

## **As raízes do gerencialismo na administração pública brasileira (1937-1945)**

**Leandro Theodoro Guedes**

**Resumo:** O texto teve por objetivo identificar as raízes do gerencialismo na administração pública brasileira. Por meio da análise imanente de textos sobre a reforma daspiana, foi possível compreender que ao menos duas influências foram mais centrais: o movimento da administração científica e a obra de William Willoughby. Foi possível identificar que embora a primeira influência seja reconhecidamente gerencialista, ela se deu de maneira indireta, uma vez que não foram exatamente os escritos de Taylor, mas o movimento da administração científica, a influência mais importante para a conformação do DASP. Por outro lado, foi possível identificar que embora Willoughby tenha se dedicado à administração pública, seus textos, que influenciaram o entendimento do DASP como um órgão de administração, defendem uma transposição direta da gerência de grandes corporações para o Estado, sendo assim uma influência direta do gerencialismo. Essas influências ocorreram também por conta da similaridade de problemas administrativos impostos ao Estado e às grandes corporações em termos de complexidade organizativa. Assim, diferente do que tem sido compreendido, as raízes do gerencialismo datam da década de 1930 e não são um produto da reforma gerencial de 1995 propriamente.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Gerencialismo; História da administração.

### **1. Introdução**

A administração pública gerencial é um tema atual e que gera muitas questões no campo da administração pública. Considerada como paradigmática, ela é apresentada como modelo dominante em variados países do mundo há pelo menos 30 anos (Cavalcante, 2019). Ainda que por meio de outras denominações como a nova gestão pública, a administração pública gerencial se colocou como inspiração para a organização estatal correspondente à ascensão de governos neoliberais nos países desenvolvidos e sua influência em países emergentes como o Brasil.

Esse paradigma de gestão é caracterizado pela inserção, no Estado, de práticas administrativas comuns às grandes corporações. Nesse contexto se colocam, a busca pela eficiência na gestão e dos gastos públicos, flexibilização da estrutura, com privatizações e terceirizações, papel do estado limitado à regulação da economia privada e o entendimento da população como clientela, dentre outros fatores (Denhardt, 2011). Há um entendimento comum na literatura nacional de que a reforma administrativa de 1995 foi o marco inicial da adoção do gerencialismo na administração pública brasileira (Bresser-Pereira, 2022, Andion, 2012, Paes de Paula, 2005). A reforma liderada por Bresser-Pereira é compreendida como a continuidade do movimento que se iniciou em países europeus, não somente pela busca da adaptação das experiências estrangeiras no Brasil, mas também como uma forma de transpor para a prática os preceitos teóricos desenvolvidos por autores que elaboraram o modelo gerencial (Bresser-Pereira, 2010). Contudo, existem determinados indícios de que o gerencialismo, em alguma medida, esteve presente de maneira central na administração pública em reformas

administrativas anteriores, especialmente a que se deu no período do Estado Novo (1937-1945), também conhecida como reforma daspiiana (Costa, 2008).

Cabe mencionar o entendimento de que Taylor e Fayol foram influentes figuras nesse processo. Segundo a literatura corrente, a influência dos autores se deu senão por meio de uma transplantação direta de métodos administrativos adotados em empresas para o Estado, por meio da efetivação de preceitos teóricos desenvolvidos por autores ligados ao tema, cujas ideias circulavam no Brasil (Wahrlich, 1974). Trata-se assim de uma hipótese razoável a de que o gerencialismo tem suas raízes no Brasil na reforma administrativa do Estado Novo. O objetivo do presente texto é, portanto, identificar em que medida é possível localizar as raízes do gerencialismo na administração pública brasileira na reforma administrativa do Estado Novo, doravante, reforma daspiiana.

Para isso, serão investigados materiais diversos publicados na Revista do Serviço Público, canal oficial de publicação da reforma administrativa em análise, livros e teses que tratam do tema e documentos oficiais do período. O período selecionado se justifica por ter sido palco da primeira grande reforma do estado brasileiro. Especialmente, trata-se da primeira reforma do Estado posterior à publicação de textos seminais para o chamado pensamento administrativo, como as obras de Taylor e Fayol, e também textos ligados à consolidação de ideias sobre a administração pública. Sabidamente, são textos que circularam no Brasil (Vizeu, 2008, Wahrlich, 1978). Ademais, pode-se dizer que as reformas administrativas são momentos importantes de inflexão na administração pública, mas também empreendidos de maneira planejada e sistemática, o que permite a identificação da influência de teorias e práticas influentes na gestão pública. Metodologicamente, será empreendida a determinação social do pensamento (Paço Cunha, 2020; Paço Cunha, 2023), especialmente a análise imanente dos textos para identificar quais foram as principais inspirações teóricas e práticas do primeiro grande movimento de reforma administrativa no Brasil.

O texto apresenta na próxima seção os elementos centrais de uma reforma administrativa, em seguida a abordagem metodológica, a determinação do gerencialismo na administração pública e os achados da pesquisa. Em primeiro lugar a influência indireta da administração científica e, por conseguinte, a influência direta de William Willoughby, seguidos das considerações finais e referências.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Os elementos determinativos de uma reforma administrativa**

Reforma administrativa, reforma do Estado ou modernização administrativa são termos utilizados para se referir a coisas semelhantes. Idealmente, trata-se de uma modificação da organização diretiva da máquina estatal que, por meio de uma adequação com a política de Estado, objetiva a melhoria administrativa em termos de cumprimento das funções, melhor emprego dos gastos públicos e aproveitamento da estrutura material e de pessoas (Pollit; Van Thiel; Homburg, 2007). Trata-se de um processo administrativo, mas também político e econômico, sobretudo porque estas reformas repercutem debates na sociedade e resultam na busca pela operacionalização de uma orientação política e econômica tomada por determinado governo. Existem duas dimensões importantes numa reforma, uma mais geral, que diz respeito à orientação política de um governo com relação a problemas de ordem econômica e respostas a demandas sociais, e uma dimensão mais restrita, voltada para a articulação interna do Estado de modo a garantir as condições para a execução daquelas políticas.

