

CADERNOS EBAP

Nº 28

Outubro 1983

PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO
E ABERTURA À APRENDIZAGEM

Anna Maria Campos*

*Subdiretora de Ensino da EBAP/FGV

0021423-8

BIBLIOTECA
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

56/84

28.5.84

AC 17635

ID 29308

PESQUISA:
RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO
E ABERTURA À APRENDIZAGEM

1. Introdução

Este trabalho tem como motivação básica redirecionar a pesquisa em administração, tornando mais efetiva sua contribuição ao desenvolvimento. Propõe-se uma estratégia de pesquisa que procura reorientar o esforço acadêmico para o entendimento de problemas e a melhoria de condições sociais através a aproximação e o comprometimento dos pesquisadores com as comunidades pesquisadas.

Tal preocupação não é nova e tem inspirado nos últimos anos o trabalho da autora junto aos mestrandos e junto à comunidade Anpadiana. Em 1979 eram apresentadas críticas à tradição positivista em pesquisa vigente nas ciências sociais e defendida a necessidade de se repensá-la em benefício da relevância prática.⁽¹⁾ Em 1982, no mesmo forum da ANPAD, foi feita a defesa de uma estratégia alternativa e revisionista.⁽²⁾ Por outro lado, esta preocupação não é exclusiva da autora. Dentro da mesma linha e afinadas com os mesmos propósitos estão as propostas de Ruchelman⁽³⁾ e Fals-Borda;⁽⁴⁾ mais longe no tempo, a proposta

-
- (1) Seminário sobre o Ensino de Pesquisa nos Programas de Pós-Graduação em Administração. ANPAD, Porto Alegre, maio 1979. Ver Vieira, P.R. e Campos, A.M. Em busca de uma metodologia de pesquisa relevante para a administração pública. RAP 14(3) : 101-110.
 - (2) II Seminário de Pesquisa em Administração. Painel sobre Alternativas Políticas e Metodologias para a Pesquisa em Administração. ANPAD, Porto Alegre, junho 1982.
 - (3) Ruchelman, L. "Managing change through action-research: the role of the university" The Bureaucrat, Winter 1978.
 - (4) Fals-Borda, O. "The challenge of action-research". Development: Seeds of change. SID, 1981:1.

de Wright Mills para um "artesanato intelectual",⁽⁵⁾ as contribuições da teoria crítica e as propostas de pesquisa-ação. Mais próximos no espaço as considerações de "qualidade de vida" já feitas por Hamburger.⁽⁶⁾ Este trabalho não traz portanto uma proposta inovadora. Procura apenas reforçar uma velha mensagem e suscitar mais uma vez o debate em torno de sua aplicação ao contexto dos programas de pós-graduação em administração. A insistência deve ser entendida como sinal de comprometimento da autora com a idéia defendida e, mais ainda, como o desejo de difundi-la junto à comunidade acadêmica.

No desenvolvimento do trabalho são articuladas as bases da alternativa proposta e suas vantagens. A seguir são apresentadas algumas dificuldades à sua implementação. Finalmente traz-se a experiência de aplicação da proposta a nível do ensino de metodologia de pesquisa na EBAP.

2. BASES DA ESTRATÉGIA ALTERNATIVA PROPOSTA E SUAS VANTAGENS

Dos Pontos básicos em que se fundamenta a proposta, ressalta em primeiro lugar a busca de relevância do trabalho de pesquisa social, entendida como relevante a pesquisa que contribua para a definição e o alcance de objetivos de desenvolvimento compatíveis com o bem-estar individual e coletivo, para entendimento da realidade sócio-econômica, política e institucional em transformação. Essa busca de relevância orienta a preocupa-

(5) Mills, C. W. A imaginação sociológica, 4ª ed., Rio, Zahar, 1975.

(6) Hamburger, P. L. "Considerações sobre 'qualidade de vida' no processo decisório: impacto sobre as entidades públicas e privadas". RAE 15 (2), mar. abr. 1975.

