar-se ao estudo da administração.

2ª Fase: A Administração para o Desenvolvimento (1946-1964)

Este período é marcado pela ideologia desenvolvimentista, reforçando, ainda mais, a idéia de que “difícilmente se poderá planejar o desenvolvimento enquanto o País não tiver estabelecido uma administração pública capaz de implementar (o grifo não consta do original) os planos” ⁽¹¹⁾.

A idéia desenvolvimentista fundamentou-se, por um lado, no desejo dos países ricos criarem, nos países pobres, pré-condições para investimentos; e, de outro, nas evidentes necessidades dos novos Estados transformarem suas burocracias de tipo colonial em instrumentos de mudança social ⁽¹²⁾.

A chamada “Administração para o Desenvolvimento” implementada basicamente através dos projetos de cooperação internacional, influencia, de maneira decisiva as linhas norteadoras dos estudos de Administração Pública, uma vez que, a própria criação das Escolas de Administração no Brasil é fruto destes acordos. Cabe salientar, ainda, que é através destes convênios que se inicia o treinamento dos futuros professores destes cursos nos Estados Unidos ⁽¹³⁾.

(10) A revista do Serviço Público foi editada, a partir de 1937, pelo Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), precursor do DASP; por este, a partir de sua criação, em 1938; e, pela FUNCEP (Fundação Centro de Formação do Servidor Público) a partir da constituição desta, em 1981. A publicação, que fora interrompida em 1989, foi relançada em 1994 pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), órgão que substituiu a FUNCEP.

(11) Aula inaugural do Curso de Graduação em Administração Pública da EAESP/FGV, proferida pelo então Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo, L. A. MARTINS. Ver “Administração Pública e Administração de Empresas”, Revista de Administração Pública n. 3, v. 2, p. 127 e 129, Rio de Janeiro.

(12) Para aprofundar este ponto ver CAIDEN, G. e CARAVANTES, G. “Reconsideração do Conceito de Desenvolvimento”, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 4-16, 1982.

(13) Um dos acordos mais importantes, nesta área, foi o Programa de Ensino em Administração Pública e de Empresas (PBA-1), firmado em 1959, e que se destinava a “prover suficiente número de técnicos competentes 96 as repartições públicas e privadas”. No âmbito deste programa foram enviados professores e técnicos para a realização de cursos de mestrado e doutorado nos EUA, o que resultou na criação de Cursos de Administração a nível de graduação (UFRGS e UFBA) e no aperfeiçoamento dos vigentes (EBAP e EAESP, ambas da FGV). Estes convênios, somados aos anteriores, como o que deu origem à FGV (1943/1944) tornaram a influência americana decisiva, direcionando, ideológica e metodologicamente o ensino de Administração Pública e as proposições de reforma administrativa no Brasil.

Como consequência, a Administração começa a adquirir contornos de campo de conhecimento: ocorre um aumento na produção de textos de caráter teórico-conceitual e uma presença marcante de traduções, importações destinadas a auxiliar sua estruturação. O país já dispõe de um corpo de técnicos e estudiosos capazes de gerar uma sofisticação na produção de conhecimento em administração.

3ª Fase: O Intervencionismo Estatal (1965-1979)

Nessa época o Estado começa a gerir grandes organizações, ocorrendo um crescimento da máquina governamental com vistas a aumentar sua capacidade de intervenção, centralização e controle ⁽¹⁴⁾.

O decreto-lei 200, de 1967, estatuto básico da reforma administrativa do governo militar, reafirmou a importância do planejamento (entendido sob uma ótica tecnicista), garantiu a expansão das empresas estatais e centralizou o controle na Secretaria de Planejamento (SEPLAN).

O paradigma do campo de conhecimento em Administração Pública continua baseando-se na gestão empresarial, uma vez que o Estado-Empresa, desenvolvimentista e interventor, vai demandar e absorver os quadros formados nestes moldes. Assim, a administração de empresas estatais no Brasil passou a ser dirigida pelo lema da competência e racionalidade técnicas, especialmente no período 1967-1978, que foi o de sua maior expansão ⁽¹⁵⁾.

Encerra-se, desta forma, um período marcado pelo tecnicismo, pela neutralidade dos chamados princípios da administração, e, como decorrência, pela separação dicotômica entre esta e a política.

Expresso nas diversas fases como sinônimo de racionalização, de desenvolvimento ou de competência (ver Quadro 2), o paradigma da Administração Pública como Ciência Administrativa começa a mostrar sinais de esgotamento.

(14) Apesar de ter havido uma expansão da administração indireta - o que pode dar a idéia de descentralização -, neste período, foram reforçados os sistemas de controle destas, especialmente a partir da Secretaria do Planejamento, que tinha unidades em cada ministério e em cada unidade da administração descentralizada, isto é, empresas estatais, fundações e autarquias.

(15) Ver FISCHER, T. "Administração Pública como área de Conhecimento e Ensino: a Trajetória Brasileira". Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 278-288, 1984.

