



## GESTÃO PÚBLICA EFICAZ A PARTIR DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO: O CASO DO GOVERNO DE PERNAMBUCO NO PERÍODO 2007-2010

Marcos Antonio Fonseca Calado, e-mail: caladomarcos@hotmail.com

Focca – Faculdade de Olinda/Olinda/PE.

**Resumo:** Esse texto tem por objetivo apresentar os resultados da operacionalização de um programa de governo, na esfera estadual, que se demonstrou eficaz na consecução de seus propósitos. O período de execução do programa correspondeu ao espaço de quatro anos – de 2007 a 2010 – e ficou conhecido como “Um Novo Pernambuco”. Tratou-se de uma pesquisa descritiva quanto à sua finalidade e de um estudo de caso quanto à coleta de dados. O estudo conclui que as ações de governo, consubstanciadas no programa em análise, tornou-se inovador simplesmente por aplicar, à administração pública, os princípios basilares da Administração, ou seja: planejar e acompanhar as ações propostas com organização prática e liderança constante.

**Palavras-Chave:** Administração Pública, Eficácia Administrativa, Gestão Estadual.

### 1. Introdução

A administração pública nunca despertou tanto interesse na população em geral como nos últimos anos. Denúncias constantes de corrupção ou a inapropriada utilização dos recursos oriundos dos contribuintes, em todas as esferas de governo, tem despertado não somente aos pagadores de impostos, mas igualmente ao cidadão comum, para uma maior vigilância quanto ao planejamento e à execução das ações governamentais, sejam elas no seu ambiente mais próximo – como os municípios e estados, como também em âmbito nacional – como é o caso do Governo Federal. Essa vigilância parece ter se tornado mais enfática e cotidiana a partir do início desse século, com o advento das redes sociais. As chamadas mídias sociais passaram a dar voz e empoderamento às pessoas que, ao utilizarem plataformas globais, como Facebook, Twitter, Instagram e outras, levam suas opiniões e indignações a comunidades sem fronteiras,



gerando uma enorme rede de informações de forma tempestiva e imediata, exigindo cada vez mais comprometimento e eficácia por parte dos gestores públicos.

Visando a contribuir com a melhoria do desempenho da administração, principalmente em termos dos Governos Estaduais, esse texto procura explicitar um modelo de gestão que, mesmo adotado antes do impacto causado pela troca de informações na rede mundial de computadores, foi capaz ser eficiente ao adotar, simplesmente, os princípios básicos da ciência administrativa.

## 2. Metodologia

Conforme nos ensina Zanella (2009), a pesquisa que originou o presente texto foi classificada de acordo com a sua problematização, seus objetivos e os instrumentos de coleta de dados. Quanto à problematização, constitui-se numa pesquisa quantitativa porquanto seus resultados estão expressos basicamente em números; quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que apresenta a operacionalização de um programa estadual de governo e, quanto aos instrumentos de coleta de dados foi um estudo de caso ao se analisar o processo de gestão de uma unidade federativa. As informações do programa foram obtidas mediante consultas a relatórios das secretarias estaduais, além de publicações da imprensa local a respeito do período de 2007 a 2010, época que ficou conhecida como “Um Novo Pernambuco”.

## 3. Marco Teórico

Conforme a seguir explicitado, o referencial teórico que embasou o presente estudo contempla os conceitos clássicos da Administração Geral em seus princípios basilares e, particularmente, a Administração Pública e suas especificidades. Também se tomou como apoio as denominadas “novas técnicas de gestão” que têm colaborado para o processo administrativo, tanto na área privada quanto na área pública.



