O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL
MARINA BRANDÃO MACHADO

A FGV acaba de editar "O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL", pesquisa extensiva e intensiva da Prof.ª Marina Brandão Machado.

O Serviço de Publicações da Fundação está de parabéns. A autora merece os mais efusivos cumprimentos. E o Centro de Pesquisas Administrativas da EBAP foi felicíssimo com êsse empreendimento, atingindo muito propósitos, além de pôr nas mãos daqueles que estudam, fazem e ensinam administração, preciosíssimo acervo de informes e de dados e fatos sôbre "escolas e cursos de administração".

Li atentamente o contexto do livro da Prof.ª Marina. Examinei em diagonal listagens documentárias sôbre pormenores e minúcias da economia interna de certos Cursos ou Escolas. Fiquei sabendo que, de agora em diante, não precisarei procurar esparsamente aquilo que, com tanta paciência, a Prof.ª Marina

coletou para mim e para milhares de outras pessoas que operam no ensino ou na administração do ensino da administração pública ou particular.

Há cinco anos em 1961, li uma monografia da Prof.ª Marina Machado sôbre Pessoal do Serviço Público na França, àquela época apreciei deveras o seu estilo, a sua propriedade em dizer as coisas, e, principalmente, a sua habilidade em prender a atenção do leitor em algo que, dito doutra forma e por outro, não teria o mesmo efeito. Pois bem, agora, ao tomar êsse novo trabalho da Prof.ª Marina Machado: "O Ensino de Administração Pública no Brasil", pensei que dada a natureza e conteúdo do material e do assunto a que se propunha documentar e divulgar, aquela boa e agradabilíssima impressão do passado não se renovaria. E, muito alegremente, verifiquei que estava equivocado: a Prof.ª Marina Brandão Machado transformou o que me parecia "árido" em "jardim florido", graças à linguagem segura, bem adjetivada e de um didatismo que resiste a qualquer prova.

"O Ensino de Administração Pública no Brasil" é para ser lido e consultado. É um documentário que se tornará ponto de partida para variados, utilíssimos e oportunissimos trabalhos relativos à formação, à especialização e ao aperfeiçoamento do servidor de emprêsas públicas ou particulares.

O ensino da administração ganha terreno. Em menos de 15 anos, veja-se só, pela pesquisa e relato da Prof.ª Marina, o que já se fêz e o que se está fazendo. Não direi que é muito. Não direi que é pouco. Afirmarei que é obra expressiva e de alcance inestimável nos próximos anos. O ensino da administração é, de fato, uma obra de idealismo, de espírito público, de solidariedade humana e de visão do futuro. Um Simões Lopes, um Alim Pedro, uma Beatriz Wahrlich, um Benedicto Silva, um Lordello de Mello, um Eurico Siqueira, para citar uns poucos com os quais convivemos e que tanto nos inspiraram, vêm fazendo isso. Têm lutado por isso. Constroem isso.

Ontem, tivemos a oficialização do ensino da administração. Hoje, temos a regulamentação da profissão de administrador. O "Administrador Chambão", do Dr. Benedicto Silva, deverá e terá que ser substituído pelo Administrador Profissional. A emprêsa particular assim o exige. O serviço público trata de fazer assim. E as coletividades, as comunidades e a Nação não poderão viver condignamente sem êsse conceito e sem essa atitude: que se imponha a administração científica de baixo para cima de cima para baixo; que se implante a administração científica em tôdas as latitudes e em tôdas as longitudes — ou a Terra parecerá amaldiçoada... ou os anjos não poderão nascer homens e mulheres... ou a sobrevivência tornar-se-á um fardo contínuo, permanente e irremovível.

Só o administrador profissional — técnico que manipula todos os outros técnicos —, poderá fazer milagres e, "de milagre em milagre", descobrir um "realismo fantástico" e sentir que é possível um Céu na Terra.

"O Ensino de Administração Pública no Brasil", respeitável pesquisa monografia de Marina Brandão Machado, é uma esmerada edição da FGV, em 300 páginas cheias, muito bem aproveitadas. Contém uma "Apresenta-

ção" da série, feita em 20 linhas, pela sóbria e segura Diretora da EBAP — Prof.ª Beatriz M. de Souza Wahrlich. Em 15 linhas, lê-se "A respeito da Autora", que, diga-se de passagem, mais e mais se impõe ao respeito e à admiração daqueles que com ela têm o prazer de trabalhar. A Prof.ª Riva Bauzer, com autoridade e simpatia dominantes, prefaciou o livro da Prof.ª Marina. O Prefácio é um convite que força, delicadamente, à leitura da obra: — palmilhar-se-á uma "estrada real", no dizer da Prof.ª Riva.