3- O Paradigma da Administração Pública como Ciência Política (1980-1989)

O País vivencia, neste período, intensa mobilização político-social e um processo de reorganização institucional. O modelo desenvolvimentista-exportador demonstra sua falência na crise econômica e, especialmente, na crise social. Um novo conceito de desenvolvimento começa a emergir, transformando-se, gradativamente, em matéria de ensino e pesquisa em Administração Pública, trazendo, como consequência, uma mudança de paradigma (ver Quadro 2).

A produção teórica em Administração Pública recebe uma grande contribuição das análises baseadas na Ciência Política, enfoque este que começa a ganhar espaço em relação ao enfoque administrativo, até então hegemônico. Começa a delinear-se o novo paradigma, apontando para uma nova configuração do campo: da existência enquanto Ciência Administrativa a Administração Pública começa a utilizar-se de um instrumental teórico predominantemente oriundo das Ciências Políticas.

Começam assim a predominar, no campo de Administração Pública, estudos relacionados à questão do poder estatal, dando menos ênfase à eficiência que à equidade e à adequação social. Começa-se a identificar obstáculos políticos à própria eficiência, estando esta última, na maior parte dos casos, condicionada aos primeiros. Em outras palavras, parece renascer a velha dicotomia política-administração, agora, travestida de administração política.

O domínio do tecnicismo característico do paradigma anterior dá lugar agora a um politicismo que reedita a velha e criticada proposição taylorista da separação entre os que concebem e os que executam. A vigência deste paradigma, embora fundamentado unicamente em uma visão “militante” da Administração Pública - que pregava a supremacia da política às possibilidades legais e técnicas de gestão - abriu caminho para que novamente o campo se transformasse.

4- O Paradigma Emergente: A Administração Pública como Administração Pública (1989- ...)

A partir da mobilização social referida no período anterior consolida-se o conceito de cidadania, a noção de direitos e ocorre, conseqüentemente, o fortalecimento da cultura democrática. A noção de cidadania contrapõe-se à idéia de corrupção,

entendida como o favorecimento do interesse privado em detrimento ao público.

Emerge a proposta de participação da sociedade civil na gestão pública, especialmente no sentido de se ampliar o controle da primeira, sobre a segunda.

O papel desenvolvimentista e interventor do Estado brasileiro revela-se esgotado e sua participação na economia decresce cada vez mais. Inicia-se um movimento de redução do tamanho do Estado, especialmente a partir das privatizações, embora proposições como descentralização, envolvimento das associações da sociedade civil, fortalecimento da instância local e de formas alternativas de gestão - como as parcerias público-privado - estejam na ordem do dia. O novo papel do Estado parece ser o de catalisador de energias e potencialidades governamentais e comunitárias ⁽¹⁶⁾.

Este novo contexto exige administradores públicos capazes de administrar democraticamente e gerenciar a participação das comunidades. A competência política para conciliar demandas sociais e conviver com as relações de poder entre Estado e Sociedade precisa ser aliada à capacidade técnica para definir prioridades e metas, formular estratégias e gerir recursos escassos. Entende-se assim que, para garantir a democratização das relações governo-funcionários públicos-sociedade certas condições operativas e organizacionais precisam ser asseguradas ⁽¹⁷⁾.

Coloca-se, desta forma, a exigência que o paradigma emergente consolide estas mudanças adotando valores de uma cultura democrática, e aperfeiçoe, ao mesmo tempo, os instrumentos de gestão, inovando e criando novas possibilidades; especialmente a partir de critérios éticos, da democratização da informação e do envolvimento da população.

A produção do período reflete estas transformações apresentando um reequilíbrio nos enfoques de Ciência Administrativa e Ciência Política (ver Quadro 3), consolidando a trajetória anterior em um novo paradigma.

Surge assim, um enfoque paradigmático na formulação, execução e avaliação de planos governamentais e no manejo de interesses (e pressões de organizações políticas e sociais) que se encontram em conflito. O paradigma emergente parece apontar para a necessidade de se pensar em uma Teoria de Governo que, aliando a Ciência Política à Administrativa (com especial ênfase na Análise Organizacional) corresponda às expectativas sociais de um estado democrático e eficiente.

(16) Esta proposição está contida no conceito de "governo empreendedor" desenvolvido por Osborne, David e Gaebler, Ted in "Reinventando o Governo", MP Comunicações/ENAP, Brasília, 1994.

(17) Para esta discussão ver CAIDEN, Gerald. "Como hacerle frente a la década de los noventa: retos para los gerentes del sector público", XXV Asamblea Anual de Cladea, San Jose, Costa Rica, 1990.

O principal desafio colocado pelo paradigma emergente parece ser, efetivamente, a superação de velhas dicotomias tais como política-administração, público-privado, concepção e execução, dentre outras.

Como consequência, a Administração Pública surge como uma disciplina híbrida, com ligações orgânicas com a Ciência Política e com a Análise Organizacional. Amplia, ainda, seu "locus" (objeto empírico de análise) das distinções tradicionais entre setor público e privado para abranger todas as questões que refiram-se a interesse coletivo. Esta visão supera as proposições que consideravam ser o campo de Administração Pública aquele que realiza estudos "localizados" no setor público. A nova perspectiva enriquece e amplia os limites do campo, à medida que supera, inclusive, a dicotomia público-privado, passando, de análises do setor público para o estudo das questões públicas (18).