### 3.1 Princípios Basilares da Administração

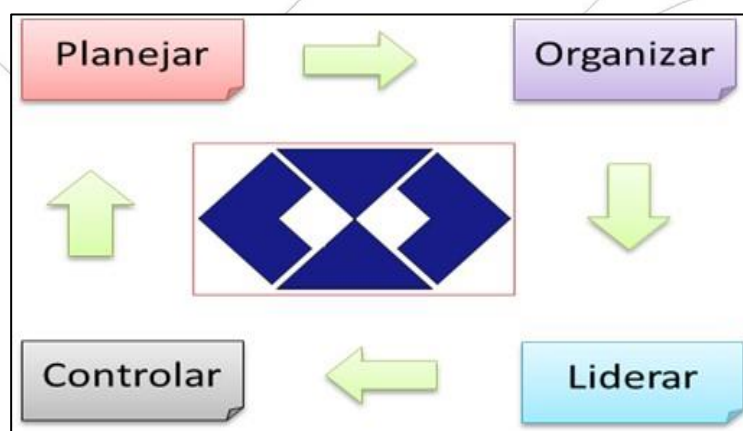
Qualquer tipo de organização, incluindo-se aí as entidades públicas, devem ser geridas de acordo com os princípios recomendados pela ciência da Administração que, em síntese, requer a aplicabilidade de quatro funções básicas fundamentais: planejamento, organização, liderança e controle, como bem lembram Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 7):

Você pode achar que a administração se relaciona primordialmente às empresas. Esta ideia é parcialmente correta, mas está incompleta – a administração é necessária em todos os tipos de atividades organizadas em todos os tipos de organização. De fato, existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo. E há necessidade de administração em todas as organizações – famílias e clubes; pequenas e grandes empresas; organizações públicas e privadas; que visem ou não visem lucro; fábricas, organizações de prestação de serviços e varejistas; e firmas americanas, estrangeiras e multinacionais.

Desse modo, governar uma unidade federativa brasileira – um Estado – significa adotar os mesmos procedimentos de gestão aplicados a qualquer tipo de empresa cujo objetivo maior é buscar, sempre, a eficácia em seus processos, a qualidade em seus procedimentos e a inovação na prestação de seus serviços.

Embora seja uma prática que se iniciou com os primeiros ajuntamentos humanos, quando pretendiam desenvolver qualquer tipo de empreitada, a administração como ciência torna-se assim conhecida com os trabalhos pioneiros de Frederick Taylor e Henri Fayol nas primeiras décadas do século passado. Enquanto Taylor preocupou-se em estudar as atividades exercidas pelo trabalhador operário – medindo e padronizando tarefas –, Fayol dedicou-se a estabelecer as funções do administrador, classificando-as como planejamento, organização, coordenação, comando e controle, as quais seriam encarregadas de nortear as demais funções empresariais – técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e de segurança –, conforme definidas naquela época.

Atualmente, de modo mais sintético, pode-se dizer que administrar é o processo de “usar os recursos organizacionais para atingir objetivos através do planejamento, da organização, da liderança e do controle” (Dubrin, 1998, p. 283), de forma sistêmica, conforme se pode visualizar na figura 1 a seguir:



**Figura 1** – Conceito Clássico de Administração. Fonte: Criação do autor com base em Dubrin (1998).

Por conseguinte, em uma Unidade Federativa, a função administrativa do *planejamento* estaria configurada pela fixação de seus grandes objetivos e estratégias (plano de governo no nível estratégico), pela elaboração dos projetos setoriais das secretarias estaduais (nível tático) e pela execução das ações locais (nível operacional). A função *organização* estaria representada pela alocação de recursos materiais e financeiros, procurando-se melhorar o nível de eficiência (produção em relação aos recursos) e otimizar a relação custo-benefício. A função *liderança* estabeleceria a maneira de motivar grupos e equipes de trabalho (entidades e funcionários públicos). Por fim, a função *controle* corresponderia ao *feedback* de todo sistema, incluindo-se aí o processo de avaliação das ações, mediante encontros regionais e seminários pós-programados com as lideranças representativas da sociedade local.



### 3.2 Administração Pública sob a Égide da Nova Governança

A Administração Pública é um ramo da Administração Geral. Nesse sentido, pode-se afirmar que a aplicação de todos os princípios, métodos e processos da ciência da Administração ao Setor Público é o que se entende como *Administração Pública*.