Na "Introdução Geral", a Prof.ª Marina Machado apresenta o "Plano de Trabalho" e faz uma oportuna e valiosa caracterização do ensino de administração em nosso país.

Na II Parte do trabalho, encontra-se um exaustivo e laborioso estudo da EBAP, do Curso de Administração Pública da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Minas Gerais, da Escola de Administração da Universidade da Bahia, do Curso Superior de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Recife, da Escola de Administração do Ceará, do Curso de Administração Pública da Universidade de Brasília, do Curso de Administração Pública da Faculdade de Ciências Econômicas da Paraíba, do Curso de Administração da Universidade do Pará e do Curso de Administração Pública da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo, além de, na III Parte, dar informações sôbre a Escola Interamericana de Administração Pública, sôbre a Escola de Serviço Público do DASP, sôbre o Instituto Brasileiro de Administração Municipal, sôbre a Escola de Serviço Público do Estado da Guanabara, sôbre a Escola de Serviço Público de Goiás, sôbre o Instituto de Administração Pública da Secretaria de Administração de Minas Gerais, sôbre o Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Rio Grande do Sul e sôbre cursos de administração no Paraná, em Santa Catarina e no Ceará. A Escola Superior de Administração da América Central, funcionando em Costa Rica, e a Escola Superior de Administração Pública, sediada na Colômbia, em Bogotá, foram, também, objeto de atenção da pesquisa da Prof.ª Marina Brandão Machado.

Histórico, objetivos, organização, tipos de curso, corpos docente e discente, biblioteca, recursos financeiros, currículos programas, observações especiais, conclusões, organogramas expressivos, quadros sinóticos, gráficos etc., figuram para a maioria das unidades de ensino de administração estudadas pela Prof.ª Marina. Os dados estatísticos sôbre o setor pesquisado merecem a melhor atenção dos estudiosos.

Como nunca, a escola se une ao escritório, a universidade se preocupa com a fábrica. Do casamento perene do livro com o escritório e com a fábrica é que advirão o bem-estar e a felicidade, resultantes de uma curva de produtividade que ultrapasse a curva de procura.

Os problemas da humanidade são problemas de administração. Até a guerra é administração da violência. Por que a felicidade não poderá ser a administração da paz? Por que não estudar e aplicar mais a teoria e a prática da ciência da administração?

O exame atento do livro da Prof.ª Marina Brandão Machado poderá induzir-nos a uma centena de indagações pertinentes. O cotejo das estruturas, do funcionamento e dos conteúdos dos Cursos e Escolas ensejarão muitas conclusões oportunas e válidas. Em cada página, em cada item, para quaisquer das instituições estudadas, poder-se-á achar material para discussão proveitosa. Duas, porém, em têrmos gerais, não poderíamos deixar de levantar: 1) — Que é o Tecnico de Administração? 2) — Com os currículos indicados e vigentes nas Escolas e Cursos, é possível obter-se o Técnico de Administração?

Com a oficialização do ensino da administração em nível superior e com a regulamentação legal do exercício da profissão, essas perguntas poderão parecer intempestivas. Mas não são. Procure o leitor respondê-las com precisão e clareza indiscutíveis e verá que o Centro de Pesquisas Administrativas da EBAP terá que vir em seu auxílio. Parece-me que muito de útil e proveitoso está sendo feito no campo do ensino de administração, mas insisto em afirmar que definir o que é o Técnico de Administração, delimitar sua área de ação e concluir como formá-lo, aperfeiçoá-lo e especializá-lo são tarefas que tôdas as Escolas e Cursos deverão resolver. Não gostaria de rigidez cadavérica em nenhuma escola de administração, mas o trabalho da Prof.ª Marina Machado reforçou uma sensação que eu tinha de que não se estereotipou geomètricamente o que seja o Administrador Profissional e que sua formação é abúlica, face aos fins que se deveriam colimar, embora se estribando em certas diretrizes ou tendo determinada filosofia como suporte.

O livro de Marina Brandão Machado, provocando essa discussão, terá cumprido uma grande finalidade.

Belmiro Siqueira

INTRODUÇÃO AO PERT BÁSICO
BRENO GENARI

O uso e divulgação crescentes das técnicas PERT-CPM e correlatas (mais a divulgação que o uso), vêm provocando uma revolução nos métodos e processos rotineiros de trabalho em nosso País.