O desafio consiste, assim, na construção, de modelos teóricos e práticas, que possibilitem o surgimento de um Estado Inteligente, capaz de fazer frente à complexidade e à incerteza, melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos e procurar o desenvolvimento humano ao mesmo tempo que o econômico (19).

(18) Esta análise da Administração Pública pode ser aprofundada em WASLEY, G. L. & ZALD, M. The Political Economy of Public Organizations, *Public Administration Reviews*, Washington, 33(1):62-73 e METCALFE, Les. Public Management: From Imitation to Innovation, *Internacional Institute of Administrative • Sciences*, Bruxelas, 1992. Sobre a evolução do campo nos EUA ver HENRY, Nicholas. Paradigms of Public Administration, *Public Administration Review*, July-August, 35, 378-386, 1975 e GOLEMBIEWSKI, Robert. "Public Administration as a Developing Discipline, Decker, New York, 1975. Sobre o Brasil ver MACHADO, Clovis et alli. *Produção Acadêmica em Administração Pública: período 1983/1988*, Anais da Anpad, 1988.

(19) Ver KLIKSBERG, Bernardo. Uma Gerência Pública para os Novos Tempos, *Revista do Serviço Público*, Brasília, vol 118, n. 1, 119-142, 1994.

QUADRO 1

Dados sobre a Pesquisa “A Evolução Histórica do Campo de Administração Pública no Brasil (1889-1992)”

1 - OBJETO EMPIRICO : Produção brasileira em Administração Pública expressa em periódicos, anais de congressos, obras e programas de cursos.

2 - METODOLOGIA: (*)

Locus - Objeto empírico analisado (instrumental where)

Focus - Instrumental teórico utilizado (specialized what)

3 - FASES DA PESQUISA :

3.1 - Concluídas:

- Análise dos 721 artigos constantes na Revista de Administração Pública (RAP) no período (1967-1992).

- Análise dos 3898 artigos constantes na Revista do Serviço Público (RSP) no período (1937-1989)

- Análise dos Anais da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) no período (1976-1992).

3.2 - Em Andamento :

- Análise da produção em Administração Pública constante na Revista de Administração de Empresas (RAE) e na Revista de Administração (RA) nos períodos 1961-92 e 1947-92, respectivamente.

3.3 - Posteriores

- Análise das obras nacionais significativas na área e da influência de eventuais obras estrangeiras (traduzidas ou não).

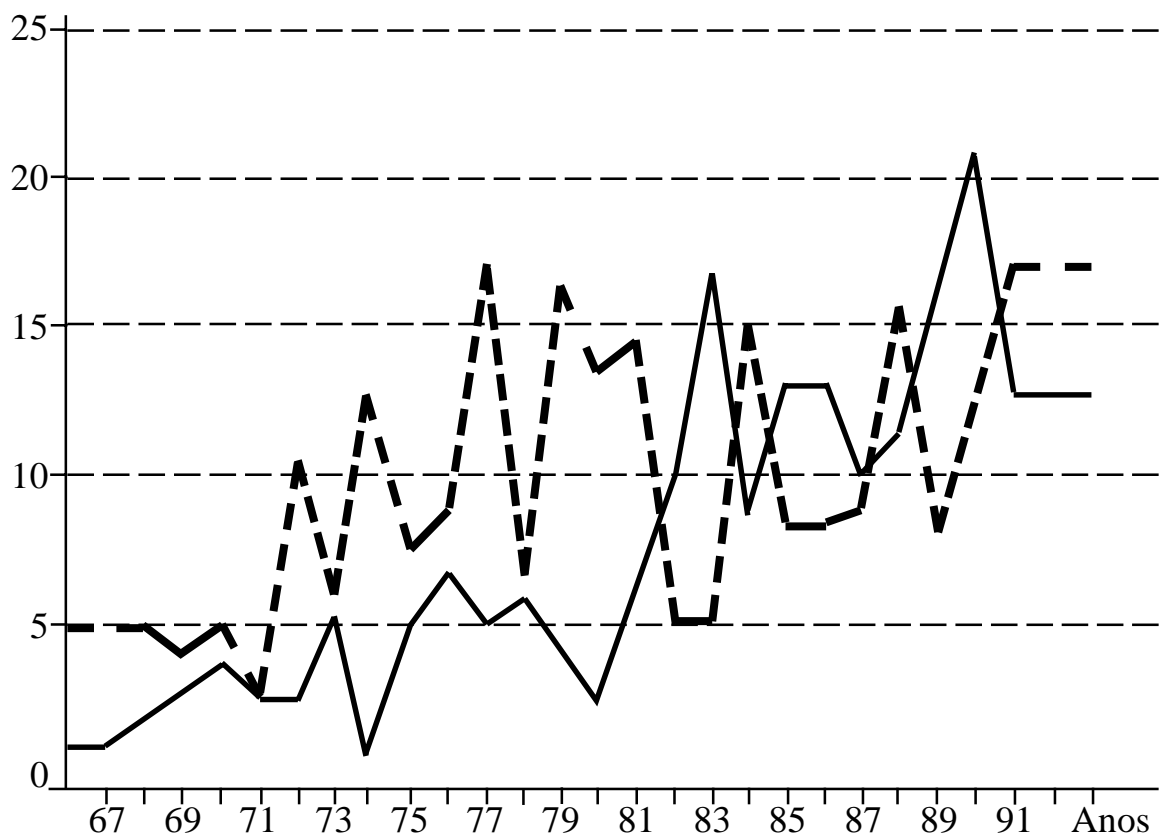
- Análise dos Programas dos Cursos de Administração Pública