A principal diferença entre a gestão pública e a gestão privada consiste no uso racional do modelo burocrático de administração. Enquanto as empresas públicas seguem à risca os pressupostos da burocracia weberiana, as empresas privadas normalmente ultrapassam os limites dessa teoria e adotam conceitos apropriados de outras escolas, a exemplo da Teoria Comportamental, da Teoria dos Sistemas e da Teoria da Contingência. Para se compreender melhor a gestão pública burocrática, torna-se imprescindível relembrar os postulados da Teoria da Burocracia.

A estrutura da maioria dos órgãos públicos tem passado ao longo dos anos de um modelo burocrático puro (weberiano) para um modelo burocratizado, concretizando as disfunções da Teoria da Burocracia. Essas estruturas burocratizadas deixam de ver o “público” como cliente, cujas características principais são necessidades, aspirações, desejos e satisfação, para enxergar apenas o cidadão como um “contribuinte” – que mantém o organograma e os altos cargos da tecnoburocracia que compõe a complicada divisão de classes do Brasil.

Contrariamente ao que ocorreu entre as décadas de 60 e 80, onde basicamente três correntes intelectuais explicavam a existência do Estado – a marxista, a estatista e a da decisão pública –, atualmente, embora ainda não predomine uma teoria que explique o novo modelo de Estado a partir do neoliberalismo, algumas tendências e propostas podem ser vislumbradas.

No período recente que antecedeu à onda neoliberal, a perspectiva marxista abordava problemáticas relacionadas com o papel estatal de apoio ao sistema de poder da classe dominante e de seus efeitos nos processos de acumulação de capital; o enfoque estatista, por sua vez, procurava responder perguntas relacionadas à produção social do Estado, enquanto a perspectiva da decisão pública concentrava-se na maximização de utilidades, na esfera do Estado, de seus políticos e burocráticos (THEBORN, 1999).





Nos dias atuais, o paradigma neoliberal trouxe em seu bojo a necessidade de reestruturar o Estado sob o argumento de torna-lo mais eficiente e mais transparente quanto ao uso dos recursos públicos, e mais eficaz quanto aos resultados de suas ações em termos de prestação de serviços de interesse coletivo. Em livro de meados dos anos noventa, Osborne (1994) propõe um receituário estratégico para o Estado pós-neoliberal, organizado em dez princípios, que podem se adequar aos países comprometidos com a tese do Estado mínimo, embora seu trabalho tenha se baseado na realidade norte-americana – de economia desenvolvida e de forte tradição democrática e liberal.

O primeiro princípio fala de um governo catalisador, que se limita apenas a decidir e a dirigir, transferindo a responsabilidade da execução para a iniciativa privada; o segundo princípio reporta-se à participação da população no governo, mediante a transferência do poder decisório da burocracia estatal para as comunidades; o terceiro princípio, como estímulo à inovação e à eficiência, refere-se à competição nos serviços públicos, seja entre os setores público e privado, seja internamente entre setores do próprio governo; o quarto princípio fala de um governo orientado por missões, numa proposta de libertar a máquina estatal das normas e regulamentos rígidos, típicos das organizações públicas, para adotar práticas privadas, dentro da filosofia do planejamento estratégico, muito mais flexíveis, racionais e criativas; o quinto princípio refere-se a um governo de resultados, que considera um sistema de avaliação das ações governamentais, permeadas pela priorização de resultados ao invés da priorização dos recursos materiais e financeiros; o sexto princípio diz respeito a um governo empreendedor, que gera receitas ao invés de gastos; o sétimo princípio propõe um papel preventivo de governo, também centrado na ótica do planejamento estratégico, procurando antecipar problemas e não apenas atuando de modo corretivo; o nono princípio sugere um governo descentralizado, de estrutura horizontalizada, capaz de incorporar de forma imediata novas técnicas de trabalho; finalmente, o décimo princípio aponta para um governo orientado para o mercado, no sentido de facilitar as ações da iniciativa privada através de incentivos e de orientação de investimentos, mantendo ainda certa intervenção na economia, ao estabelecer regras e fornecer informações para os diversos agentes econômicos.