Apresentadas como novidades autênticas, produtos do progresso crescente da moderna tecnologia, foram recebidas com júbilo, esperança e também receio. À medida que sua essência foi detalhada e as aplicações se fizeram sentir, um certo grau de desânimo e de descrença começou a sugir e numerosas e poderosas limitações se fizeram ouvir.

Não obstante uma divulgação ampla, através de palestras, seminários e artigos publicados em nossas revistas técnicas, ressentia-se o Sistema (Método, Técnica, Processo, os prenomes não faltam) de apresentação mais sistemática em língua portuguêsa. A apresentação, em fins de novembro de 1965, pela Coordenação de Planos e Orçamento do Estado da Guanabara, em

seus "Estudos Cariocas N.º 3", de vários aspectos do processo, não obstante seu caráter relativamente particular e pessoal, visto que se constituía mais em manual interno do órgão que pròpriamente em trabalho dirigido ao grande público, serviria para preencher, parcialmente, essa lacuna.

Assim, a edição de "Introdução ao PERT Básico", do professor Breno Genari, não obstante seu caráter de obra pioneira, surgiu já com um atraso de quatro anos em relação às primeiras aplicações que se fizeram em nosso País.

Não pretendemos caracterizar as presentes notas por um cunho crítico ou polêmico mas, tão-sòmente, traduzir nossa opinião e experiência decorrentes do estudo, uso e aplicação do Sistema PERT-CPM desde 1962. E um aspecto gritante que tem chamado nossa atenção é a ausência de terminologia e notação comuns aos diferentes autores. Em sua obra, não procurou Breno Genari defender ou, de alguma forma, sugerir qualquer padronização de nomenclatura. Limitou-se, e o fêz com méritos, a transcrever os têrmos mais usuais, preferindo, talvez, aguardar que o próprio tempo se encarregasse de promover a necessária uniformização de têrmos, conceitos e símbolos. A ausência dessa padronização acarreta, é necessário frisar, que o fator comunicação, uma das principais vantagens do processo, seja prejudicado. Parece-nos, assim, que uma nova edição, revista e ampliada, poderia, perfeitamente, apresentar uma sugestão de terminologia. Seria, talvez, o caso de se promover, prèviamente, um simpósio ou seminário entre os principais especialistas na matéria em nosso País, no sentido de se concluir não só por uma padronização de têrmos, símbolos e conceitos, como também pela elaboração de glossário. Neste particular o Engenheiro-Agrônomo Procópio Gomes de Oliveira Belchior, dos maiores entusiastas e estudiosos do assunto, vem de preparar interessante estudo a respeito, que se poderá aproveitar como base.

Note-se que Breno Genari, entretanto, consagrou o têrmo PERT; neste particular, adotou o critério que hoje se faz sentir na prática, não observando maiores distinções entre o PERT e CPM. Aliás, o têrmo PERT, entre nós, já se generalizou, e não tem maior sentido ou expressão querer separar os conceitos; a diferenciação básica de apresentar o PERT como processo probabilístico de planejamento e programação e o CPM como processo determinístico de coordenação e contrôle cai por terra diante da crescente não-utilização, na ausência de melhor critério, das três estimativas de tempo e da distribuição Beta, preferindo-se o estudo exaustivo dos dados disponíveis para considerações probabilísticas e o exame menos subjetivo de estimativas efeticamente indicadoras médias, desprovidas de rigor estatístico mas caracterizadas e fundamentadas pelo conhecimento das condicionantes de cada atividade.

O que poderíamos apontar como defeito do livro, não é realmente falha do trabalho: trata-se da rápida e profunda evolução do sistema em nosso país, que torna necessário sejam divulgadas as contínuas e constantes experiências que se vêm realizando e que permitem que já se identifique o que, sem nacionalismo extremado, poderemos denominar de "versões brasileiras do modêlo": é a aplicação e superação de nossas limitações e características, gerando um processo híbrido mas efetivo de coordenação e integração de ativi-

dades. E a divulgação das experiências da Secretaria de Turismo do Estado da Guanabara, em seus dois Festivais Internacionais, o de Cinema, em 1965, e o da Canção, em 1966 do SERFHAU — Serviço Federal de Habitação e Urbanismo — na implantação dos projetos COHAB, em 1965, e na estruturação do plano de venda dos imóveis da antiga Fundação da Casa Popular, em 1966 — são casos, entre outros, que permitem identificar a geração, em nosso país, de características próprias para o método.