(*) A metodologia foi baseada na proposição de GOLEMBIEWSKI, Robert T. “Public Administration as a Developing Discipline”, New York, Decker, 1977.

QUADRO 2

PERÍODOS PARADIGMÁTICOS

PERÍODOS	CONTEXTO INSTITUCIONAL	PARADIGMAS	FASES	CARACTERÍSTICAS DO CAMPO DE AP
1900-29	Estado regulador-liberal	Administração Pública como Ciência Jurídica		. Legalismo
1930-79	1. Estado Administrativo		1930-45	. Racionalização
	2. Administração para o Desenvolvimento	Administração Pública como Ciência Administrativa	1946-64	. Desenvolvimentismo
	3. Estado Intervencionista		1965-79	. Racionalidade e competência técnicas
1980-89	Mobilização Social	Administração pública como Ciência Política		. Democratização . Conflito de interesses . Recursos escassos
1990-....	Redefinição do papel do Estado	Administração Pública como Administração Pública		. Capacidade política aliada à competência Técnica

QUADRO 3Comparação dos *Focus*: Ciência Administrativa x Ciência PolíticaNº de
Artigos

Focus
Ciência Administrativa

—
Focus
Ciência Política

PARTE II : A CONTRIBUIÇÃO DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Introdução

A Revista de Administração da Universidade de São Paulo surgiu no ano de 1947, com o intuito básico de ser um canal de comunicação entre os acadêmicos da área.

A publicação tem relevante peso entre os professores, alunos, pesquisadores e profissionais do campo administrativo, por ser um veículo de informações de uma das mais conceituadas instituições de ensino de Administração na América Latina - a FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo). Por este motivo, não poderíamos deixar de incluir tal periódico dentre os vários que foram analisados.

A revista teve periodicidade trimestral em seu primeiro ano de vida. Nos anos de 1948 e 1949, foram lançadas edições com intervalo de publicação variável, num total de seis ; em 1950, apenas duas edições, baixando para uma única revista a cada ano em 1951, 1952 e 1953. Neste ano, a publicação foi provisoriamente cessada, sendo continuada somente em 1962 (uma edição). Entretanto, foi uma volta conturbada, pois não se conseguiu manter uma periodicidade constante : em 1963, duas edições, em 1964 e 1966 não houve publicação, e em 1965 e 1967 uma edição (sendo novamente interrompida neste ano). À partir de 1977, a publicação é ininterrupta. Neste ano foi semestral a periodicidade, passando logo no ano seguinte a quadrimestral, e em 1980 a trimestral, nos moldes que vigoram até os dias de hoje.

Como em toda a nossa pesquisa, a abrangência desse estudo limita-se às obras publicadas até 1992. De 1947 a este ano (período abrangido de 56 anos), a Revista de Administração da USP teve um total de 82 edições, somando 491 artigos (observa-se que foram excluídas em nosso trabalho resenhas, notas, comentários e outros). Desses , 181 referem-se claramente à área de Administração Pública (36,9% do total de artigos, ou seja, mais de um terço da publicação), demonstrando a grande importância desta como campo de estudo para a instituição FEA-USP.

Apresentação dos Dados

Para o bom andamento do estudo, tornou-se necessária a consulta a todos os artigos da Revista de Administração da USP, sendo mais profundamente analisados apenas aqueles que, claramente, referissem-se à Administração Pública. Com base na metodologia proposta por Golembiewski, os artigos foram classificados segundo seu “Focus” (instrumental teórico utilizado) e seus “Locus” (objeto empírico sobre qual recai a análise). Em seguida, foi feita a tabulação dos dados, a fim de buscarmos as incidências dos “Loci” e “Foci” predominantes em cada período (tabulação esta que permitiu a obtenção de gráficos e tabelas, auxiliando de sobremaneira a observância da evolução teórica apresentada neste periódico).

Portanto, a explanação a ser feita é baseada nos resultados colhidos à partir das incidências dos “loci” e “foci” e, principalmente, das observações decorrentes da leitura dos artigos que tratam da Administração Pública.

Para a melhor interpretação dos dados e percepção da evolução teórica, o estudo foi dividido em cinco períodos, que não necessariamente correspondem ao mesmo espaço de tempo ou número de edições publicadas, mas sim à certa homogeneidade no conteúdo da revista. Obedecendo sempre a este critério, procurou-se situar as partes entre o início e final de cada década. Deve-se ressaltar que os três primeiros períodos adotados nesta análise correspondem, para efeito de comparação com a divisão utilizada nas etapas anteriores deste projeto de pesquisa, a uma única fase (1930-1979).