ção com as relações entre teoria social e prática social e leva à fusão entre o interesse científico e o interesse social. Neste sentido, a pesquisa em administração estaria necessariamente na categoria de pesquisa aplicada. O grande desafio da pesquisa em administração pública seria a produção e/ou organização e reorganização do conhecimento com vistas ao aperfeiçoamento da ação governamental, à interpretação das necessidades a serem atendidas e à busca de respostas mais adequadas e inovadoras às clientelas.

Como segundo ponto, é contestada a neutralidade do pesquisador e ressaltados o seu compromisso social e político, as dimensões morais e ideológicas da sua participação. Recomenda-se ao pesquisador a preocupação em identificar a quem o seu trabalho beneficia, a que interesses serve, que valores orientam e são fortalecidos pelo resultado do seu esforço.

Associada à noção revista de compromisso viria a redefinição de objetividade. Em pesquisa social o pesquisador é ele mesmo uma variável importante. Suas suposições a respeito da natureza humana, da natureza da realidade em estudo, do conhecimento, entre outras, influenciam a definição dos problemas, a escolha do método, a maneira de interpretar os dados. Objetividade em pesquisa social implica em estar consciente e alerta para o impacto da inevitável subjetividade do observador sobre os fenômenos estudados. Requer que o pesquisador reconheça e faça conhecidos os condicionamentos do ambiente a que esteve exposto (social, acadêmico e profissional), sua orientação ideológica, sua moldura de valores, seus sentimentos e inquietudes. Requer ainda que seus vieses sejam claramente enunciados aos consumidores do seu trabalho. No desenvolvimento do projeto a nova estratégia repudia a distância emocional e defende um envolvimento na ação.

Como terceiro pilar da proposta, um novo conceito e uma nova atitude diante do conhecimento. Valoriza-se igualmente o conhecimento obtido através da educação formal e no domínio da ciência

cia e o conhecimento informal, a sabedoria acumulada pela vivência, a experiência das situações práticas, procurando combininar diferentes perspectivas, desde a própria definição de problemas de pesquisa. Reconhece-se que há algo mais além da observação sensorial na experiência humana e que isso também pode acrescentar ao estoque de conhecimento.

No processo de busca é interpretação dos dados não só o que é testável é importante. Por isso devem-se combinar metodologias objetivas e subjetivas na aproximação da realidade focalizada.

Outro ponto básico da proposta diz respeito ao caráter colaborativo e participativo da pesquisa social. Tal participação no entanto não deve ter uma abordagem previdenciária ou paternalista por parte dos pesquisadores que detêm a competência teórica e metodológica. Antes de tudo, requer a "demolição" da superioridade atribuída ou assumida pelos que detêm tais competências. De acordo com a proposta, menor nível educacional ou falta de domínio das técnicas não significam incompetência, nem para identificar problemas nem para buscar soluções. O caráter colaborativo só é realmente alcançado se estabelecida uma interação igualitária entre "cientistas" e "leigos". Essa interação favorece a combinação de diferentes competências, incorporando recursos valiosos não alcançados pelas práticas tradicionais de pesquisa e ainda propicia a transferência aos novos parceiros de técnicas simples que lhes garantiriam condições de esforço continuado e auto-sustentado mesmo após o "final" dos projetos. (7)

A proposta pretende portanto que o manancial de competências à disposição da pesquisa social seja enriquecido pela cooperação

(7) Dentro dessa tônica colaborativa seria revista a condição de "objeto" de pesquisa atribuída aos membros da comunidade/organização focalizadas nos esforços de pesquisa.

entre os que detêm o conhecimento científico e os que detêm o conhecimento informal, pela fertilização entre competências em teoria e métodos e competências geradas a partir da prática. Deve ficar bem claro que não se propõe abrir mão nem desconsiderar conceitos e teorias gerados no contexto acadêmico, Apenas reconhece-se à ciência social um caráter não absoluto e sim cultural. As teorias podem servir para facilitar a aproximação de situações específicas, mas não como idéias rígidas. Até mesmo as teorias desenvolvidas a partir de outras realidades podem ser úteis. Devem ser usadas porém de forma não-dogmática, dando-se a devida consideração à dimensão histórica e cultural. (8)

O esforço de pesquisa orientado por esta estratégia alternativa pode parecer pouco ambicioso de acordo com os padrões vigentes na comunidade científica, pois não alimentaria a formulação de generalizações teóricas universais. Entretanto, na medida em que se valoriza o entendimento de situações específicas e a busca de respostas adequadas a cada situação, é inegável a sua ambição de contribuir para um novo nível de prática, fundamentado numa compreensão mais completa da realidade social e mais sensível às condições específicas das comunidades-clientes da administração. Por outro lado, caberá sempre aos cientistas sociais a tarefa de reflexão, integração e articulação entre o particular e o geral.