O histórico do Sistema em nosso País, da forma como é normalmente apresentado tem ignorado, lamentàvelmente, alguns aspectos que nos parecem básicos. Assim é que, por exemplo, a participação do Clube de Engenharia, através de sua Divisão de Economia, da ABRACE — Associação Brasileira de Computadores Eletrônicos — e o do Clube Naval são, geralmente, esquecidas. Entretanto, no primeiro, desde 1962 o método mereceu discussões, através, principalmente, do engenheiro Georges Landau, culminando na realização do I Seminário Sôbre o Método do Caminho Crítico, em discussões em que pontificaram, além do engenheiro Georges Landau, os engenheiros Léon Clement Rousseau e Alberto da Silveira Lopes Neto, Yvone Stern, Mário Cesar Jordão Freire e Gilberto de Barros Rios. Foi ainda no Clube de Engenharia que o Professor Carlos Augusto Guimarães Cordovil apresentou exemplos práticos e objetivos do processo, em abril e maio de 1962, na fase final do I Seminário sôbre Computadores Eletrônicos e suas aplicações à Indústria, em promoção conjunta da IBM do Brasil e da Divisão de Economia do Clube. Por outro lado, foi no Clube Naval que Geraldo Nunes da Silva Maia e Jacques Cohen, em promoção da ABRACE, apresentaram as suas primeiras palestras que permitiram tornar melhor conhecidas suas experiências no setor, ampliando consideràvelmente os horizontes abertos ao processo. Foi, finalmente, no II Simpósio Brasileiro de Computadores Eletrônicos Digitais, promovido pela ABRACE em março de 1964, que se pôde realizar, em âmbito nacional, o primeiro contato mais amplo dos técnicos que vinham aplicando e estudando o Sistema, o que acarretou sua consagração definitiva.

Uma figura igualmente pouco citada é a do engenheiro José Roberto do Rêgo Monteiro, Coordenador do Planejamento do Estado da Guanabara que, em 1962, incentivou o autor destas notas, quando, juntamente com o estatístico Ademar Calil Miguel Magluta, ensaiávamos, ambos, um modesto simulacro do processo, associados às técnicas de programação linear na análise dos investimentos constantes da Proposta Orçamentária do Estado da Guanabara, o que se constituiu na primeira tentativa de implantação do Orçamento-Programa na Guanabara; e que, posteriormente, promoveu a efetiva implantação do processo no Estado, organizando, inclusive, uma brilhante equipe para essa tarefa, sob a liderança do engenheiro Oswaldo Bittencourt Sampaio e de que participaram, entre outros, Geraldo Maia, Léon Rousseau, Geraldo Reis Carvalho e Inês Ozon Monfort.

Evidentemente, outros existiram, e não pretendemos fazer crônica histórica, mencionando nomes e fatos.

O que nos parece se impor é que a difusão do processo se realize de forma sistemática e não desordenada: novos trabalhos devem ser publicados,

troduzindo, sempre que possível, a experiência nacional; deve-se promover a necessária homogeneização de têrmos, símbolos e conceitos; cabe a elaboração de um glossário; o método deve ser efetivamente introduzido nos currículos de nossas escolas superiores, e em caráter compulsório não optativo. E principalmente, a extensão do uso se deve fazer após a necessária padronização e ensino. O estabelecimento compulsório do processo como elemento obrigatório de programação e contrôle e que já se promove em obras e empreendimentos de grande vulto, público e privado, é ainda perigoso, devido à reduzida informação disponível sôbre a matéria. A implantação deve-se fazer de forma progressiva, que, quanto mais sistemática, por maior irreversibilidade se caracterizará. Estamos, já, nos limites finais da Era de Introdução ao PERT Básico. É necessário, e com firmeza, ingressar na Era de sua Consolidação.

Moysés J. Lilenbaum

FORMAÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RIVA BAUZER

Tema dos mais populares nas salas de aula, na literatura especializada, e até em conferências e congressos nacionais e internacionais, é o que discute a Administração como ciência. Por trás da controvérsia alinham-se posições sobejamente conhecidas. Os que reclamam para a Administração o **status** científico são geralmente aquêles que a consideram profissão, julgam deva ela ser ensinada na escola, e restringem sua prática aos especialistas formal e legalmente habilitados a exercê-la. A maioria dos que lhe negam tal caráter pertencem, como óbvia conseqüência, à falange dos diletantes, amadores e, na melhor das hipóteses, autodidatas, que defendem a sua prática por quem quer que seja, sem obstáculo ético, técnico ou de qualquer natureza.

Em regra, quem deseja o progresso administrativo filia-se ao primeiro grupo, citado acima. Os aproveitadores e charlatães, ou alguns poucos ingênuos — que não se dão conta das recônditas raízes do problema e a consideram mera questão acadêmica, associam-se naturalmente ao grupo adverso.

Ciência só pode ou deve ser praticada por quem está devidamente credenciado: exige capacitação formal e legal. Assim, sendo a Administração ciência, seus praticantes terão forçosamente de passar pelos incômodos estágios da formação e habilitação profissional. Vingando a hipótese contrária, tais formalidades podem ser prescindíveis: qualquer um pode praticá-la, esteja ou não habilitado, seja ou não capaz; é cidade aberta.

O caráter científico da Administração alicerça-se, a nosso ver, na utilização dos métodos de pesquisa, próprios de tôdas as ciências, para a solução dos seus problemas. Nos primórdios, as questões eram resolvidas pelo raciocínio, baseado em observações empíricas, e, na maioria das vêzes, em opiniões pessoais, tingidas pela emoção e por conveniências ocasionais de várias naturezas, e nem sempre éticas. A partir da fase em que as soluções passaram a ser procuradas através da investigação científica, a improvisação, o amadorismo e a opinião pessoal receberam sentença de banimento.

Onde entra o imprevisível fator humano, há uma área que escapa ao rigorismo científico. Por isso, a Administração é complexa e possui várias facêtas, sendo a científica — conquanto a mais importante — apenas uma delas. E ainda bem que assim é, para equilíbrio e adaptabilidade. Mas, para que a Administração amadureça, torna-se indispensável substituir as práticas empíricas pelos métodos científicos. Daí o progresso espantoso da Administração nos países desenvolvidos. Ela passou a constituir matéria de tratamento científico, e não assunto para opiniões casuais de amadores bem intencionados.

Eis porque, nos países econômicamente avançados, o papel das Universidades, no desenvolvimento técnico-científico da Administração, foi e é relevante e decisivo. Não parece difícil compreender que a continuidade das pesquisas, e o espírito e ambiente próprios das Universidades, favoreçam tal situação.

Para quem passou a metade de sua vida de profissional da Administração no estrangeiro, talvez seja natural fazer comparações e almejar que, no Brasil, nesse campo, a seriedade e a competência atinjam igual grau de elevação e características.

Embora o DASP tenha sido o pioneiro na luta contra o atraso, a estagnação e o empirismo — e nunca será supérfluo ou redundante realçar êste fato — deve-se reconhecer que a FGV ampliou sobremaneira a frente de batalha, tendo na EBAP o seu mais destacado baluarte de atividade, no que tange à aplicação de processos científicos de investigação, para estudos dos fenômenos administrativos.

Frutos dêsse esfôrço surgem na FGV com animadora freqüência, sob forma de projetos de pesquisa dirigidos a problemas administrativos críticos. O seu Centro de Pesquisas, responsável pela edição e publicação dos escritos resultantes dêsses projetos, vêm-se afirmando como um dos mais importantes focos de atividade científica em Administração, de tôda a América Latina.

Dentro do programa de pesquisas acima referido, a EBAP volta-se agora para si mesma, na tentativa de avaliar sua atuação através dos seus 15 anos de existência, e de submeter seus sistemas e programas de trabalho à análise científica, em seus mais rigorosos moldes.

Queremos referir-nos, neste artigo, especialmente, ao projeto de pesquisa encetado pela professôra Riva Bauzer, e que tem por matéria-prima os estudantes do Curso Superior de Graduação da EBAP. Dêsse estudo resultaram já duas monografias, sob o título genérico de "Formação para a Administração Pública". Convém notar que a primeira dessas monografias mereceu

a distinção de dar início ao programa de publicações, englobando livros, monografias e estudos de casos, relativo a projetos de pesquisa sôbre a Administração Pública brasileira, mantido pela FGV em convênio com a Fundação Ford.

O objetivo do projeto da professôra Riva Bauzer visa primordialmente a estudar os alunos do curso acima mencionado, em relação a sua vida escolar, incluindo apreciação do seu desenvolvimento pessoal, rendimento e integração escolar, e ajustamento profissional. Visa também a contribuir para uma caracterização mais objetiva do estudante que procura a EBAP.

A duração da pesquisa está prevista para 4 anos. Realiza-se por etapas, cujo início envolveu o grupo de vestibulandos de 1964, conforme a primeira monografia citada, publicada em janeiro de 1965. O grupo de candidatos aprovados que se tornaram alunos da EBAM continuará a ser acompanhado até às fases posteriores de graduação, colocação e adaptação aos primeiros encargos profissionais. Uma segunda monografia, publicada em setembro de 1966, dá conta dos trabalhos realizados durante o biênio 1964-65.