1º período de publicação : 1947 à 1953

- total de edições : 15
- nº total de artigos : 56
- artigos sobre Administração Pública : 30
(53,6% da produção do período)

É neste período que se nota a maior participação de artigos referentes à Administração Pública em relação à produção geral do intervalo. Entretanto, tal fato pode ser creditado à influência deixada pelas diretrizes governamentais (resumidas no lema “administração para o desenvolvimento”), que se refletiram de sobremaneira na produção teórica da época; daí o locus “Políticas Setoriais” ter nesta fase sua maior participação.

Os artigos não tinham base teórica aprofundada, não apresentando o que viria a ser uma constante em nosso estudo: a maciça presença do focus “Ciência Administrativa”, e a dicotomia política-administração. A principal característica do período é a análise de temas específicos, assuntos particulares, com uma visão extremamente prática (sem ou quase sem discussão teórica); mal comparando, são artigos escritos nos mesmos moldes dos “cases”. Há também grande ênfase no municipalismo, com o estudo da história político-administrativa de alguns municípios de São Paulo. Explica-se aí o porquê dos foci “Ciência Jurídica” e “Outros” também apresentarem neste período sua maior participação.

A participação majoritária fica por conta do focus “Ciência Econômica”, demonstrada pela preocupação com itens relativos à orçamento, estrutura financeira, folhas de pagamento, e outros do mesmo gênero.

2º período de publicação : 1962 à 1967

- total de edições : 5
- nº total de artigos : 17
- artigos sobre Administração Pública : 6
(35,3% da produção do período)

Esta fase apresenta diversas interrupções, pois a publicação ocorreu de forma meio que “aleatória”. O fato marcante observado é o desvirtuamento da linha seguida pela revista através dos tempos. O período é praticamente nulo em termos de utilização da teoria Administrativa. As edições eram temáticas, predominando neste período de indefinição o cientificismo racional- matemático : eram apresentadas muitas tabelas, gráficos, fórmulas, e teorias e modelos econômicos.

3º período de publicação : 1977 à 1979

- total de edições : 10
- nº total de artigos : 51
- artigos sobre Administração Pública : 12
(23,5% da produção do período)

Percebe-se neste período um alto índice do locus “Ensino e Pesquisa”, como conseqüência de um fortalecimento e consolidação dos estudos sobre Administração Pública. Entretanto, esta não é uma área própria : nesta fase há grande ênfase nas teorias da Administração (focus “Ciência Administrativa” com a maior participação relativa dentre todos os períodos), mas a Administração Pública é vista através delas, e não sob um âmbito particular. O focus “Ciência Econômica” também apresenta sua maior participação, o que pode ser explicado pela ainda existente intervenção do Estado na economia do país, levando a estudos sobre as ações do governo neste campo. O índice nulo do focus “Ciência Política” deve ser considerado sob este prisma : Administração Pública como parte da Ciência Administrativa e vinculada à Economia.

Há uma mudança no enfoque : os temas analisados são mais abertos, gerais; ao invés de se trabalhar sobre um assunto específico, procura-se abordar setores, em nível macro (o que é totalmente oposto à linha apresentada no 1º período). Deve-se notar que neste período foi observado o mais baixo índice percentual de produção em Administração Pública em relação ao geral.

4º período de publicação : 1980 à 1989

- total de edições : 40
- nº total de artigos : 288
- artigos sobre Administração Pública : 100
(34,7% da produção do período)

Os principais objetos de estudo dos artigos, nesta fase, foram sem dúvida os centros de pesquisa. Esta grande ênfase em ciência e tecnologia (expressada por temas como incentivos à produção tecnológica, transferência de tecnologia, interação dos centros de produção e universidades com as empresas privadas, financiamento estatal) reflete-se no alto índice do locus “Economia”. São, no entanto, estudos que se utilizam de um ponto de vista político, e não econômico - a eficiência dos projetos, em termos financeiros, é colocada em segundo plano em relação à viabilidade política da implantação dos mesmos e de seus efeitos em outros setores. Daí o focus “Ciência Econômica” ter apresentado acentuada queda (para apenas 13% dos artigos de Administração Pública) e “Ciência Política” ter obtido um considerável índice (21%). Colabora para tal tendência o início de uma preocupação com o setor exportador com

respeito à participação estatal na formulação de políticas e subsídios para empresas privadas.

“Ciência Administrativa” continua sendo o focus com maior incidência (52%). Destaca-se a considerável concentração de artigos que versam sobre avaliação de desempenho e recursos humanos (planos de carreira, estrutura de cargos e salários, relações trabalhistas), e também a ênfase ao estudo do clima organizacional e planejamento de empresas estatais. As conclusões que os artigos apresentam são totalmente embasadas em teorias administrativas, sendo explanações obviamente bem mais elaboradas do ponto de vista científico.