Ainda que a maior parte das vantagens tenham sido de alguma forma apresentadas na defesa de seus pontos básicos, há que se acrescentar a abertura das possibilidades de aprendizagem e ainda o caráter bilateral dessa aprendizagem. A nova concepção e a nova atitude diante do conhecimento levam a uma situação em que todos sabem e todos podem aprender uns com os outros. A

(8) Sobre isso já nos falava Guerreiro Ramos ao propor a "redução sociológica" como estratégia na busca de soluções para atender realidades concretas peculiares sem abrir mão do que foi conquistado pelo esforço universal na ciência social. Guerreiro Ramos, A. A redução sociológica. Rio, MEC-ISEB, 1958.

compreensão da realidade resulta de um contato direto e aberto entre pesquisador e pesquisandos e o conhecimento gerado dessa interação cooperativa resulta mais completo do que se baseado unicamente na visão do pesquisador.

A possibilidade de aprendizagem é aberta ao longo de todo o processo e não apenas ao final. O projeto de pesquisa em si é "orgânico". Ele fornece uma orientação inicial; é propositadamente incompleto, deve ser reajustado e re-adequado ao longo da própria execução. Isso é bem diferente da prática vigente onde projetos "fechados" só permitem que a aprendizagem o corra ao final do processo.

Muitas das críticas são feitas à universidade pelo seu distantiamento da realidade e pela inutilidade prática do conhecimento. Na nova estratégia esse problema seria sanado na medida em que se aceita uma redefinição do saber social e se procede a uma nova conjugação de saberes no desenvolvimento de pesquisas voltadas a contribuir para um novo nível de prática, para uma teoria social adequada ao contexto cultural, capaz de entender e atender as diversidades e as peculiaridades locais. No caso específico da pesquisa e da prática de administração pública, a universidade agiria como agente facilitador da aproximação entre agências governamentais e suas clientes, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos de identificação de problemas, geração e escolha de alternativas de ação e de avaliação de políticas e programas.

Na verdade, essa estratégia alternativa de pesquisa, como parte de uma proposta mais ampla de um modelo alternativo de planejamento, propiciaria inúmeras revisões nos procedimentos de política e administração públicas. ⁽⁹⁾

(9) Campos, A.M. "Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento", RAP 14(3) 27-45. Com o modelo tentava-se integrar o planejamento central e a participação da comunidade na administração pública para o desenvolvimento, intensificando as oportunidades de aprendizagem e transformação sociais.

3. DIFICULDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA

Nesta seção serão identificadas as dificuldades para o estabelecimento de uma relação de cooperação e intercâmbio entre a administração pública como campo de conhecimento e a administração pública como campo de exercício profissional, com vistas ao aperfeiçoamento da prática, ao desenvolvimento da teoria e, em última análise, ao melhor atendimento das clientela-alvo. Serão ainda tentativamente explorados alguns caminhos para que o esforço de pesquisa passe a contribuir para o atendimento de necessidades práticas e para a produção de um conhecimento relevante. Não se pretendeu esgotar nem as dificuldades nem as formas de contorná-las. Ao contrário, espera-se que a discussão das idéias apresentadas estimule a identificação de outras não antecipadas bem como sugestões para contornar tais dificuldades.

A implementação da estratégia alternativa de pesquisa proposta suscita, antes de tudo, uma série de revisões na atuação das universidades e das organizações da administração pública sem as quais não será possível a institucionalização das oportunidades de intercâmbio de experiências e conhecimentos entre acadêmicos e profissionais da administração pública. A pesquisa orientada para problemas sociais deve ter por suporte a experiência compartilhada e a combinação de saberes entre pesquisadores e praticantes. A sensibilidade dos pesquisadores para questões relevantes supõe uma vivência ou familiaridade com as condições da realidade social que os cerca.

Não são muitas as oportunidades institucionalizadas de intercâmbio de experiências e saberes entre acadêmicos e praticantes nem é frequente a realização de trabalhos conjuntos.

O clima do relacionamento entre as partes -- quando existentes -- está longe daquele ideal de cooperação e respeito mútuo. É antes um clima de desconfiança; as relações propiciadas pelas

experiências de consultoria não se dão num clima igualitário e aberto à aprendizagem. Na maior parte das intervenções de consultoria e consultor chega muito mais para ensinar do que para aprender e o consultado, descrente daquele saber "de fora", pouco ou nada dele se beneficia.

As barreiras ao estabelecimento da interação cooperativa e igualitária são encontradas tanto nas organizações prestadoras de serviços públicos como nas organizações educacionais.⁽¹⁰⁾

É fácil vender a idéia de que é necessário ampliar a participação de professores e alunos nas organizações públicas e nas comunidades em geral.

É menos fácil criar e manter mecanismos formais de incentivo ou, pelo menos, remover os desestímulos a tal participação. Sem estímulos formais não será possível atrair para a universidade a contribuição de profissionais e clientes da administração pública nem se conseguirá a participação mais intensa dos professores e estudantes no cenário onde nascem e se confrontam demandas e nas organizações que supostamente as atenderiam. Como exemplo de obstáculo coloca-se a ausência de mecanismos formais de permuta, por tempo determinado, entre praticantes e professores de administração pública. Tanto o poder executivo como o poder legislativo poderiam intercambiar recursos humanos com a universidade, sem ônus para qualquer das partes, e com amplo potencial de benefícios para os indivíduos permutados, para as organizações permutantes e para

(10) É possível que essas barreiras sejam menos fortes nas relações entre as escolas de administração de empresas e as empresas de que entre as escolas de administração pública e organizações públicas.

suas clientelas. Além da institucionalização de programas de intercâmbio entre universidades e o governo federal, com governos estaduais e locais, haveria que se adequar os sistemas de incentivos e recompensas de forma a não trazer aos participantes do intercâmbio nenhuma perda (para o salário ou para a carreira). Pelo contrário, o interesse pessoal pelas oportunidades de intercâmbio deveria ser estimulado pelo sistema de recompensas institucionais.

Os critérios de decisão para alocação de recursos a projetos de pesquisa -- quer pela universidade quer pelas organizações públicas de fomento à pesquisa -- deveriam ser revistos tendo em vista cobrar dos pesquisadores maior relevância,⁽¹¹⁾ maior clareza da importância do seu projeto para o entendimento e/ou solução de problemas e menor clareza e antecipação de técnicas e instrumentos a serem utilizados. Os projetos de natureza exploratória, descritiva ou analítica, ainda que menos estruturados, podem ser mais ricos como oportunidades de aprendizagem do que os testes de hipóteses e os experimentos controlados.

Deveria ser dado maior apoio aos projetos que abrem espaço para troca de conhecimentos e experiências, para os que prometem maior impacto sobre as condições da comunidade pesquisada.

A universidade poderia ser ainda melhor aproveitada na tarefa de avaliação de políticas públicas, sem que isso implicasse perda da sua autonomia e do seu papel crítico.

(11) Os projetos de pesquisa tradicionalmente defendem a relevância teórica, o potencial de contribuição à construção de teorias, não necessariamente a contribuição ao aperfeiçoamento da prática.

São muito precárias as disposições -- quer por parte das escolas quer do setor público -- para a criação de estágios orientados para estudantes de pós-graduação, dando-lhes oportunidades de explorar a realidade social e identificar temas relevantes em torno dos quais desenvolveriam suas monografias de mestrado.⁽¹²⁾

Caberia as escolas não só a orientação dessas experiências como o reconhecimento de tal esforço pela concessão de créditos. Caberia às organizações o uso e desenvolvimento adequado das competências dos estagiários.

Reconhece-se que este é um caminho difícil e que a experiência semelhante a nível de graduação nunca foi bem sucedida por falhas de ambas as partes. A assimilação de profissionais e membros da comunidade pela universidade nas atividades de ensino e pesquisa também não tem sido devidamente explorada, quer pelas próprias barreiras formais impostas pelo sistema,⁽¹³⁾ quer pela natureza episódica dessa cooperação.

Mesmo convivendo com essas limitações, há um espaço nos programas de pós-graduação que deve ser avidamente aproveitado para que os esforços de pesquisa desenvolvidos pelos mestrados em suas monografias sejam consoantes com os ideais de relevância aqui defendidos.

A nível do ensino de metodologia de pesquisa, cabe um redirecionamento no sentido de estimular desde cedo o interesse dos estudantes em desenvolver projetos que se enquadrem na proposta de relevância e a atitude cooperativa na busca e geração de conhecimento.

(12) Coerente com esta proposta a ANPAD apresentou um projeto à SEMOR em 1979; da formulação do projeto participou a autora. Desceneário dizer que o projeto não recebeu respôsta.

(13) Entre elas a exigência de titulação, refletindo a crença institucionalizada na superioridade do conhecimento formal.

Na próxima seção será examinada a experiência da autora junto aos mestrandos da EBAP nos últimos três anos. A experiência dos dois anos anteriores, dentro desta mesma linha, foi apresentada em outro trabalho.⁽¹⁴⁾

4. A EXPERIÊNCIA DE ENSINO DE METODOLOGIA DE PESQUISA NO MESTRADO DA EBAP

O ensino de metodologia de pesquisa no mestrado da EBAP tem procurado incorporar, dentro das limitações vigentes, as orientações da estratégia alternativa proposta. Procura-se sobretudo voltar o trabalho de pesquisa para problemas sentidos pelo mestrando. A competência em identificar, selecionar problemas carentes de entendimento ou solução e de traduzi-los em questões de pesquisa é considerada mais importante do que o virtuoso metodológico.

Em se tratando de uma disciplina com quatro créditos, com um trimestre de duração, optou-se por enfatizar os ques, por ques e para ques da pesquisa, sem por isso descuidar os comos. Entende-se também que o trabalho de formar o pesquisador não se inicia, nem tampouco se completa, ao longo do trimestre.⁽¹⁵⁾

Os encontros em classe e as atividades extra-classe são planejadas de forma a desenvolver um conjunto de competências traduzidas nos objetivos da disciplina. Embora não se possa estabelecer uma relação um-a-um entre atividades e objetivos, algumas atividades voltam-se mais predominantemente para um certo grupo de objetivos.

(14) Vieira e Campos, op. cit.

(15) Assume-se que os alunos em seus cursos de graduação tenham sido introduzidos nos métodos e técnicas convencionais de pesquisa. Fornece-se antecipadamente uma bibliografia e uma listagem desses tópicos, para fins de nívelamento. Não há intenção de esgotar os objetivos definidos para o curso. Ao contrário procura-se deslançar um processo que ganhe continuidade e auto-sustentação após o final do curso.

A primeira parte do curso - aproximadamente um terço do tempo - é dedicada a leituras de textos selecionados, tarefas escritas sobre as leituras, debates em classe e, eventualmente, exposições. Nessa primeira parte procura-se levar os mestrandos a: (a) conhecer e avaliar dimensões de pesquisa social e seu potencial de contribuição a um melhor atendimento das necessidades sociais; (b) explorar, discutir e avaliar diferentes estratégias de pesquisa em ciências sociais e em administração pública; (c) aumentar o conhecimento sobre o método científico, explorando suas possibilidades e limitações na pesquisa social em geral e na administração pública em particular; (d) refletir sobre o papel e as responsabilidades do pesquisador perante a sociedade e perante a comunidade acadêmica; (e) conhecer as potencialidades da pesquisa-ação para o estudo e a prática de administração pública.

Nos outros dois terços do programa desenvolvem-se tarefas e atividades voltadas predominantemente para: (a) desenvolver uma atitude cooperativa entre pesquisadores, entre pesquisadores e administradores, entre pesquisadores e pesquisandos; (b) desenvolver a capacidade de aplicar teorias e métodos no entendimento e solução de problemas práticos; (c) explorar oportunidades de aplicação da pesquisa-ação; (d) identificar as principais etapas do processo de pesquisa social e sua aplicação à administração pública; (e) desenvolver habilidades de elaborar, apresentar e julgar projetos de pesquisa de interesse da administração pública.

Nessa etapa, que explora enfaticamente a dimensão cooperativa, os alunos são levados a desempenhar o duplo papel de pesquisadores, pela elaboração de um projeto de pesquisa individual e de apoiadores dos esforços de pesquisa dos colegas em atividades de grupo. As reuniões em classe são usadas para relato de experiências e elucidação de dúvidas. A consulta aos professores da escola é estimulada e a busca de bibliografia relevante para a substância do projeto é parte essencial do esforço.

O ponto de partida dessa fase é a escolha de um problema e sua delimitação, tendo em mente um limite temporal de execução entre seis e doze meses. Desde a escolha tentativa do problema o aluno deve preparar-se para justificar a escolha, seja em termos de importância para uma organização ou para uma comunidade, seja em termos da contribuição ao desenvolvimento de sua competência profissional. A idéia é que ninguém parta para um projeto sem ter bastante claro o problema que o orienta ou inspira; que haja uma preocupação com a relevância do trabalho e, mais ainda, que cada aluno seja capaz de articular uma justificativa consciente para o investimento de recursos em torno do projeto proposto.

Essas propostas são discutidas a nível de grupo de apoio e da classe (incluindo a professora), focalizando os aspectos de relevância e viabilidade.

Segue-se a identificação da(s) modalidade(s) de pesquisa mais adequada à natureza do problema; a busca de literatura relevante e a escolha de um referencial teórico adequado ao problema. O processo de troca entre a "comunidade de pesquisadores" que se instala no grupo é muito estimulado. A partir daí o aluno, apoiado pelo inventário de competências próprias, do grupo e da escola, parte para a versão preliminar do seu projeto, que constitui outra tarefa. Essa versão é apresentada ao grupo de apoio, que tem como tarefa apresentar comentários aos projetos examinados.

A tarefa final consiste no aperfeiçoamento da versão preliminar incorporando os comentários dos "consultores".

Com pequenas adaptações, a partir da própria reação dos alunos, a disciplina tem-se desenvolvido neste formato nos três últimos anos (1981-1983). A EBAP não pretende vender o seu modelo de ensino de metodologia, dado que essa é uma experiência ainda em teste e que requer ela mesma um esforço de avaliação dos seus resultados. Não há ainda como afirmar que a experiência fez dí

ferença em termos da produção de monografias. (16) Há no entanto um sentimento compartilhado de que se tem conseguido desmistificar a pesquisa, desvinculando o aspecto de relevância do de complexidade. Alguns projetos desenvolvidos na disciplina, com alguns refinamentos, têm originado projetos de monografia. Quanto menos não seja, a aprendizagem favorecida pela disciplina e a vivência de elaboração e discussão de projetos gera uma experiência essencial ao trabalho de pesquisa para a monografia.

5. CONCLUSÃO

Quem apresenta propostas tem por obrigação tentar implementá-las. Dadas as próprias características da proposta (cooperação e abertura à aprendizagem) as tentativas de implementação devem ser compartilhadas. Da troca de experiências -- bem ou mesmo mal sucedidas -- resultará o aperfeiçoamento das ações de pesquisa e a aproximação gradual da sonhada relevância.

Com essa motivação foi produzido este trabalho. Dada a ambição dos objetivos da proposta, não se pensou alcançá-los, mas avançar na sua busca, mesmo sabendo que a tarefa é interminável. Sempre haverá o que aprender, o que trocar, sobre o que refletir.

(16) A maior parte das pessoas que passaram pela nova orientação não tiveram ainda seus prazos esgotados para apresentar monografia.

PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO E ABERTURA À APRENDIZA
GEM

Anna Maria Campos - EBAP-FGV

ABSTRACT

O trabalho articula uma proposta de estratégia alternativa de pesquisa com vista a tornar a pesquisa em ciências sociais e, especialmente a pesquisa em administração pública, capaz de contribuir para o entendimento de problemas e para a melhoria de condições sociais. Defende ainda a cooperação entre pesquisadores e pesquisandos e procura abrir as possibilidades de aprendizagem ao longo do processo de pesquisa.

Compõe-se de três partes: na primeira são apresentadas as bases da proposta e suas vantagens sobre a prática tradicional de pesquisa; na segunda são apresentadas as dificuldades para implementação da proposta com vistas a estimular os debates em torno das dificuldades e das formas de minimizá-las. Finalmente, reparte a experiência de aplicação da proposta pela autora a nível do ensino de metodologia de pesquisa na EBAP.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
SUBDIREÇÃO DE PESQUISA

Série Cadernos "EBAP"

- Nº 01 - FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICA: ALTERNATIVAS EM DEBATE - 1980
Bianor Scelzo Cavalcanti
- Nº 02 - EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO - 1980
Anna Maria Campos
- Nº 03 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIAS SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL - 1980
Paulo Roberto Motta
- Nº 04 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - 1980
Luciano Zajdsznajder
- Nº 05 - A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA "GASTO PÚBLICO EM SAÚDE" - 1980
Equipe "PROASA"
- Nº 06 - EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES SOBRE O CASO BRASILEIRO - 1980
Armando Moreira da Cunha
- Nº 07 - PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO - 1981
Héctor Atilio Possiese

- Nº 08 - A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPAÇÃO INDIRETA - 1981
Paulo Roberto Motta
- Nº 09 - PARTICIPAÇÃO NA GERÊNCIA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA - 1981
Paulo Roberto Motta
- Nº 10 - O RITUAL DA DESBUROCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS DRAMÁTICOS E REPRESENTAÇÕES - 1981
Maria Eliana Labra
- Nº 11 - ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO ATRAVÉS DE SERVIÇOS CONTRATADOS - 1981
Valéria de Souza
- Nº 12 - MINHA DÍVIDA A LORDE KEYNES - 1982
Alberto Guerreiro Ramos
- Nº 13 - UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982
Antônio de Pádua Fraga
- Nº 14 - REPARTINDO TAREFAS E RESPONSABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: ALGUNS DILEMAS ENFRENTADOS PELA GERÊNCIA - 1982
Anna Maria Campos
- Nº 15 - AS DISFUNÇÕES SOCIAIS DO PROGRAMA NACIONAL DO ALCÓOL EM DECORRÊNCIA DA EXCESSIVA ÊNFASE NA CANA-DE-AÇÚCAR - 1982
Fátima Bayma de Oliveira
- Nº 16 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM SANITARISTA
Franz Rulli Costa

- Nº 17 - O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER
Clóvis Abreu Vieira
Frederico Lustosa da Costa
Lázaro Oliveira Barbosa
- Nº 18 - FINSOCIAL: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA GOVERNAMENTAL
Paulo Emílio Matos Martins
- Nº 19 - AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS NOS PAÍSES EM DESENVOL-
VIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL
Paulo Roberto Motta
- Nº 20 - REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TECNIFICAÇÃO DA MEDICINA
NO BRASIL
Paulo Ricardo da Silva Maia
- Nº 21 - A CO-GESTÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER: UMA ANÁLI-
SE ADMINISTRATIVA
Paulo Roberto Motta
- Nº 22 - O SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETÚLIO VARGAS
Lucival José Siqueira Costa
- Nº 23 - PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM
Luciano Zajdsznajder
- Nº 24 - A INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO
DE GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE
José Osmir Fiorelli
- Nº 25 - ANÁLISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES: CONSIDE-
RAÇÕES PRÁTICAS
Armando Bergamini de Abreu
- Nº 26 - ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO NO
SETOR BANCÁRIO
Samuel Levy

Nº 27 - O PROGRAMA DE ESTUDOS PROSPECTIVOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL DA TECNOLOGIA: UMA PROPOSTA INSTITUCIONAL

Samuel Levy

ebap/sg/jl/rs/nº 199/83

000029308



ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO A BIBLIOTECA NA ÚLTIMA
DATA MARCADA

[illegible][illegible]

FGV - BMHS