Inicialmente, as indagações que nortearam a pesquisa foram as seguintes:

— Quem se inscreve no vestibular da EBAP sabe realmente o que é ser técnico de administração, e dispõe de um mínimo de qualificações indispensáveis ao exercício dessa função?
— Quais são essas qualificações, ou melhor, em última análise, que é um bom técnico de administração?
— Que espécie de provas de seleção permite descobrir os candidatos mais adequados ao exercício das funções de técnico de administração?
— Que tipo de estudante é aquêle que procura e freqüenta atualmente a EBAP?
— Por onde andam os diplomados pela EBAP, e até que ponto lhes tem sido verdadeiramente útil a cultura geral e especializada recebida nos bancos escolares?

Esta derradeira questão, considerada de especial interêsse, deu lugar a um projeto separado, já em vias de iniciação, e do qual está encarregado outro pesquisador.

Na sua primeira etapa o campo da pesquisa, isto é, os principais planos de investigação no projeto sob reponsabilidade da professôra Riva Bauzer foram assim discriminados:

— educação e vida escolar do aluno;
— escolha profissional e realização vocacional;
— aspectos sócio-econômicos e ajustamento pessoal do aluno.

O estudo sistemático do grupo a ser acompanhado teve início, conforme aludimos, com a seleção de candidatos ao Curso Superior de Graduação para o ano letivo de 1964, do qual a professôra Riva Bauzer participou.

Submeteram-se os candidatos a diversos tipos de provas, testes e questionários que sofreram rigorosa análise e tratamento estatístico. Pela primeira vez, utilizou-se no vestibular da EBAP uma prova de aptidão acadêmica geral, com caráter eliminatório.

A fim de efetivar o acompanhamento, que é o objetivo principal da pesquisa, os candidatos aprovados responderam a um questionário de sondagem inicial. A seguir, tabularam-se as respostas de 68 questionários que, em linhas gerais, forneceram indicações sôbre o seguinte:

— composição das turmas, por sexo, estado civil e procedência;
— alunos que trabalham, além de estudar, e onde residem;
— tipo da emprêsa empregadora;
— atividades profissionais a que se dedicam;
— outras atividades, além de estudar e do trabalho remunerado;
— estudos anteriormente realizados;
— conhecimentos lingüísticos.

A pesquisa que acabamos de relatar produziu resultados práticos imediatos, pois forneceu bases para a revisão das normas de seleção de alunos para a EBAP, levada a cabo em agôsto de 1964, logo após o relatório final da pesquisa ter sido apresentado em julho do mesmo ano. Outra conseqüência prática do estudo foi a decisão tomada pela EBAP de organizar e manter um curso de preparação para o vestibular.

A etapa seguinte, dedicada ao acompanhamento dos vestibulandos de 1964 e 1965, prosseguiu de acôrdo com os planos preestabelecidos. Dêsse trabalho, e da análise efetuada em relação aos candidatos ao vestibular de 1965, dá conta a segunda monografia.

Nesta etapa da pesquisa, a hipótese de trabalho estabelecida pela professôra Riva Bauzer foi a seguinte:

> — a utilização pedagógica mais ampla dos exames vestibulares facilita o ajustamento escolar dos estudantes recém-admitidos, reduzindo o período de adaptação inicial e propiciando, ao mesmo tempo, um rendimento educacional mais satisfatório, tendo em vista vários planos da personalidade na formação e aperfeiçoamento de administradores públicos.

Refinaram-se os processos de análise e acompanhamento, aproveitando-se a experiência adquirida. Utilizaram-se questionários, entrevistas pessoais, levantamento de notas e médias, e outros meios de obtenção de dados. Êstes dados, minuciosamente enunciados e submetidos à interpretação estatística, produziram resultados que serviram de base segura para apresentação de conclusões e recomendações "válidas", no dizer da professôra Maria Angela V. de Almeida, que prefaciou essa monografia, e onde "se encontra delineada tôda uma estratégia de mudança educacional".

A pesquisa começou, pois, a produzir frutos valiosos, não sòmente para dirigentes e administradores, mas também para professôres, pedagogos

e educadores. É mais uma comprovação da Administração como ciência-síntese, aglutinadora e ao mesmo tempo permeativa.

As sondagens, entrevistas e inquéritos, de que dá notícia a segunda monografia, forneceram dados sôbre os seguintes aspectos:

— número de estudantes, por sexo e por ocupação;
— idade, estado civil e naturalidade;
— localização da moradia dos estudantes;
— condições de moradia e alimentação dos estudantes;
— nível cultural do grupo familiar, incluindo a nacionalidade dos genitores;
— alguns aspectos sócio-econômicos do grupo familiar, incluindo ocupação profissional dos familiares e seu nível econômico;
— vida escolar pregressa dos estudantes, incluindo preferências e aversões por estudos já realizados;
— hábitos de estudos incluindo local, método e horário;
— atitudes do estudante em relação à EBAP, suas instalações, organização, administração, programas e currículos, professôres, didática utilizada, tarefas escolares, escolha profissional e perspectivas de trabalho;
— expectativas sôbre funções básicas da escola superior;
— porque escolheu a carreira administrativa e se nela vê atendidos seus objetivos de integração pessoal-profissional.

Ainda nesta segunda monografia, dá-se conta de investigação, efetuada pelos estudantes da EBAP, que consistiu numa "operação preliminar de reconhecimento das circunstâncias que envolvem a adaptação e o sucesso profissional de Bacharéis formados pela EBAP".

No trabalho realizado, que abrangeu 52 Bacharéis, a pesquisa dirigiu-se à verificação dos seguintes aspectos:

— distribuição por idades, por sexo e estado civil;
— data da formatura na EBAP e residência atual;
— atividades profissionais a que se dedicam os Bacharéis;
— para quem trabalham e carga horária;
— dificuldade de adaptação ao trabalho;
— vida funcional e prosseguimento dos estudos;
— maiores dificuldades na vida acadêmica;
— como melhorar o currículo da EBAP.

O que parece importante assinalar no projeto que ora analisamos, é o ingresso do Brasil na idade da pesquisa científica em administração pública, levada a têrmo sob os mais rigorosos moldes técnicos.

Em primeiro lugar, nota-se a **continuidade** da pesquisa, prevista para 4 anos, seguida pela **completação**, pois acompanha um mesmo grupo de pessoas durante tôda a sua vida escolar. De outra parte, destaca-se o requinte dos processos de pesquisa adotados, que utilizaram, inclusive, o método estatístico e suas conotações matemáticas. Tudo isso sem deixar de lado a parte **normativa**, que flui como natural conseqüência das verificações

realizadas, e que se objetivaram em conclusões e recomendações resultantes em alteração do **statu quo**.

Trata-se, portanto, de um projeto de pesquisa aplicada, visando a resultados práticos e úteis, e possibilitando a adoção de decisões administrativas realistas, fundamentadas em fatos comprovados e estatisticamente interpretados.

Alexandre Morgado de Mattos

O AUMENTO DO PREÇO DO AÇO NA C.S.N.

FRANK P. SHERWOOD

e O CASO DA BARRILHA

ALUYSIO GUIMARÃES

O método do caso de há muito vem sendo utilizado nas universidades européias e americanas, onde teve sua origem, sendo nisso pioneira a Universidade de Harvard. No Brasil, a Fundação Getúlio Vargas não só foi a introdutora dêsse método no ensino da Administração Pública e de Emprêsas, em nível universitário, como também o foi na adoção dos métodos ativos de ensino aplicados à administração, dentre os quais se destaca o método do caso.

O método do caso é usado na EBAP como complemento e não como substituto dos demais métodos.

Em linhas gerais, a filosofia do método do caso objetiva desenvolver no aluno a capacidade de tirar suas próprias conclusões através da análise dos fatos, a fim de alcançar suas decisões e recomendações, ao mesmo tempo em que aprimora sua capacidade de pensar de maneira lógica e construtiva diante de determinada situação.

Até então, a única restrição feita, entre nós, ao ensino da administração por êsse método residia na alegação de que faltava autenticidade em seus dados, isto é, usavam-se casos importados de países com experiência e cultura diferentes da nossa.

Nesse particular é bom lembrar que, se de um lado a tecnologia pode ser importada, o mesmo não se verifica com os conhecimentos administrativos, por pressuporem certo coeficiente institucional, o que não invalida a necessidade do intercâmbio internacional de experiência.

Reconhecendo, em parte, a restrição acima referida, a Escola Brasileiro de Administração Pública, através de seu Centro de Pesquisas e com a ajuda financeira da Fundação Ford, tem elaborado e publicado vários casos tipicamente brasileiros a fim de atender às reais necessidades de nossos es-

"O Aumento do Preço do Aço na Companhia Siderúrgica Nacional", e "O Caso da Barrilha" da Companhia Nacional de Álcalis são frutos dessa nova orientação, já que relatam fatos de interêsse e sob aspectos distintos de duas das mais antigas e maiores emprêsas brasileiras, em seus respectivos ramos.

Ambas utilizaram na sua constituição recursos financeiros externos e tecnologia importada e estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento econômico.

Há, evidentemente, pontos comuns entre ambos os casos e isto decorre do fato de ser a Administração uma atividade integrada onde os acontecimentos aparecem inter-relacionados.

O CASO DA BARRILHA

O Prof. Aloysio Guimarães é Adjunto da Cadeira de Administração Financeira da Faculdade de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Fora do magistério, exerceu vários cargos administrativos na Fundação Getúlio Vargas, inclusive o de Superintendente. Fora da Fundação Getúlio Vargas realizou trabalhos de assessoramento para organizações públicas e particulares.

Antes de analisar os fatos, o autor tece comentários retrospectivos sôbre a situação do mercado em relação à produção e ao consumo da barrilha, apresentando inclusive pequeno histórico da Companhia Nacional de Álcalis e das emprêsas produtoras de vidro.

O Caso da Barrilha foi elaborado com a colaboração do Conselho Administrativa da Defesa Econômica, onde se achava **sob judce** um processo encaminhado, em 1963, pelo Presidente da República, a respeito de uma representação feita pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Produtos Químicos para Fins Industriais, de Cabo Frio.

Trata-se, em princípio, de um suposto problema de abuso do poder econômico exercido pelas emprêsas privadas do parque vidreiro que, segundo alegava o sindicato, praticavam atos contra os interêsses da Companhia Nacional de Álcalis.

Seu estudo é envolvente, mormente para os estudiosos da Administração e da Economia, tanto do ponto de vista informativo como didático.

Fiel à boa técnica de elaboração de casos, o prof. Aluysio Guimarães não tenta tirar conclusões, limitando-se à narrativa dos acontecimentos, deixando ao leitor liberdade de análise e conclusões.

Problemas de segurança nacional, integração de emprêsas, financiamentos, rentabilidade do investimento e outros de grande envergadura tornam êste caso interessante.

O AUMENTO DO PREÇO DO AÇO NA C.S.N.

Para cquêles que não estão bem identificados com a Administração Pública, o nome do Prof. Frank Sherwood, autor dêste caso, pode parecer es-

tranho. Na verdade, além de especialista no ensino da administração, pelo método do caso, é autor internacionalmente conhecido. Frank Sherwood é professor e ex-diretor da Escola de Administração Pública da Universidade do Sul da Califórnia. Estêve no Brasil, muito tempo, como Coordenador do Programa Brasileiro, prestando assistência técnica à EBAP. Atuou, também, como Coordenador do Programa Iraniano e do Govêrno da Turquia. Assim, sua experiência no trato dos problemas de países em desenvolvimento foi que o levou a trazer esta contribuição para os estudiosos de Administração em geral.

No capítulo I, há considerações sôbre o tipo das sociedades de economia mista, que é a forma jurídica dada à Companhia Siderúrgica Nacional. Sob êsse aspecto, apesar de deixar transparecer ligeiras restrições à eficiência das emprêsas estatais, o autor reconhece e justifica a presença dêsse tipo de sociedade não só no Brasil, mas, também, em outros países em desenvolvimento, onde a falta de recursos do setor privado tem de ser suprida pelos do setor público.

Do ponto de vista da eficiência administrativa, há comentários, baseados em fatos, a respeito do excesso de contrôle exercido pelo Govêrno Federal sôbre a Companhia Siderúrgica Nacional, menos pela posse da maioria das ações do que pelo poder que dispõe de nomear seu presidente. Cita, como exemplo, o ano de 1961, em que a C.S.N. teve quatro presidentes.

O relato refere-se às falhas na política de distribuição dos produtos manufaturados pela C.S.N., mormente no que diz respeito ao critério de preços. Aliás, êsse é o ponto central do caso apresentado.

Êsses fatos, que, na época, tiveram grande repercussão, constituem um repositório de informações e os estudiosos das ciências administrativas e econômicas muito lucrariam com sua leitura, análise e crítica.

Achamos, apenas, que as referências nominais às pessoas nêle envolvidas poderiam ser omitidas.

Em resumo, o caso trata do processo decisório verificado na fixação dos preços dos produtos da Companhia Siderúrgica Nacional, num período crítico da história econômica do país. Talvez a principal questão consista em saber até que ponto as chamadas "emprêsas autônomas", comuns no Brasil, devem ser consideradas como parte integrante do govêrno e subordinadas a sua orientação imediata.

Levy Simões