5º período de publicação : 1990 à 1992

- total de edições : 12
- nº total de artigos : 79
- artigos sobre Administração Pública : 33
(41,8% da produção do período)

Com respeito às incidências dos focus, são apresentados basicamente os mesmos índices do período anterior; destaca-se apenas a maior definição do instrumental teórico utilizado (queda no focus “Outros”, de 10% para 6%), exprimindo uma maior definição e delimitação do campo Administração Pública.

A ênfase à ciência e tecnologia ainda é marcante, embora num menor grau que na fase 1980-1989. A revista volta-se para a análise de programas de gestão e cenários econômico/tecnológicos, enquadrando os parâmetros políticos e administrativos.

Considerações Finais

Pela análise dos dados pode-se observar a consolidação dos foci “Ciência Administrativa” e “Ciência Política” (ambos mantêm índices constantes e significativos, notadamente nos últimos anos). É um indício de um final das fases de indefinições no campo de Administração Pública, tendo esta achado uma linha própria, distinta da Administração como um todo. Essa definição teórica é demonstrada também pela queda no focus “Outros”, que atualmente apresenta números muito baixos.

Quanto aos outros foci, “Ciência Jurídica” está concentrada quase que em sua totalidade no período 1947-1963 (onde a revista tinha um caráter eminentemente prático); já “Ciência Econômica” vêm tendo sua produção sensivelmente diminuída nos últimos 12 anos, possivelmente em virtude da distinção entre Administração Pública e Economia.

Já na análise dos loci, observa-se uma ascensão nos índices de “Estruturação do Estado” e principalmente de “Economia” (juntos, apresentam atualmente quase 80% do total); “Políticas Setoriais” e “Ensino e Pesquisa” vêm caindo constantemente. Tal situação é reflexo da diminuição da influência direta do Estado (não paternalismo/intervencionismo), ao mesmo tempo em que se consolida o chamado “governo empreendedor” .

PARTE 3: A CONTRIBUIÇÃO DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Introdução

Este estudo tem por finalidade analisar a produção em Administração Pública, constante na Revista de Administração de Empresas (RAE), no período de 1961 a 1992, estudo esse inserido num projeto de pesquisa mais amplo, destinado a reconstituir a evolução do campo de conhecimento em Administração Pública no Brasil.

O objeto empírico da pesquisa abrange a produção brasileira em Administração Pública contida em periódicos, anais de congressos (materiais estes já analisados pela pesquisa), programas de cursos (que começam a ser estudados agora) e obras.

A Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, neste conjunto, é uma das publicações que podem evidenciar as mudanças nas linhas teóricas da Administração Pública.

Devido à riqueza de seu conteúdo e à longevidade da revista, tornou-se necessário um estudo mais aprofundado deste periódico.

No período de agosto-dezembro de 1994, foram realizadas toda a coleta de dados e as tabulações gráfico-estatísticas.

O trabalho mais elaborado, concluído no final deste semestre (jan-jul/95), consiste na análise teórica e percepção dos ciclos e tendências dos artigos referentes a Administração Pública publicados na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Observações Iniciais

Partimos, neste estudo, da consulta a todos os artigos da Revista de Administração de Empresas - RAE, sendo mais profundamente analisados aqueles referentes à Administração Pública.

Baseando-se na metodologia proposta por GOLEMBWIESKI (1977), os 196 artigos de Administração Pública da Revista de Administração de Empresas foram classificados

segundo seu FOCUS (instrumental teórico utilizado) e seus LOCUS (objeto empírico sobre o qual recai a análise).

Em seguida foram feitas as tabulações dos dados, a fim de se buscar as incidências dos “LOCUS” e “FOCUS” predominantes em cada período.

A periodização foi realizada utilizando-se o mesmo critério dos estudos anteriores, levados a efeito à Revista de Administração Pública (RAP) e à Revista do Serviço Público (RSP), vide metodologia constante nos artigos publicados anteriormente referente ao estudo na RSP e na RAP.

Embora a maior parte dos dados já estivesse disponível no início deste ano, foi necessário, em diversos casos, a sua reorganização, com elaboração de novos gráficos e tabelas, para uma maior percepção das tendências apresentadas nos artigos.

Foi despendido tempo considerável na leitura e consulta à diversos outros textos referentes ao campo de Administração Pública, com finalidade principal de adquirir maior embasamento teórico, essencial para a realização da análise.

Foi portanto despendido mais tempo no manejo dos dados do que o planejado inicialmente.

A Revista de Administração de Empresas da FGV

A Revista de Administração de Empresas (RAE) foi fundada pela Fundação Getúlio Vargas em 1961, sendo publicada sob a responsabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo EAESP.

Durante os primeiros anos a editoração foi realizada na cidade do Rio de Janeiro mas a partir de 1987 ela passou a ser realizada na cidade de São Paulo.

As publicações foram quadrimestrais até 1962, trimestrais até 1973, bimestrais até 1977 e novamente trimestrais até 1992, demonstrando uma certa vitalidade das publicações.

A Análise

Período: 61-64

Os artigos com FOCUS de Ciência Econômica tiveram a participação mais significativa durante esse período, representando 45 % do total (vide tabela 3).

A produção girou em torno dos temas e assuntos em nível macroeconômico, com ênfase no planejamento governamental com vistas ao desenvolvimento econômico brasileiro, distribuição de renda e, também o efeito da inflação sobre a vida econômica.