Em que pese a boa intenção do modelo de Estado eficiente proposto por Osborne (1994), o qual deveria funcionar preferencialmente nos países democráticos, ou em países como o Brasil, de recente abertura democrática – mesmo que essa abertura possa vir a ser uma “aceitação temporária por parte das classes burguesas da democracia como forma de representação” (THEBORN, 1999, p. 83) –, vale salientar o espírito de “mercantilização do Estado” ou o de uma “nova modernização do aparato estatal” com uma “democracia com traços e aspectos nitidamente publicitários, com um papel fundamental dos meios de comunicação” (THEBORN, 1999, p. 83), decorrentes da reestruturação do Estado. De fato, ao privatizar suas empresas e ao reorientar seu modelo orgânico, o governo desemprega uma grande massa de trabalhadores, mas garante o emprego dos níveis gerenciais e, nesse sentido, deve-se reconhecer o neoliberalismo como uma vanguarda no processo de modernidade de sua organização.

### 3.3 Novas Técnicas de Gestão

A partir de meados da década de 1970, devido principalmente ao sucesso do estilo japonês de administrar e, mais recentemente, com a revolução da tecnologia da informação e a megatendência de globalização da economia, surgiram algumas técnicas de gestão administrativa e de intervenção organizacional que têm influenciado profundamente os diversos ramos da Administração. Entre as mais importantes, destacam-se: Programas de Qualidade Total, que são ações que visam a busca contínua e persistente de toda a organização para promover maior adequação aos requisitos do consumidor, referentes aos seus serviços ou produtos (PALADINI, 2000; LAS CASAS, 1999); Just-In-Time, que consiste numa filosofia de produção voltada para a eliminação de desperdícios no processo total de fabricação, - das compras à distribuição (HAY, 1992); Reengenharia de Processos, que significa uma metodologia de intervenção organizacional que quebra o paradigma da divisão do trabalho – uma das bases atuais do processo administrativo (HAMMER, 1994) e o Benchmarking, que é um processo contínuo de medir produtos, serviços e práticas em relação aos mais acirrados concorrentes ou àquelas empresas reconhecidas como líderes no ramo (LEIBFRIED, 1994).



Essas técnicas de gestão, associadas ao processo clássico de administrar – planejar, organizar, liderar e controlar –, podem e devem ser aplicadas na administração pública, objetivando a eficácia na implementação dos programas de governo, em todas as esferas, que são as ações dos eleitos para cargos do Poder Executivo e são, enfim, propostas que visam o benefício da sociedade como um todo.

Deve-se reconhecer, na verdade, o enorme obstáculo de se implementar tais medidas, devido à complexidade das estruturas de determinados órgãos públicos, principalmente em função da existência de uma legislação específica que, de certa forma, entrava o avanço de uma gestão moderna. No entanto, esses condicionantes devem ser vistos como desafios que o administrador público atual deve enfrentar e vencer.

#### **4. Operacionalização do Programa “Um Novo Pernambuco”**

Em outubro de 2006, o então candidato ao governo do estado de Pernambuco, Eduardo Campos, apresentou à sociedade o seu programa de governo denominado “Um Novo Pernambuco”. O documento, de 130 páginas, apresenta quatro seções fundamentais: A Dimensão Social do Desenvolvimento; Tendências Recentes da Economia; Ação Estratégica do Programa de Governo; e, finalmente, Eixos Estruturantes da Ação do Governo.

Logo na apresentação, o candidato deixa claro que trata-se de um documento com propostas oriundas de contribuições e reflexões críticas recebidas de importantes segmentos políticos, econômicos e sociais das regiões do interior e da capital, adiantando que “a interiorização das ações estratégicas para o crescimento econômico e para a melhoria dos indicadores sociais é um reclamo generalizado dos cidadãos e uma diretriz central de nossas propostas ao governo do estado” (CAMPOS et al, 2006, p. 1). Nossa análise se resume, no entanto, em verificar de que forma esse programa foi operacionalizado, do ponto de vista da gestão, bem como os resultados que foram efetivamente alcançados.





#### 4.1 Antecedentes

No início de seu mandato, o governador eleito, Eduardo Campos, encomendou um estudo a uma consultoria especializada em gestão que apontou desperdício de recursos públicos no Estado de Pernambuco, em função de má gestão, especialmente devido a falhas nos processos burocráticos. A partir desse estudo, o Governo passou a atuar com metas pré-fixadas e ações regionalizadas, prática chamada usualmente no mundo corporativo como “Gestão por Resultados”.

Conforme Pacheco (2009), o objetivo era garantir que o governo tivesse condições de executar políticas públicas para melhorar a qualidade de vida das pessoas e desenvolver a economia do estado e, para definir esses objetivos e metas prioritários, foram criados instrumentos para ouvir a população. Em seguida, as demandas foram alinhadas ao plano de governo, elaborando-se o planejamento estratégico do Estado, orientando-se cada secretaria estadual a organizar suas políticas de acordo com esse planejamento.

Por outro lado, as condições de apoio do governo federal para que um processo de gestão inovador pudesse ser implementado haviam sido criadas nas gestões petistas. De acordo com Barbosa (2017), entre 2003 e 2014 o índice de pernambucanos abaixo da linha da pobreza caiu de 62% para 25% da população do estado, o que representa quase 3 milhões de pessoas. Além disso, foram destinados quase R\$ 2,2 bilhões às famílias pernambucanas a partir do Bolsa Família. Por outro lado, de acordo com dados divulgados pela Fundação Perseu Abramo, em Pernambuco foram mais de 80 mil moradias entregues e outras 66,5 mil contratadas, totalizando quase 150 mil unidades. O investimento foi de R\$4,4 bilhões em subsídios federais e mais R\$4,4 bilhões de financiamento. Por fim, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad), do IBGE, entre os anos de 2002 e 2014, o número de pessoas desempregadas em Pernambuco caiu, enquanto a renda média real subiu de R\$ 683,91 para R\$ 1.208,64.

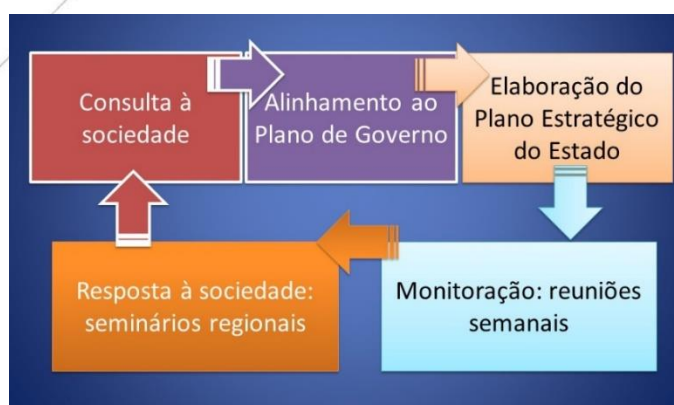
Por fim, de acordo, com Tânia Bacelar, citada por Barbosa (2017), “a melhoria da renda somada ao crédito, eleva o poder de compra dos consumidores, dinamiza o mercado e atrai novos investidores.” E complementa afirmando que “de 2006 a 2016 o nosso estado capturou R\$ 110 bilhões em investimentos. É quase o PIB do estado. Pernambuco foi particularmente beneficiado pelos governos Lula e Dilma.”

#### 4.2 “Novo” Modelo de Gestão: Pressupostos e Coordenação

Para garantir o funcionamento do novo modelo de gestão, foi criado um núcleo de trabalho sob a coordenação de secretaria de Planejamento e Gestão, tendo a seu dispor um grupo de consultores, com forte especialização na área de gestão para colaborar na implementação dos novos processos, com foco em resultados fiscais positivos (controle das finanças), eficiência da máquina pública e melhoria dos indicadores de qualidade de vida da população. O programa também se propôs a estabelecer um canal de comunicação permanente com a sociedade, trazendo para o centro do processo de planejamento das políticas públicas as necessidades das diversas regiões do estado.

#### 4.3 Operacionalização do Modelo

A operacionalização do modelo de gestão consubstanciado no programa “Um Novo Pernambuco” se desenvolveu em cinco etapas conforme se pode visualizar na figura 2.



**Figura 2** – Operacionalização do Modelo. Fonte: Dados da pesquisa

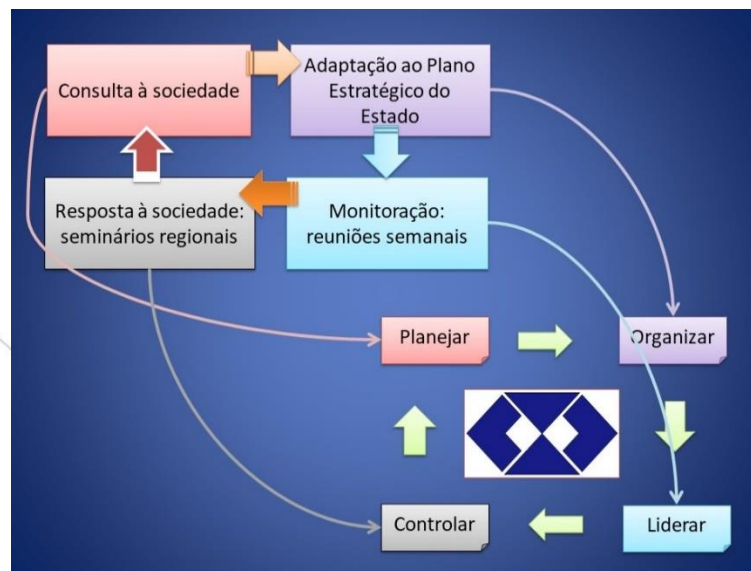


As três primeiras etapas, foram iniciadas nos primeiros momentos da nova gestão governamental, com a assessoria da consultoria especializada às equipes do Governo, devendo ser realimentadas com a continuidade do processo.

A quarta etapa corresponderia a ações monitoradas semanalmente pelos secretários e pelo próprio governador. As reuniões deveriam acontecer geralmente às terças-feiras, nos períodos da manhã e da tarde, cada uma com três horas e meia de duração. O material discutido nas reuniões chegaria às mãos do governador na sexta-feira da semana anterior, para que fizesse a devida análise antes do encontro com os secretários. Em 2008, um ano após o início do novo governo, foram realizados cerca de 60 encontros e o governador dedicou 420 horas da agenda para monitorar pessoalmente o andamento das 645 ações que elegera como prioridade. Nessa etapa, o governo avaliaria se as ações definidas como prioritárias estavam sendo realizadas, o que poderia ser feito para melhorar o andamento do processo e se, de fato, essas ações contribuíram para melhorar a qualidade de vida da população.

Na quinta etapa, seriam realizados seminários em cada região de desenvolvimento do estado, com a presença dos secretários estaduais e do governador. No período coberto pelo plano estratégico, doze seminários foram promovidos, com a participação de cerca de seis mil pessoas. Nessa etapa, também foram distribuídos cadernos de propostas para 4,8 mil destinatários, entre pessoas físicas e entidades da sociedade civil organizada, por meio dos quais o governo recolheria contribuições para a realimentação do planejamento estadual.

Como se verá adiante, o sucesso do programa “Um Novo Pernambuco” foi reconhecido no estado e em outras unidades da federação, algumas das quais demonstraram interesse em adotá-lo localmente. A questão que se coloca, é a seguinte: em que esse modelo foi tão inovador capaz de ter um sucesso de gestão comprovado e render dividendos políticos para o governador a ponto de conduzi-lo à reeleição com 80% dos votos válidos, inclusive consagrado como o governador mais bem votado do Brasil? Entendemos que a figura 3 explica essa pergunta.



**Figura 3** – O “Segredo” da Gestão Eduardo Campos. Fonte: Autoria do autor

Como se vê, se reduzirmos a lógica do modelo de gestão do governo em análise a quatro etapas – consulta à sociedade, ajustes do plano estratégico, monitoração das ações, e respostas à sociedade – iremos entender que essa lógica nada mais incorpora do que as funções fundamentais de qualquer administrador, seja ele público ou privado. Nesse caso, fica evidente a correspondência da ação gerencial do “modelo” em relação ao conceito clássico da administração:

- a) A *consulta à sociedade* corresponde à função *planejamento* enquanto ação de pensar o que deve ser feito;
- b) A *adaptação ao plano estratégico*, das ações pensadas, corresponde à função *organização*, no sentido da busca da eficiência, traduzida pelo aumento da relação produção/recursos e diminuição da relação entre o custo e o benefício de determinadas atividades;
- c) A *monitoração das reuniões semanais* do governador com seus secretários, corresponde à função *liderança*, no sentido de compreender a cultura e motivar suas equipes de trabalho; e, finalmente,





- d) *As respostas à sociedade em seminários regionais*, corresponde à função *controle* que diz respeito ao processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos foram alcançados.

Desse modo, ao invés de adotar um modelo de governança pautado no enxugamento da máquina do estado, priorizando inclusive demissões e privatizações de entidades públicas sob a lógica do neoliberalismo, o governo adotou, mesmo que numa filosofia de modernização do estado, o princípio de um governo de resultados conforme explicitado por Osborne (1994).

## 5. CONCLUSÕES

Os resultados da gestão do “modelo” de gestão, conforme acima explicitado, são expressos em eventos e números:

- a) Premiação no 10º Congresso Internacional da Gestão e na cerimônia do 14º Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul;
- b) Adaptado para outros Estados, a exemplo do Piauí, Paraíba, Ceará, Espírito Santo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;
- c) Tema de Congresso em Brasília (6º. Congresso Internacional Brasil Competitivo);
- d) No segundo ano de governo, 84% da meta de redução de despesas já teria sido alcançada;
- e) No mesmo período, houve um aumento de 19% das receitas, já em maio, do que era previsto para aquele ano; e
- f) Aumento de 37% do investimento em Educação, Saúde e Segurança Pública (mais do que o aplicado, em média, em anos anteriores).

Portanto, no nosso entender, o sucesso do programa “Um Novo Pernambuco”, sem desconsiderar as condições econômicas e políticas então existentes no estado, deveu-se essencialmente pela aplicação dos princípios básicos da Administração no seio da gestão pública, muitas vezes mal conduzida em nosso país.



#### REFERÊNCIAS:

BACELAR, Tânia. Governos Lula e Dilma trouxeram desenvolvimento a Pernambuco. Disponível em <https://www.brasildefatope.com.br/2017/08/24/governos-lula-e-dilma-trouxeram-desenvolvimento-a-pernambuco>. Acesso em: 07 ago. 2020.

BARBOSA, Marcos. Governos Lula e Dilma trouxeram desenvolvimento a Pernambuco. Disponível em <https://www.brasildefatope.com.br/2017/08/24/governos-lula-e-dilma-trouxeram-desenvolvimento-a-pernambuco>. Acesso em: 07 ago. 2020.

CAMPOS, E. et al. Um Novo Pernambuco: Programa de Governo Eduardo Campos. Recife: Mimeo, 2006.

DUBRIN, A. J. Princípios de administração. Rio de Janeiro: LTC, 1998. HAY, Edward J. Just-in-time: um exame dos novos conceitos de produção. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: Revolucionando a Empresa. São Paulo: Campus, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios práticos. São Paulo: Atlas, 1999.

LEIBFRIED, Kathleen H. J. Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Habra, 1998.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: ENAP, 1994.

PACHECO, Fábio. Eduardo Campos é premiado por seu programa de gestão. Diário de Pernambuco, edição de 22.07.2009.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

THERBORN, Göran. A crise e o futuro do capitalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (orgs). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998. pp. 39-50.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia do estudo e da pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES/UAB, 2009.

ISBN nº 978-65-993495-0-8