As reformas administrativas não podem ser confundidas com qualquer tipo de mudança operacional que cria ou extingue órgãos, cargos ou empresas públicas. Uma reforma propriamente dita, é considerada como um esforço articulado que objetiva modificar elementos da estrutura administrativa do Estado através de um conjunto de ações articuladas, envolvendo também o pessoal técnico e qualificado do Estado (Wahrlich, 1979). A anatomia de um processo de reforma pode ser entendida a partir da esquematização oferecida pela obra de Pollitt e Bouckaert (2000). Para eles, a ignição de um processo de reforma se dá a partir de elementos de dois grandes grupos. De um lado, forças sócio-econômicas constituídas por mediações externas ao próprio Estado, como forças econômicas globais, mudanças sócio-demográficas; de outro lado, mediações políticas, internas e mais ativas, dentre as quais a disputa e circulação de teorias, a pressão política da população e a orientação dos partidos políticos e a própria burocracia estatal. Após descrever esses dois grupos de elementos, os autores chamam a atenção para outro elemento historicamente importante, o protagonismo das elites políticas e burocráticas na condução de um processo de reforma. A partir daqueles primeiros grupos de elementos, as elites equacionam as reformas a partir do que é desejável e do que é factível de se fazer, podendo também ser influenciadas por problemas contingentes, para então formular a reforma e dar movimento ao processo de implementação. Essa esquematização certamente não pode ser entendida como um modelo seguido por toda reforma administrativa em qualquer contexto, porém os elementos destacados são aspectos importantes para a presente pesquisa.

É bem verdade que existem estudos contributivos que tratam dos pormenores do processo de formulação das reformas no Brasil (Wahrlich, 1974; Marcelino, 1989; Leite, 2019), mas com um foco mais voltado para o ambiente institucional e objetivos intentados. Esses autores mostraram que as reformas trataram de colocar em prática a ciência administrativa – Keinert (1994) nomeia o período que se inicia em 1930 como aquele em que o direito administrativo cede espaço para a ciência administrativa na gestão pública. Analisar esses aspectos parece, pois, uma contribuição necessária.

## **2.2 O contexto específico da administração pública gerencial**

A administração pública gerencial, também conhecida como Nova Administração Pública (NAP), é um modelo de gestão que surgiu em resposta às críticas ao modelo burocrático de administração e a um contexto de crise do Estado, buscando aprimoramento e modernização (Brulon, 2012). Segundo a literatura corrente, sua origem está ligada à crise de governabilidade e credibilidade do Estado nas décadas de 1980 e 1990, bem como à globalização da economia mundial, que exigiram uma redefinição das funções estatais e de sua burocracia (Bresser-Pereira, 1996).

Segundo Brulon (2012), é possível dizer que uma das primeiras experiências ocorreu com Margaret Thatcher na década de 1980. As fases da reforma incluíram foco na economia e corte de gastos (1979-1982), aumento da eficiência e privatizações (1982-final da década de 1980), e uma fase mais radical com reformas em diversos setores a partir de 1987. Inovações incluíram os "escrutínios de Rayner", sistemas de informações gerenciais como o MINIS, e os Citizen's Charters (documentos com objetivos e normas de serviços públicos). Também houve um amplo processo de privatização e o programa Next Steps em 1988 para aumentar a eficiência.

Nos Estados Unidos, o processo ocorreu posteriormente, durante o governo Reagan, e foi marcado pela obra de "Reinventando o governo" de Osborne e Gaebler (1994). Este

movimento buscou transformar o governo dos EUA com foco no cliente, aumento da produtividade e redução de custos. Diferentemente do Reino Unido, houve poucas privatizações, com maior predomínio de parcerias público-privadas (Bresser-Pereira, 1996).

No Brasil, a reforma gerencial ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial. Foi implementada durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995, com a transformação da Secretaria de Administração Federal (SAF) no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), sob a liderança de Luiz Carlos Bresser-Pereira. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa foram elaborados com base nas experiências recentes da OCDE, especialmente do Reino Unido.

É possível dizer em termos sintéticos, portanto, que a administração pública gerencial resulta de métodos administrativos comuns a grandes empresas utilizados na gestão pública para viabilizar o funcionamento de um Estado mais regulador, comprometido com ajustes fiscais, e com uma estrutura reduzida, tanto organizativa quanto de pessoal. Portanto, do ponto de vista operacional, a incidência da administração pública gerencial pode se bastar por uma orientação que considera o Estado análogo a uma empresa privada, o que leva em conta que sua gestão deve ser conduzida por técnicas utilizadas pelas próprias empresas em termos financeiros e de gestão de pessoas, por exemplo. Ao mesmo tempo, há uma transposição de objetivos como a produtividade e a eficiência para a lógica do serviço público (Brulon, 2012).

Se por um lado, são elementos centrais para o entendimento da administração pública gerencial a crise dos anos 1970, e a ascensão dos governos neoliberais que viabilizaram o conjunto de medidas supracitados, por outro, é possível entender que o pilar fundamental é a transposição da administração das grandes corporações para o Estado, ou o entendimento do Estado como semelhante a uma grande corporação. Esse aspecto será avaliado nas linhas que seguem.

### **3. Método de pesquisa**

A pesquisa se deu a partir de uma abordagem qualitativa. Foi feita uma pesquisa documental e bibliográfica que se debruçou sobre os documentos centrais da reforma administrativa daspiana, como a Constituição de 1937 e Decreto-lei 579/1938, que instituiu o DASP. Além desses documentos, foram analisados outros textos acessórios, como os editoriais da Revista do Serviço Público de (1940, 1945 e 1946) e fontes secundárias, como teses, dissertações e artigos que debateram essas reformas. Essas fontes secundárias foram fundamentais por traçarem uma análise das reformas e apontarem, ou darem indicações, acerca do processo de formação e, portanto, indicarem seus pressupostos teóricos. Mais especificamente, indicaram quais foram os elementos que exerceram influência sobre a reforma. Foi possível chegar a duas grandes influências, o movimento da administração científica, especialmente sua vertente europeia, e o autor estadunidense William Willoughby por meio de sua obra *Principles of Public Administration*.

Com efeito, analisando os estudos que se debruçaram sobre o DASP, é comum o entendimento de que foi uma reforma burocrática, de talhe weberiano, mas que também sofreu influências de Taylor, e Willoughby, diretamente ligados ao pensamento administrativo (Vizeu, 2008; Wahrlich, 1979). Um dos trabalhos que mais dedicaram atenção a este problema das influências foi a obra *Reforma Administrativa na Era de Vargas*, de Beatriz Wahrlich (1983), destaca o papel de ambos os autores, chegando a mencionar que a influência de Willoughby

fora ainda mais forte no Brasil do que a de outros exemplos de organização administrativa de outros países. Outros autores que também se dedicaram ao tema indicam a influência do taylorismo, por meio do Idort, como igualmente importante (Araújo, 2012; Forgianini, 2021). A importância indicada por esses autores ganha ainda mais evidência, na medida em que analisando os quatro editoriais da Revista do Serviço Público, que buscaram descrever o departamento e indicar influências para seu estabelecimento, é possível ver o nome dos autores mencionado neles e também de outros contemporâneos. Tais editoriais demonstram como esses autores repercutiam na gestão pública brasileira.

Seguindo as considerações de Chasin (1978), a análise do material foi realizada por meio da análise imanente com a qual “cabe descrever numa investigação concreta que respeite a trama interna de suas articulações, de modo que fique revelado objetivamente seu perfil de conteúdos e a forma pela qual eles se estruturam e afirmam” (Chasin, 1978, p. 77). A tentativa de análise se deu, portanto, com o fito de evitar ilações ou imputações indevidas aos autores e ao próprio processo histórico. As referências utilizadas na análise estão listadas na tabela que segue.

Tabela 1: Material analisado na pesquisa

Autor(a)	Obra
Beatriz Wahrlich	A reforma administrativa na era de Vargas (1983)
Presidência da República	Decreto 579 - Criação do DASP (1938)
Giorgio Forgiarini	DASP: a rosa cruz do Estado Novo (2021)
Rodrigo Oliveira de Araújo	Nas engrenagens do estado Novo: a centralidade do DASP na reforma administrativa e na criação de redes organizacionais de produção (1938-1945) (2017)
Revista do Serviço Público	Editorial: O DASP (1948)
Revista do Serviço Público	O DASP e a experiência estrangeira (1945)
Revista do Serviço Público	A nova estrutura do DASP (1946)
Charles Wrege, Ronald Greenwood, Sakae Hata	The international management institute and political opposition to its efforts in europeu (1987)
Fabio Vizeu	MANAGEMENT NO BRASIL EM PERSPECTIVA HISTÓRICA: O PROJETO DO IDORT NAS DÉCADAS DE 1930 E 1940 (2008)
William Willoughby	Principles of public administration (1927)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Adiante os resultados serão apresentados concomitantemente à discussão. Em primeiro lugar, será apresentada a influência indireta do gerencialismo por meio da administração científica e, posteriormente, a influência direta por meio de William Willoughby.

#### 4. Resultados e discussão

##### 4.1 A influência indireta da administração científica na *reforma daspiana*

No Brasil, o primeiro esforço de uma reforma administrativa se deu como resultado de um processo que procurava assentar as bases administrativas do Estado brasileiro. Na esteira da modernização empenhada pelo governo Vargas, já sob o Estado Novo, consagrado com a

Constituição de 1937, foi instituído o DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), departamento voltado para a gestão de pessoas e da gerência de materiais, com o objetivo de reduzir desperdícios, estruturar as carreiras e garantir um insulamento burocrático imune às pressões políticas. No decreto que organiza o departamento, há a previsão de divisões de organização e administração e também de materiais, mas há também as divisões de funcionário público e seleção. Ainda no que toca a singularidade da gestão de pessoal, havia as comissões de eficiência que se ocupavam da qualidade do trabalho (Brasil, 1938). Assim, esta primeira reforma foi uma primeira iniciativa de uma organização mais regular do Estado, dando condições de funcionamento para uma burocracia emergente, ao menos a nível nacional.

O ponto de partida foi a necessidade de se estruturar uma burocracia estatal que pudesse realizar os serviços públicos mais básicos, mas também contribuir com a atuação mais incisiva do Estado na Economia, cumprindo uma orientação desenvolvimentista tomada pelo governo, com a criação de empresas estatais, autarquias e instituições quetais (Ianni, 1976). Tratou-se de um processo de estruturação do Estado nacional com a criação de vários ministérios voltados para temas econômicos específicos (Trabalho, Indústria e Comércio), empresas estatais (Companhia Siderúrgica Nacional), autarquias e outras organizações (IBGE). O DASP se coloca no sentido de estruturar internamente o Estado brasileiro para levar adiante um projeto de desenvolvimento liderado pelo Estado. Portanto, em relação às influências externas que agiram sobre a reforma, pode-se destacar as pressões de setores industriais e a elite estatal, comum às mudanças pelo alto tão características do Brasil (Chasin, 1978; Forgiarini, 2021). Essa estruturação provocou também a necessidade de mudanças internas no aparato estatal, sobretudo, apresentou a necessidade de profissionalização e racionalização do serviço público.

O contexto é distinto daquele que causou o desenvolvimento das reformas consideradas pela literatura como gerenciais. Contudo, entendia-se que “o anseio de elevar o nível do serviço público, manifestado primeiramente pela administração local americana, provocou a elaboração e refinamento, naquele país, de um manancial de experiências sem similar” (Revista do Serviço Público, 1946, p. 3). Assim, a inspiração no exemplo norte-americano é similar ao da Reforma de 1995.

É preciso dizer, contudo, que as influências atribuídas a Taylor são menos diretas do que se coloca. Considera-se haver na criação do DASP “visíveis influências do movimento taylorista” (Warhlich, 1983, p. 302). O termo “movimento taylorista” chama a atenção nesse caso. Tomando estritamente o pensamento de Taylor, é razoável considerar a sua dedicação aos problemas da grande empresa privada, especialmente ligados à necessidade de alavancar a produtividade num contexto de regressividade tecnológica da indústria metalúrgica (Paço Cunha, 2021). Não faria sentido qualquer transposição literal deste pensamento para a gestão pública.

A possibilidade de transposição se abriu na medida em que o movimento taylorista foi além das preocupações de seu inspirador. Nos Estados Unidos propriamente houve, já nos anos 1910, o desenvolvimento do movimento da administração científica, que de certa forma se descolou do pensamento taylorista, ainda que tenha mantido importantes ligações com o autor. Se nos escritos do autor destacava-se a preocupação com o aumento da produtividade do trabalho diante da regressividade tecnológica, o movimento da administração científica expandia essas preocupações para a eficiência na gestão, a redução dos desperdícios e outros aspectos mais que não eram ausentes nas preocupações de Taylor, embora ocupassem um papel menos importante (Nelson, 1975).

Outros autores alinhados a Taylor, como Emerson e Gilbreth, juntamente com Brandeis<sup>1</sup> fundaram o movimento da administração científica e a sociedade Taylor que colocavam a racionalização e a eficiência para outras atividades nas empresas, como as de escritório e expandiram aquele escopo mais restrito do taylorismo. Essa ampliação permitiu que a administração científica passasse a atuar em empresas ligadas a setores externos à indústria e posteriormente em organizações da administração pública. Isso aconteceu mais propriamente ao longo da década de 1920, com a criação do Instituto Internacional de Eficiência na Europa. Enquanto o movimento da administração científica nos Estados Unidos permaneceu voltado para os problemas de produtividade e salários nas indústrias dos Estados Unidos, o movimento europeu que se consolidou com o Instituto internacional de administração, se voltou para problemas em outros tipos de empresas como bancos. Por meio do instituto, a ideia de administração científica ficou mais ligada com a eficiência e a redução do desperdício aplicadas a tipos variados de organizações (Wrege et al, 1987).

Esse instituto influenciou a criação do IDORT (Instituto de difusão da organização racional do trabalho) no Brasil. O próprio IDORT é resultante desse processo de ampliação dos interesses da administração científica e realmente no Brasil sua influência se deu de maneira mais central na administração pública. Inicialmente pensado para dar subsídios de consultoria administrativa para empresas privadas, o instituto passou a se voltar para a administração pública em pouco tempo. Segundo Vizeu (2008), as razões para uma mudança na orientação do IDORT da influência nas empresas privadas para a influência na administração pública se deram meramente por questões financeiras, na medida em que o Estado contratava os serviços do IDORT, enquanto o mesmo interesse não se manifestava nas empresas. Antonacci (1993) mostra como o IDORT desempenhou um papel fundamental inserindo conceitos de organização e também de gestão de pessoas e gestão de materiais na reforma administrativa desenvolvida no Estado de São Paulo, ao longo dos anos 1930. Em 1935 o IDORT foi contratado pelo governo de São Paulo para desenvolver o RAGE (Reorganização Administrativa do Governo do Estado) que era um programa de racionalização na contratação de funcionários públicos:

Além da criação deste departamento de controle e fluxo de informações gerenciais, o RAGE promoveu a racionalização das pastas do governo do Estado, reduzindo o número de Secretárias e uniformizando as funções meramente administrativas destes departamentos, tais como a contabilidade, o protocolo e o controle de pessoal. Como já mencionamos, o RAGE contou também com os serviços da Segunda Divisão, nos quais corresponderam ao estudo de tempos e movimentos dos serviços de protocolo e do tipo de mobiliário e materiais utilizados nesta função (Vizeu, 2008, p. 181).

A influência das teorias se dava por conta das próprias necessidades práticas de estruturação da administração pública brasileira, como a padronização de rotinas, redução de utilização de recursos e coisas relacionadas, aspectos extensivamente tratados pela administração científica. Esse processo posteriormente inspirou também o DASP. Inclusive, os ideólogos do IDORT foram os mesmos que também desenvolveram os princípios do DASP

---

<sup>1</sup> O advogado Louis Brandeis é considerado o fundador do movimento da administração científica ao utilizar o texto numa disputa judicial em que argumentava que as ferrovias poderiam arcar com custos maiores sendo mais eficientes em vez de aumentarem os preços dos fretes, usando pela primeira vez o nome “administração científica”. Esse processo foi fundamental para ligar Taylor e o movimento à eficiência e eliminação de desperdícios (Lepore, 2009).

(Souza, 2006; Vizeu, 2018) – basta chamar atenção para o papel de Luiz Simões Lopes, primeiro presidente do DASP, e membro do IDORT. Assim, a influência do movimento taylorista indicado por Wahrlich que aparecia na eficiência e na gestão de pessoas foi possível por conta desse movimento histórico que gerou as instituições difusoras do taylorismo.

Nessa atuação do IDORT também se destacou a atuação sobre a gestão de pessoas. Os aspectos de seleção, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal tiveram ainda uma característica peculiar na reforma de 1938 porque foram a solidificação da entrada da psicotécnica na esteira da influência do IDORT. É possível ler que o DASP “adotava procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento idênticos aos que foram desenvolvidos por Robert Mange e sua equipe da Segunda Divisão para o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional (CFESP)” (Vizeu, 2008, p. 201). A psicotécnica, como disciplina, não está ligada a qualquer escola da administração, ela inclusive precede a escola humanística e autores como Elton Mayo. Ela também passou a ser um aspecto próximo do taylorismo com a internacionalização da administração científica. Através de Roberto Mange, que havia sido um dos primeiros difusores da psicotécnica no Brasil por meio de cursos proferidos a trabalhadores das ferrovias de São Paulo, a psicologia do trabalho foi aplicada na Reforma do Estado de São Paulo. A intenção era a adaptação física e mental do trabalhador ao cargo (Araújo, 2013). A psicotécnica se coloca como “uma anterioridade histórica à teoria das relações humanas” (Paço Cunha, Guedes, 2017), estando assim mais ligada ao taylorismo pelo foco na tarefa e na necessidade de adaptação de trabalhadores.

De modo geral, o taylorismo preocupado com a produtividade do trabalho na indústria ganha maior abrangência com seus seguidores e, ao mesmo tempo, torna-se mais generalista, voltado para a eficiência e a racionalização, resultando no movimento da administração científica. Ela é difundida para a Europa e chega ao Brasil como um novo itinerário desse movimento. Esses termos mais generalistas do que o foco na execução da tarefa certamente facilitaram a aplicação desses princípios ao Estado, a ponto de não haver qualquer contradição com relação à aplicação ao Estado a ponto de impedir sua influência. A questão é que a preocupação exclusivamente voltada para a produtividade de Taylor, pôde ser adaptada para outros tipos de organização, como a gestão do Estado, o que não elimina o aspecto gerencial.

Mas exatamente a preocupação com o problema da gestão de pessoas, da eficiência e com a redução de desperdícios, que passou a ocupar o expediente das organizações ligadas à administração científica, e não era exatamente exclusiva de empresas privadas, contribuiu para que esse ideário passasse a ser razoável para a administração pública. Nesse sentido, por meio do movimento da administração científica, o gerencialismo se faz presente de maneira indireta, com a utilização de um aporte teórico desenvolvido para a gerência da grande empresa, que se torna mais generalista. Na medida em que uma estrutura estatal nacional e uma grande empresa têm pontos semelhantes, como o tamanho, o grande número de funcionários e a necessidade de se estruturar de modo complexo, é possível haver a influência dessas teorias gerenciais no Estado.

#### **4.2 A influência direta do gerencialismo por meio de William Willoughby**

William Willoughby, um dos expoentes da corrente das teorias de gerência pública, também é recorrentemente apontado como inspiração para o DASP. Pode-se ler que “ninguém, de boa fé, poderá negar a poderosa influência do pensamento democrático dos mais famosos

tratadistas de então — W. F. Willoughby à frente, com o clássico ‘The Principles of Public Administration’” (Revista do Serviço Público, 1948).

Nas ideias desse autor, a administração deveria ser dedicada a um departamento geral, independente da presidência e dos ministérios. Este departamento, assim como o DASP, constituía em “funções normativas, de coordenação e controle, e atuaria em conjugação com outras unidades de administração, estas sim, com funções operativas e situadas junto ao escalão seguinte da escala hierárquica (ou seja, junto aos ministros ou secretários de Estado)” (Wahrlich, 1979, p. 43). O DASP é apontado como uma materialização desse conceito.

Seja como for, o próprio Willoughby fora também produto de um processo de evolução da administração pública que ocorria nos Estados Unidos e se espalhava pela Europa (Wahrlich, 1979). Na própria Revista do Serviço Pública, a influência do autor fora comentada na estruturação do DASP. Este fora “Esposado pelos nossos técnicos o célebre binômio de Willoughby — atividades-meios e atividades-fins” (Revista do Serviço Público, 1945). Deu-se assim o “estabelecimento de órgãos próprios, dotado de pessoal especializado” (Revista do Serviço Público, 1946). De tal modo, compreende-se que a influência deste autor é diretamente central na Reforma administrativa do Estado Novo.

A sua influência se deu porque a ideia de criação de um departamento de administração geral, que reuniria as atividades administrativas do Estado num único órgão, tinha como exemplaridade o próprio DASP que englobava as atividades de “administração de pessoal e administração de material” (Brasil, 1938). A ideia era desincumbir ministérios e outros órgãos dessas atividades, podendo-se concentrar na sua finalidade. É interessante acompanhar como Willoughby chegou a essa determinação de departamento de administração geral. Ele foi definido pelo autor como um serviço especial, conhecido como, ou pelo menos com as funções de um gabinete de administração geral. (Willoughby, 1927, p. 54).

O autor desenvolveu trabalhos voltados para a estruturação do serviço público nos Estados Unidos. A obra *Principles of Public Administration*, apontada como a mais influente para o caso brasileiro, contém elementos variados para mostrar como a administração das empresas privadas eram um modelo a ser seguido na sua visão. Isso não acontecia somente em relação a entendimentos como “comparar a função do poder legislativo a de um conselho diretor de uma grande sociedade anônima” (Wahrlich, 1983). Nas suas próprias palavras, havia a questão sobre quem organiza e planeja e quem executa a ser resolvida. Nesse sentido, pondera que “em todos os grandes empreendimentos, no entanto, e especialmente naqueles, como os governos modernos, que abrangem a execução de diversas linhas de atividades e exigem uma organização correspondentemente elaborada, a distinção é de suma importância” (Willoughby, 1927, p. 9).

O entendimento é de que o governo é um grande empreendimento. Por conseguinte, as atribuições de gestão são, para o autor, geralmente divididas em dois órgãos: “conselho de administração e o gerente geral, no caso de empresas privadas com forma corporativa de organização; e o poder legislativo e o diretor executivo ou o diretor executivo e os diretores administrativos, no caso de governos” (Willoughby, 1927, p. 4). Para o autor, estabelece-se uma analogia clara, entre a grande empresa privada e o governo. Chama a atenção a ideia do diretor executivo, que não é exatamente um cargo comum na gestão pública. O diretor executivo é um cargo típico da grande empresa capitalista. Nesse sentido, é interessante acompanhar a construção da argumentação de Willoughby, que não acidentalmente faz essa analogia.

A comparação do problema da administração de um serviço governamental deve, portanto, ser feita, não com a indústria privada em geral, e certamente não com empresas privadas conduzidas por proprietários individuais, mas com empresas privadas conduzidas sob uma forma corporativa de organização. (Willoughby, 1927, p. 4).

O mesmo problema que já animava as discussões que levaram à teoria da agência, e outros desdobramentos teóricos importantes, também provocava Willoughby. O chefe do poder executivo se relaciona com o poder legislativo assim como o conselho diretor se relaciona com o gestor de uma grande corporação. Willoughby e sua concepção de administração são a compreensão de que o Estado é gerido como uma grande empresa privada, pois aqui há uma relação direta entre o Estado e a grande corporação. Sua apreensão na estruturação do Estado brasileiro são evidências da própria raiz do gerencialismo no Brasil.

O Estado para Willoughby seguia a organização das grandes corporações. Esse paralelo estabelecido entre o governo e a corporação privada recebe uma compreensão ainda mais clara na medida em que

Os gestores das grandes corporações têm um status e um interesse nos resultados não muito diferentes dos dos funcionários do governo. Sua principal remuneração é na forma de uma remuneração fixa por seus serviços. Eles não têm os poderes independentes do fabricante ou comerciante privado, mas estão sujeitos à direção geral, supervisão e controle de uma autoridade superior, na forma de um conselho de administração e um corpo de acionistas, da mesma forma que os funcionários administrativos de um governo estão sujeitos à autoridade superior de uma legislatura e de um eleitorado. Finalmente, a grande massa de empregados, aqueles que têm que fazer o trabalho real, incluindo todo o pessoal da direção, exceto alguns funcionários, em sua maioria não têm mais interesse direto na empresa ou nos lucros auferidos do que os funcionários de um governo. (Willoughby, 1927, p. 4).

A comparação do autor se estende a vários aspectos, seja por meio do engajamento dos trabalhadores, do controle exercido ao trabalho do diretor ou do governante, mas sobretudo em relação ao retorno esperado, uma compensação “fixa pelos seus serviços”, está colocado um dos preceitos mais centrais do gerencialismo na administração pública, o entendimento do Estado precisando gerar resultados como uma organização privada. Não poderia haver uma menção mais direta à cultura dos resultados difundida nos anos 1990 como pilar do gerencialismo.

Desenvolvendo esse problema do retorno, Willoughby faz, contudo, uma ponderação a respeito das diferenças entre empresas privadas e o governo. E fica evidente a forma mistificada pela desenvolve seu argumento, pois sabe-se que o estado não se estrutura como uma empresa privada

Em um sentido muito real, o elemento lucro está tão presente no caso de tais serviços governamentais quanto em empresas privadas. A única diferença está na destinação desse excedente de lucros sobre as despesas. Em um caso, eles são distribuídos aos acionistas. No outro, são pagos ao tesouro geral como um alívio para o ônus financeiro a ser suportado pela tributação geral, “ou são traduzidos em melhores condições de trabalho para os funcionários de seu serviço, melhores serviços ao público ou reinvestidos na empresa”. (Willoughby, 1927, p. 4).

Considerando que empresa e Estado se igualam, o último é visto pelo autor como um produtor de lucros, restando a diferença quanto à sua aplicação. Há inclusive subjacente a ideia que realmente tornou-se mais popular posteriormente, também disseminada pelo gerencialismo contemporâneo, que tem um entendimento de saneamento das contas públicas, enxergando o orçamento como idêntico a uma empresa privada (Brulon, 2012).

A ideia assim, é que a administração pública pudesse se guiar proximamente em termos de eficiência seguindo o modelo da grande corporação privada

O autor está longe de defender a posição de que os assuntos governamentais como um todo foram, ou estão sendo administrados de forma tão eficiente e econômica quanto os das empresas privadas. Tudo o que ele busca destacar é que as vantagens superiores das empresas privadas, do ponto de vista da administração eficiente, são muito menores do que comumente se supõe, e que não há razão inerente para que a administração dos assuntos públicos não possa se aproximar, senão igualar em eficiência, à das empresas privadas. A obtenção desse objetivo é difícil principalmente devido à magnitude e complexidade dos problemas apresentados. Isso significa apenas que um esforço correspondente deve ser feito para chegar à sua solução. (Willoughby, 1927, p. 7).

Portanto, a ideia de que o estado deve perseguir a governança das grandes corporações também popularizada com o ideário gerencialista é outro elemento muito claro nos escritos do autor. A questão para o Estado é organizar o aparato burocrático de maneira que ele se aproxime da forma como as corporações são geridas de maneira a atingir eficiência e gerência econômica. O autor também tinha como espelho o sistema de geração de relatórios e o princípio de organização das empresas privadas como exemplo para o Estado

Com Willoughby, a recepção do gerencialismo se dá de maneira direta, na medida em que a recomendação do departamento de administração proposto pelo autor e adotado com o DASP era inspirado, sem ressalvas, no modelo de gerência das grandes corporações. Inclusive o Estado, para ele, se coloca como uma instituição análoga a uma grande corporação. Muito claramente, os conceitos reconhecidos como proposição do gerencialismo no final do século XX já eram desenvolvidos, ainda que por outros termos, por autores do início do mesmo século.

A literatura mostra que esta primeira grande reforma administrativa no Brasil recebeu influências variadas, de diferente intensidade, de exemplos estrangeiros e de uma literatura ligada ao tema. Concentrando a análise na literatura, foi possível mostrar que o gerencialismo foi uma influência central nesse processo. Se, de modo geral, o que estava colocado era a construção da burocracia nacional, não se pode dizer que isto estava imune à influência dos métodos gerenciais das grandes empresas. Ainda que Willoughby tenha se voltado para a administração pública, como anunciado no próprio título do livro, e para o desenvolvimento de soluções para a estrutura de governos, fica evidente como a sua inspiração são as empresas privadas e como sua estrutura molda o desenvolvimento de suas alternativas. Para o autor, não havia diferenças relevantes sequer em termos de objetivos para as corporações ou para os governos.

Considerando que uma reforma administrativa não se volta apenas para problemas de organização interna do aparato estatal, sendo também uma reorganização da estrutura de governo e da orientação para a atuação do estado sobre problemas econômicos e sociais, o gerencialismo está muito mais evidente na reforma dos anos 1990, que apregoou um Estado

menos ativo sobre esses problemas públicos, que passaram a ser atendidos de maneira mais extensiva por organizações privadas. Portanto o gerencialismo não se tratou somente da orientação da reforma interna, mas do próprio direcionamento do governo. Contudo, no caso da reforma dos anos 1930, havia o entendimento de um estado mais presente na economia, inclusive como um agente assistencial para o desenvolvimento da economia nacional, mas também havia o entendimento da necessidade de estruturação de um estado que assumia muitas atribuições, aumentava sua estrutura. Havia a necessidade de apresentar respostas administrativas para esse novo contexto. E nesse aspecto, vicejaram as coincidências entre um aparato estatal nacional e uma grande empresa. Considerando os objetivos gerais da Reforma daspiana, pode-se ler que se buscava:

o aumento da eficiência através da redefinição ou reformulação das atribuições das repartições; da racionalização de suas estruturas, métodos e normas de trabalho; da adequação de seus recursos financeiros, materiais, equipamentos e instalações; do recrutamento, seleção e aperfeiçoamento dos recursos humanos sob a égide do sistema do mérito (Wahrlich, 1974, p.28-9).

Todas essas questões que também afligem as grandes corporações. Essa mesma necessidade, em outra magnitude, no caso estadunidense, provocou autores como Willoughby, que tinha como exemplo as grandes corporações em ascensão que estavam profissionalizando (Chandler, 1977). Assim as contribuições do autor partindo do pressuposto gerencialista são compreensíveis, o que não elimina o fato de o autor desenvolver analogias pouco precisas entre corporações e o Estado. Certamente não se pode olhar para esse processo sem considerar as evidentes diferenças entre o Estado e a grande corporação privada, mas não é possível desprezar essas semelhanças como fatores que contribuem para a influência do gerencialismo na administração pública.

Seria, portanto, razoável levantar a hipótese de que a inspiração no gerencialismo se dava pela capacidade de responder questões imediatas mais práticas impostas a uma estrutura estatal em desenvolvimento. Da mesma maneira, é compreensível o movimento da administração científica ser apropriado pela gestão pública. Como ficou mostrado no caso do IDORT, eram as organizações públicas as demandantes de medidas de racionalização.

De maneira geral, o gerencialismo na administração pública brasileira é mais antigo do que se tem colocado. Ainda que por razões distintas, a reforma do estado brasileiro que estruturou o aparelho estatal em 1930 teve forte influência das soluções dadas por autores inspirados pelas grandes corporações.

Considerando também a complexidade da questão da influência das teorias sobre a realidade, é preciso dizer não se pode relegar a um segundo plano o gerencialismo nos primórdios da construção do Estado Brasileiro. Considerando as suas características, não se trata de um fenômeno recente, ou fruto de uma única concepção. Sabendo que as teorias não exercem efeito sobre a realidade assim que são concebidas ou difundidas e que essas concepções atuam como respostas a problemas práticos, a administração científica de forma mais indireta foi influente para as questões específicas de eficiência e gestão de pessoas, e Willoughby na concepção do departamento. Entre o mimetismo institucional e a influência das teorias há um espaço não muito claro que pode ser investigado em pesquisas futuras.

## 5. Conclusões

Considerando o objetivo do trabalho, foi possível identificar que o gerencialismo foi influente na reforma administrativa daspiana de maneira direta e indireta. Direta pela influência de William Willoughby na formatação do departamento de administração que no Brasil se consolidou com o DASP e o entendimento do autor do Estado como análogo a uma grande corporação; e indireta pela via da influência do movimento da administração científica, consolidado pelo IDORT que foi fundamental para a criação do DASP.

A reforma de 1937 não somente inaugurou a entrada da ciência administrativa na administração pública, mas também o entendimento de que o estado emula o funcionamento de uma grande empresa de maneira que a sua estruturação seguiu princípios inspirados nas grandes corporações.

Também é interessante mostrar como as mediações atuam na efetivação das teorias, moderando a sua capacidade de influência. Isso fica suficientemente claro quando se compara a influência da administração científica e do pensamento de Willoughby. A primeira, indireta, surgida na administração privada, sofre adaptações e a segunda mais direta, é voltada para a administração pública, mas concebe o Estado à luz da grande corporação. É inclusive interessante, para pesquisas futuras, pesquisar de forma mais detalhada o real teor e medida dessas influências, não somente para a reforma daspiana, mas para as outras reformas administrativas por que passou o Brasil também. A pesquisa se limitou a investigação das reformas administrativas, isso não exclui a possibilidade de haver outras incidências do gerencialismo antes mesmo da reforma de 1930. este ponto também merece melhor averiguação em oportunidades futuras.

## Referências

- ABRUCIO, Fernando L.; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, Maria R.; ABRUCIO, Fernando L.; PACHECO, Regina S. (Orgs.). Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração
- ANTONACCI, Maria A.M. A vitória da razão (?): o Idort e a sociedade paulista. São Paulo: Marco Zero, 1993.
- ARAÚJO, Rodrigo Oliveira de. Classe dos Gestores, Corporativismo e Psicotécnica: a trajetória de Roberto Mange através do Instituto de Organização Racional do Trabalho (1931-1942). Dissertação de Mestrado em História. UFG: Goiânia. 2013.
- BRASIL. Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Câmara dos Deputados, Legislação Informatizada. Disponível em: Acesso em: 30 de agosto de 2020.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. In: D'INCAO, M. A. e MARTINS, H. (Orgs.). Democracia, crise e reforma: estudos sobre a Era Fernando Henrique Cardoso. São Paulo: Paz e Terra, 2010. p. 171-212
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 121, n. 1, p. 7-38, jan./abr. 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998.

- BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. *Revista do Serviço Público, Brasília*, v. 63, n. 3, p. 265-284, jul./set. 2012.
- Cavalcante, Pedro Luiz. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. *Revista do Serviço Público, Brasília*, v. 70, n. 2, p. 195-218, abr./jun. 2019
- CHANDLER, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- CHASIN, José. O Integralismo de Plínio Salgado: forma de regressividade no capitalismo
- COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 2008. <https://doi.org/10.1590/s0034->
- DENHARDT, Robert. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning,
- Forgiarini, Giorgio. DASP: a rosa cruz do Estado Novo
- FREDERICKSON, George; SMITH, Kevin, B.; LARIMER, Christopher W.; LICARI, Michael J.. *The public administration theory primer*. Westview press. 2012
- GÖTZ, A.; GROTZ, F.; WEBER, T. Party Government and Administrative Reform: Evidence From the German Länder. *Administration and Society*, 2018. <https://doi.org/10.1177/0095399715597267>.
- GUALMINI, E. Restructuring Weberian bureaucracy: Comparing managerial reforms in Europe and the United States. *Public Administration*, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00691.x>.
- GULICK, Luther, e Lyndall Urwick, eds. *Papers on the Science of Administration*. Nova York: Institute of Public Administration, 1937.
- hiper-tardio. São Paulo: Editora Ciências Humanas. 1978.
- KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, 1994. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901994000300004>.
- LEITE, Leonardo Queiroz. História da reforma gerencial do estado de 1995. Tese de doutorado. Rio de Janeiro: FGV. 2019
- LEPORE, J. Not so fast. *The New Yorker*. 2019. Disponível em: <https://www.newyorker.com/magazine/2009/10/12/not-so-fast>
- NELSON, D. (1975). *Managers and workers: origins of the new factory system in the United States 1880-1920*. The University of Wisconsin Press.
- PAÇO CUNHA, E. (2020). Gênese do Taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes. *Organizações & Sociedade*, 27(95). <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/28867>
- PAÇO CUNHA, E. (2022/2023). Problemas selecionados em determinação social do pensamento. *Verinotio, Rio das Ostras*, 28, (1), 123-146, Edição Especial. DOI: <https://doi.org/10.36638/1981-061X.2023.v28.663>
- Paço Cunha, E., & Guedes, L. T. (2017). “TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS” COMO IDEOLOGIA NA PARTICULARIDADE BRASILEIRA (1929-1963).
- PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo*, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

- PELED, A. Why Style Matters: A Comparison of Two Administrative Reform Initiatives in the Israeli Public Sector, 1989-1998. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2002. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003530>.
- POLLITT, C.; VAN THIEL, S.; HOMBURG, V. *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*. [S. l.: s. n.], 2007. <https://doi.org/10.1057/9780230625365>.
- pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 2012. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512012000100003>.
- REZENDE, F. da C. Por que reformas administrativas falham? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 2002. <https://doi.org/10.1590/s0102-69092002000300008>.
- RSP, E. (2022). A nova estrutura do DASP. *Revista Do Serviço Público*, 1(3), 3 - 4. Recuperado de <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/7709>
- RSP, E. (2022). O DASP e a experiência estrangeira. *Revista Do Serviço Público*, 1(1), 3 - 4. Recuperado de <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/7908>
- RSP, E. (2022). O DASP. *Revista Do Serviço Público*, 2(3 e 4), 3 - 5. Recuperado de <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/7459>
- trajetória de Roberto Mange através do Instituto de Organização Racional do Trabalho
- VIZEU, Fabio. *MANAGEMENT NO BRASIL EM PERSPECTIVA HISTÓRICA: O PROJETO DO IDORT NAS DÉCADAS DE 1930 E 1940*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. 2008.
- WAHRLICH, B. M. de S. Reforma administrativa na América Latina: semelhanças e diferenças entre cinco experiências nacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 5 a 47, 1974. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/5977>. Acesso em: 8 set. 2025.
- WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Evolução das ciências administrativas na América Latina. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 31 a 68, mar. 1979
- WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública*, v. 8, p. 27-75, 1974.
- WAHRLICH, Beatriz. *A Reforma Administrativa na Era de Vargas*. Rio de Janeiro, FGV. 1983.
- WILLOUGHBY, W. *Principles of Public Administration*. Baltimore: The Johns Hopkins Press. 1927

## 1. Introdução

## 2. Fundamentação teórica

Principais Conceitos e Teoria que fundamentam o estudo

## 3. Método de pesquisa

Os títulos de seções devem ser numerados em algarismos arábicos e escritos em fonte 12, negrito, em parágrafo com espaçamento anterior de 12 pt (use o estilo Capítulo).

### 3.1. Subseções

Os títulos das subseções devem ser escritos sem negrito e em itálico, em parágrafo com espaçamento anterior de 12 pt - use estilo subseção.

## 4. Resultados

Tabelas devem ser incluídas no corpo principal do texto como tabela e nunca como imagem. Cada tabela deve ter um número próprio, e o título colocado acima da moldura da tabela, justificada a esquerda da moldura da tabela na mesma fonte do texto principal (Times New Roman, 12 pt). Citações da fonte ou notas explicativas devem aparecer imediatamente abaixo da moldura da tabela, justificadas a esquerda em Times New Roman, 10 pt. As unidades utilizadas, devem ser claramente indicadas na tabela.

Legendas de tabelas devem ser colocadas na parte superior das mesmas, em parágrafo centralizado conforme ilustrado na Tabela 1. As tabelas devem ser formatadas adotando a mesma formatação da Tabela 1 - use estilo Tabela com grade 1.

Tabela 1. Relação das siglas e áreas temáticas do CASI.

<b>Siglas</b>	<b>Áreas Temáticas</b>
AES	Administração Estratégica
EPE	Ensino e Pesquisa

Fonte: Informe a fonte da tabela

Figuras e material gráfico podem ser em preto e branco ou coloridas e incluídas como parte integrante do texto. Cada figura deve ter um número e o título colocado abaixo da figura, centralizada, em Times New Roman 10 pt.



Figura 1. Exemplo de figura.

Fonte: Informe a fonte da figura.

## 5. Discussão

Equações: deverão ser escritas no Editor de Equações do Microsoft Word ou importadas para o texto através de figuras. As equações devem ser numeradas sequencialmente, com a numeração correspondente aparecendo entre parênteses a direita da última linha da equação.

## 6. Conclusões

As citações devem ser apresentadas no texto segundo o formato sobrenome do autor e o ano da publicação. Por exemplo: Oliveira (2009) ou (Oliveira, 2009) com mais de dois autores Leal e Oliveira (2012) ou (Leal & Oliveira, 2012). **Serão aceitos trabalhos formatados em acordo com a norma *American Psychology Association* (APA) ou com a norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).**

## Referências

As referências devem ser escritas segundo o padrão ABNT ou APA e ordenadas alfabeticamente.