Portanto o LOCUS predominante foi Estruturação do Estado pelo fato do planejamento governamental se inserir nesse LOCUS (73 %), seguido de ensino e pesquisa (18 %), e Economia (9%) (vide tabela 6).

O segundo Focus mais expressivo foi o sem instrumental teórico com 27% dos artigos publicados; análise de temas específicos, assuntos particulares de visão prática, ou seja, estudo de casos sem preocupação de posicionamento teórico.

No decorrer dos períodos esses artigos diminuem muito em número, tornando-se praticamente inexpressivos nos períodos subsequentes, o que indica um certo refinamento da revista.

O terceiro FOCUS é o de Ciência Administrativa, com 18 % (tabela 3), e clara atenção voltada para a racionalização de métodos e processos, ênfase em teorias da Administração, ou seja, a Administração Pública vista através das teorias gerais de Administração.

Ciência Política aparece com apenas 9 % da participação e Ciência Jurídica e Epistemologia inexistiram durante esse período.

Período: 65-79

Neste período o FOCUS Ciência Econômica continua em primeiro plano com ênfase no LOCUS planejamento governamental (com vistas ao desenvolvimento econômico e do setor industrial).

Apesar de ter caído de 45 % para 39 % (tabela 3), sua participação continua predominante.

A preocupação com o subdesenvolvimento é evidente, sendo refletida na alta frequência dos artigos relacionados ao desenvolvimento de uma tecnologia nacional, que segundo um dos editoriais da revista é um dos objetivos prioritários dos governos dos países em desenvolvimento (que têm economias dependentes da importação ou transferência de tecnologia de nações industrializadas).

Devido a esse fato, houve nesse período diversos artigos com o “LOCUS” referente à transferência de tecnologia.

Essa preocupação com o desenvolvimento da indústria e tecnologia nacional evidencia de certa forma um caráter protecionista do Estado, com o objetivo de desenvolvimento nacional, política do Nacional-Desenvolvimentismo, tendo sido esta uma das características marcantes do período da ditadura no Brasil.

Devido a essa preocupação a LOCUS Estruturação do Estado contribui com 43 % dos artigos e Economia com 38 % (tecnologia e políticas tecnológicas bem como políticas industriais).

Também nesse período de aparecerem muitos artigos referentes ao sistema financeiro - concentração do sistema.

No ano de 1974 houve uma edição da RAE que só tratava de artigos referentes a Tecnologia e Gestão Tecnológica.

Aumentam drasticamente os artigos de Ciência Política pulando, de 9 para 30 %, alcançando a segunda colocação. O foco deixa de ser exclusivamente econômico e passa a ser social, custos sociais.

Aparecem também nos artigos deste período preocupações referentes às etapas políticas do processo decisório, nas estatais e no poder legislativo e judiciário.

O FOCUS Ciência Administrativa torna-se ainda mais representativo, saltando de 18 para 27 %, ocupando agora o terceiro lugar (tabela 3), confirmando talvez o caráter forte de Ciência Administrativa que a revista possui mesmo nos artigos referentes referentes à Administração Pública.

Os artigos sem posicionamento teórico (classificados como Outros) caem drasticamente passando a representar apenas 4 %.

Ciência Jurídica e Epistemologia continuam insignificantes com 1 % e 0% respectivamente.

Nota-se ainda que o LOCUS políticas setoriais desponta de 0 para 11 %, assumindo o terceiro lugar.

A partir de então, aumenta gradativamente até atingir o segundo lugar no último período, com 25 % dos artigos publicados.

Ênfase, principalmente no final do período, na questão da centralização-descentralização administrativa. O poder deve ou não passar para as mãos do Município ou Estado.

Preocupação com a centralização estatal e a pouca autonomia dos estados e municípios, de uma melhor repartição do poder, uma vez que este era exercido quase que exclusivamente pelo poder executivo, período este dominado por uma ditadura centralizadora.

Inicia-se o processo de ruptura desta idéia e surgimento de outra; a de redemocratização.

Percebe-se ainda uma maior ênfase em planejamento urbano. O tema burocracia aparece também no final do período bem como o tema tecnoburocracia.

Devemos ainda considerar o surgimento da Revista de Administração Pública em 1967, que pode ter modificado o comportamento das características dos artigos de Administração Pública da RAE, uma vez que esses artigos podem ter sido “alocados” ou transferidos para a Revista de Administração Pública.

Período: 80 - 89

Aumenta o FOCUS de Ciência Administrativa, ocupando agora o primeiro lugar.

Ainda persiste a preocupação (no que se refere aos artigos de Administração Pública) com a política de gestão tecnológica, problemática dos assim chamados NICS (países de industrialização recentes).

O FOCUS Ciência Política apesar de ter caído de 30 para 24 %, ainda continua sendo o segundo colocado.

Em terceiro lugar vem novamente Ciência Econômica, e despontando de 1 % para 7 % aparece Ciência Jurídica, o que podemos considerar pouco significativo.

O Focus OUTROS eleva-se ligeiramente pelando de 4 para 6 %.

Ocorrem as primeiras publicações referentes a abertura política.

Em 1984 em uma das edições da RAE foram editados apenas artigos referentes aos seminários e trabalhos apresentados no Encontro Nacional da ANPAD (ENANPAD), que possui um “caderno” exclusivo com artigos de Administração Pública (artigos esses inclusos na classificação deste estudo).

Em 1986 foram publicados diversos seminários a respeito dos efeitos dos planos de estabilização econômica, seminários estes não inclusos na classificação deste estudo (ou seja, os seminários não foram contabilizados como artigos, apesar de alguns deles serem referentes à Administração Pública).

Muitos artigos referentes a Burocracia foram publicados nesse período, demonstrando a preocupação relativa ao tema.

As preocupações econômicas voltam-se para alguns setores da economia: calçados, petroquímica, etc., ao invés de terem abordagens macroeconômicas.

Aparece o primeiro artigo a respeito de Estado Amplo, anunciando talvez a mudança de paradigma do que viria a ser e quais seriam os papéis do Estado.

Período: 90-92

Ciência Administrativa continua em primeiro lugar com 42 % dos artigos (tabela 3). Em segundo ainda está Ciência Política, agora empatado em 25 % com Ciência Econômica.

Ciência Jurídica aumenta ainda um ponto e o FOCUS Outros desaparece.

Os artigos de Administração Pública desse período giram em torno de temas como intervenção estatal, impasses na descentralização político administrativa, democratização e reforma administrativa.

Aparece o primeiro artigo relativo à privatizações, indicando diversas mudanças políticas, ideológicas e sociais ocorridas no decorrer dos períodos anteriores.

Considerações finais

Nota-se que a Revista de Administração de Empresas (RAE), nas suas publicações referentes a Administração Pública, possui uma forte participação do FOCUS Ciência Econômica; respondendo por 32 % dos mesmos, sendo a contribuição mais significativa (vide tabela 3 e 8).

Isso reflete de certa forma uma das características da revista, que é a de estar “contaminada” com o enfoque econômico, decorrente do fato de grande parte de seus “colaboradores” serem economistas, e também pelo fato de existir toda a problemática referente a “Economia Pública”. (Ver gráfico 10)

Porém, no decorrer dos períodos o FOCUS “Ciência Econômica” vêm tendo sua produção sensivelmente diminuída, de 45 % para 25 %, possivelmente em virtude da distinção entre Administração Pública e Economia (tabela 3).

Logo em seguida encontra-se o FOCUS Ciência Administrativa com 31% do total de artigos, crescendo sempre, desde 1961 onde representava 18 % até 1992 onde passa a representar 42 % (vide tabela 3).

Um pouco atrás vem Ciência Política com 26 %, e apesar da queda de 6 % na década de 80 em relação à década anterior, pode-se observar a consolidação dos FOCI “Ciência Administrativa” e “Ciência Política” (ambos mantendo índices constantes e significativos, sobretudo nos últimos anos). Isso parece indicar um final da fase de indefinição no campo da administração Pública, tendo esta achado uma linha própria, distinta da Administração como um todo.

Já o FOCUS OUTROS, Ciência Jurídica e Epistemologia tiveram uma fraca participação, contando com 6 %, 4 % e 1 %, respectivamente.

A diminuição constante do FOCUS Outros até o seu total desaparecimento no último período parece também indicar um final da fase de indefinições e o surgimento de uma linha própria.

A respeito dos LOCI, 45 % pertencem a Estruturação do Estado (planejamento governamental, reforma administrativa, Recursos Humanos)(tabela 6).

Em segundo lugar está Economia, que responde com 33 % da produção (tabela 6), em terceiro encontra-se o Locus Políticas Setoriais e em último, Ensino e pesquisa, e este último evidencia que a revista não tem como finalidade desenvolver estudos de divulgação da Ciência Administração Pública.

Para maiores conclusões é necessário uma análise mais aprofundada dos artigos constantes na revista, que poderá ser levada a efeito nas próximas etapas da pesquisa.

ANEXOS

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 Barbieri

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 o Custo e Estrutura de Capital das Empresas no Brasil

William Eid Junior

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

Relação dos relatórios publicados pelo NPP:

Série Relatórios de Pesquisa - 1995

Proteção do Consumidor: um Estudo Comparativo Internacional
Gisela Black Taschner

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima
Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo
01313-902 São Paulo SP Brasil

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

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

Regiões Metropolitanas Brasileiras: Índices de Diferenciação

Anita Kon

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

Regiões Metropolitanas Brasileiras: Índices de Diferenciação

Anita Kon

As Atividades Culturais no Eixo da Avenida Paulista

Heitor Frugoli Junior

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

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

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

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 Vizinhaça: Identidade Individual e Vida Urbana

Marina Heck

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

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 Vizinhaça: Identidade Individual e Vida Urbana

Marina Heck

Sistema de Informações para a Gestão Ambiental

José Delazaro Filho

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

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 Vizinhaça: 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

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

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 Vizinhaça: 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

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

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 Vizinhaça: 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

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

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 Barbieri

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 Vizinhaça: 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

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil
