



Folha no.	03	de	1997
no.	33	de	1997
<i>Ed</i>			

Câmara Municipal de São Paulo

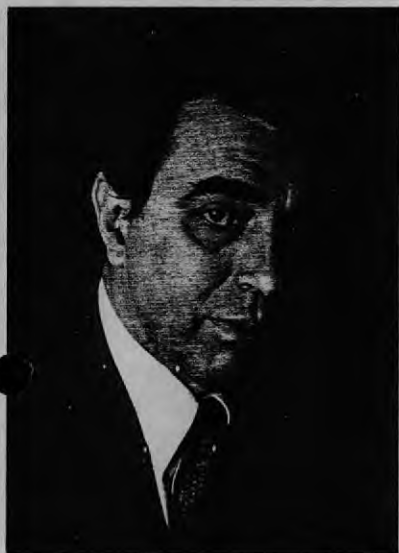
JUSTIFICATIVA

Embora exista desde os anos 20 em outros países, a figura do "Gerente de Cidade" é algo recente no Brasil. Este profissional que trabalharia junto aos prefeitos, e para o qual não há parâmetros na atual gestão pública, é alguém cujas atribuições seriam as de estar ao par de tudo o que foi já feito e o que deveria continuar sendo feito e inclusive ter a capacidade de auxiliar o prefeito a gerenciar os programas urbanos, estabelecer metas e prioridades administrativas, implementar projetos, supervisionar eventos na esfera municipal, avaliar e fazer cumprir cronogramas de obras e serviços. Tudo isso na esfera técnica, sem obstaculizar a liderança política e a tomada de decisões da figura do prefeito da cidade. A fim de ilustrar mais ricamente as concepções que fundam a atividade do "Gerente de Cidade", anexamos o artigo "Reengenharia no governo municipal por um gerente de cidade", de autoria do Diretor Cultural da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), Sr. Victor Mirshawka, publicado na revista "Gerente de Cidade", editada pelo Instituto Brasileiro de Gerentes de Cidade.

Em 1996, por meio de cursos de "Pós-Graduação Lato Sensu em Gerente de Cidade", coube à FAAP a primazia da iniciativa, através de Instituto Brasileiro de Gerentes de Cidade. Tais cursos objetivam formar e/ou aperfeiçoar profissionais para a Administração Municipal direta e indireta, capacitando-os a planejar, estabelecer metas e prioridades administrativas, implementar e gerenciar projetos, serviços e obras, dentro de modernas técnicas administrativas, objetivando eficiência e eficácia na gestão pública. Muitos de seus alunos já estão atuando na área de gerenciamento de municípios como Ribeirão Preto, Mogi Guaçu, Campinas, Itaquaquecetuba, Barretos, Campos do Jordão etc.

Enfim, trata-se de uma experiência estimulante, com a qual esta Casa não pode furtar-se a travar contato, a fim de que possa incrementar e dinamizar suas próprias atividades. Para isso, acreditamos que o estabelecimento de um Termo de Cooperação Técnica com o Instituto Brasileiro de Gerentes de Cidade será de extrema valia para o Poder Legislativo paulistano. Eis, portanto, as razões que motivaram a apresentação desta propositura, para a qual esperamos contar com o apoio dos demais vereadores desta Câmara Municipal de São Paulo.

REENGENHARIA NO GOVERNO MUNICIPAL: UM GERENTE DE CIDADE



VICTOR MIRSHAWKA
Diretor Cultural da FAAP e presidente da Mirshawka Consultoria e Treinamento

Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) ao ter criado o curso de pós-graduação em administração pública com a denominação Gerente de Cidade (*City Manager*) pensou em oferecer uma nova metodologia para a gestão pública. É claro que ao comunicar que o intuito é de formar um gerente de cidade muita celeuma se criou, a começar pela dúvida sobre a importância do próprio prefeito.

Naturalmente, se quer que o *city manager* tenha dentro da sua cidade uma ação revolucionária, que esteja apto a considerar todas as variáveis que influenciam a vida de uma cidade, que consiga fazer a reengenharia nos processos e nas funções **mas que, de forma alguma, tire a liderança política e tomada de decisões da figura do prefeito da cidade.**

Na realidade, o que se quer do geren-

te de cidade é competência técnica e cultural e uma forte neutralidade, ou até, um comportamento totalmente apartidário.

Isso realmente é um novo paradigma na administração pública!!!

Aliás, caberá a esse gerente de cidade romper com os paradigmas antigos e tentar convencer o prefeito, todos os funcionários públicos, a comunidade, o Estado e a União a praticarem paradigmas novos.

É o gerente de cidade que, com novas técnicas e novas maneiras de gerenciar, buscará dentro do seu município:

- promover a segurança;
- planejar as atividades turísticas;
- realizar os levantamentos estatísticos;
- desenvolver as comunicações;
- estimular o aumento de empregos;
- defender a abertura de estradas;
- facilitar a geração, transmissão e distribuição de energia;
- estimular a agricultura;
- melhorar a educação;
- melhorar a saúde;
- controlar o trânsito e o tráfego;
- combater as drogas;
- aumentar as parcerias com a iniciativa privada.

Aí estão as mais importantes funções do governo que o gerente de cidade deve cumprir, tendo em vista as grandes turbulências da época, a falta de recursos e os gastos cada vez maiores do governo municipal.

Para tanto, ele precisará de muito conhecimento e imaginação: **ingredientes para que ele seja criativo.** Com fre-

quência ele estará frente a necessidade de decidir sobre qual seria a melhor forma de atuação do governo municipal diante das funções listadas acima.

Essas etapas do processo decisório farão com que o gerente de cidade se envolva com:

- **o que fazer:** a que área ou setor deve o governo se ater;
- **como fazer:** diretamente ou mediante delegação;
- **com que recursos:** os do governo, que advêm dos impostos, ou daqueles que irão se beneficiar com a obra ou o serviço;
- **por quais instrumentos:** contrato, concessão, parceria, etc.;
- **quando fazer:** seleção das prioridades, tendo em vista os recursos disponíveis ano a ano;
- **quanto fazer:** total ou parcialmente;
- **para quem fazer:** para toda a sociedade ou apenas para um determinado segmento social (idosos, crianças, pobres, etc.).

REENGENHARIA NO GOVERNO

Desde a mais remota antiguidade, o homem tenta organizar suas atividades e para tanto busca melhorar a própria rotina do dia-a-dia.

Aprimorar, organizar, estruturar tarefas têm sido, realmente, a marca dos santos e dos guerreiros, expoentes da saga humana.

As empresas particulares foram pioneiras na criação de conceitos e na im-

Folha n.º	05	de	proc
n.º	33	de	1997
ED			

NICIPAL POR RENTE DE CIDADE

plantação de sistemas voltados para a especialização de funções, e hoje, o que está mais em evidência nesse sentido é a **reengenharia**, técnica de gestão engendrada por Michael Hammer e James Champy, que questiona inclusive a forma organizacional.

Reengenharia empresarial significa, no dizer dos seus criadores, **começar de novo, começar do zero**, e isso amedronta qualquer empresário!!!

Dessa forma, trazer essa idéia para a área pública é um ato mais desafiador ainda, uma vez que o seu caráter revolucionário afeta não apenas a cultura burocrática, como também todos os fundamentos institucionais do governo.

Claro que o gerente de cidade não pode deixar de aplicar a reengenharia ao seu município, caso queira **reinventar o governo**, porém deverá fazer isso com muito cuidado. Um dos caminhos possíveis para o redesenho do governo municipal é aquele que conta com forte apoio das comunidades na busca de soluções não-convencionais.

Realmente, o gerente de cidade deve ter uma forte capacidade para estabelecer na sua comunidade a consciência de que ela é a principal executora do desenvolvimento da cidade e do município.

O *city manager* precisa apoiar projetos descentralizados, controlados e executados pelas próprias comunidades, de forma a reduzir a influência e os entraves da tecnocracia e da burocracia.

Precisa mobilizar as potencialidades comunitárias, visando a extinção do con-

formismo, da passividade e do paternalismo, reforçando as tendências humanizadoras, em oposição ao individualismo político, social e econômico.

UM NOVO PARADIGMA PARA O GOVERNO

Hoje está totalmente evidente que o governo não consegue se manter com os recursos que dispõe.

Há também um consenso de que o governo é incompetente para resolver os problemas do país e, o que é pior, não tem condição para acabar com os escândalos e a corrupção que marcaram nos últimos anos presidentes, governadores, senadores, deputados, prefeitos, secretários, vereadores, dirigentes de estatais etc.

Atualmente, exige-se um novo paradigma para a administração pública e o gerente de cidade está dentro do mesmo.

Não vai ser fácil a implementação do novo paradigma e entre as várias resistências à mudança, apoiadas nas forças da estatização, vamos encontrar:

- **preconceitos ideológicos** que persistem, em termos de uma permanente animosidade entre o poder público e a atividade privada;
- **certos nichos de poder econômico**, dependentes de incentivos fiscais e de proteção alfandegária;
- **o inconsciente coletivo**, que mantém a idéia do "Estado paternalista ou regulador" como solução para todos os males;
- **a burocracia pública**, assustada

com a mudança e insegura com as teses do fim de suas garantias e da estabilidade;

- **empresas que cresceram à sombra do Estado** e que foram displicentes com as novas técnicas gerenciais;
- **o Poder Legislativo**, comprimido entre as idéias de mudança e a realidade de suas bases eleitorais;
- **os membros do Poder Executivo**, que não vêm porquê desmanchar a máquina, por cuja conquista tanto lutaram.


São esses alguns dos desafios que o gerente de cidade ajudará o prefeito a enfrentar para colocar a sua cidade dentro de um novo paradigma, ou seja, aquele que permita a sua reeleição pelo mérito de ter feito uma grande administração.

Sob o pretexto da eficiência, porém com frequência só para amparar o corporativismo e manter o *status quo*, o governo foi distanciando-se do povo e da sociedade, produzindo uma máquina burocrática opressora e ineficiente.

Ao contrário, a administração empresarial foi absorvendo técnicas e procedimentos modernos de gestão, com o que conseguiu competir e sobreviver.

As empresas particulares proclamam por todos os cantos que a sua força principal é atender o cliente e o que é que se faz na administração pública?

Se as redes Mc Donald's ou a Pizza Hut estão preocupadas com o tempo em que o cliente fica na fila, o administrador público moderno é aquele que certamente

Folha n.º	06	de proc
n.º	33	de '97
		

se preocupará com as filas da previdência ou com aquelas em alguma Secretaria, para receber um remédio ou algum alimento.

Sim, o gerente de cidade fará ver ao prefeito que os clientes de hoje pensam e não concluem apenas que existem, mas exigem um bom atendimento.

Se a rede Mc Donald's quer eliminar as filas para evitar que o cliente desista de esperar e acabe dirigindo-se à Pizza Hut, da mesma forma, o governo municipal tem de dar respostas mais rápidas e prestar bons serviços públicos, para evitar que o seu eleitor passe para outro partido.

O gerente de cidade é aquele que tem competência para aplicar a reengenharia aos processos nefastos, visto que percebeu que o governo não tem apenas cliente, mas também concorrente!!!

REPENSAR A MÁQUINA DO GOVERNO MUNICIPAL

H. Balzac, no seu livro *Os Funcionários*, afirmou que a "burocracia é a cortina que se coloca entre o bem por fazer e quem o pode ordenar".

Aí, o genial escritor francês já há muito tempo descrevia a personalidade e as ações de Xavier Rabourdin, funcionário graduado típico de um ministério, que cometeu o erro de propor uma reforma na administração do órgão.

O gerente de cidade que se forma na FAAP, terá também que estar apto para enfrentar desventuras, humilhações e decepções semelhantes àquelas com as quais se deparou Xavier Rabourdin, quando quis derrubar a burocracia.

Muitas são as críticas à administração pública e entre elas destacam-se as seguintes:

- A profissionalização é deficiente, em vista do precário sistema de admissão e falta treinamento para o serviço a ser executado;
- A burocracia e o papelório tendem a ser crescentes e a implantação do uso da informática é muito lenta;
- Regulamentos, normas e procedimentos rígidos inibem o aparecimento de gerentes públicos criativos;
- As decisões e ações não são participativas: a ênfase é na hierarquia formal (chefe) e não na direção orgânica (líder);
- O nível de incentivos é mínimo, por

causa das baixas remunerações e da absoluta falta de relação entre estas e os resultados obtidos;

- Não existe uma administração por objetivos privilegiando a qualidade, no mesmo sentido da adotada pela iniciativa privada;
- O funcionário comum não entendeu ainda o conceito de empresa ou órgão voltado para o cliente, pois não entende o contribuinte e o usuário do serviço público como um cliente a ser conquistado dia-a-dia;
- A idéia de que devemos estar de "olho na concorrência" é um conceito da iniciativa privada.

O funcionário público comumente, e às vezes até por causa da estabilidade no serviço, não aceita o fato de que o desempenho irá agradar o cliente, vale dizer, o eleitor, e que este, satisfeito, vota na continuidade do dirigente!!!

O DESAFIO DA BUROCRACIA

Nos dias de hoje, o termo burocracia está mais do que nunca, marcado por uma conotação negativa. De forma simplificada o modelo burocrático possui seis princípios, a saber:

1. Tem uma estrutura hierárquica formal, na qual cada nível inferior é, por sua vez, controlado pelo superior;
2. Executa-se uma administração por normas, na qual o controle é efetuado e as decisões são tomadas em função desses regulamentos e normas preestabelecidas;
3. Privilegia-se a especialidade funcional, ou seja, o trabalho é feito por especialistas, sendo dividido em tarefas;
4. A missão da burocracia é voltada para dentro e para cima, ou seja, o trabalho e a organização se destinam ao nível superior da pirâmide;
5. Fundamenta-se na impessoalidade, ou seja, busca-se dar tratamento igual a todos os empregados ou todos os clientes, sem levar em conta as diferenças individuais;
6. A admissão é baseada em qualificações técnicas, o que concede à organização a tranquilidade de ter o funcionário mais capaz em cada função.

Cabe portanto ao gerente de cidade romper todos os pontos ineficientes da burocracia, buscando acabar com as normas criadas sem nenhuma correlação com os custos e que tendem a formalizar apenas os controles, modificar o ambiente de trabalho burocrático, em geral cheio de tensões negativas, e eliminar o clima de desconfiança que impede as soluções lógico-criativas, que são desprezadas em favor de regulamentos e normas inflexíveis.

CITY MANAGER TEM QUE VOLTAR O GOVERNO PARA O CLIENTE

A burocracia não aceita a idéia de que o contribuinte é um cliente!!!

Enquanto na empresa particular "o freguês tem sempre razão", no governo municipal freqüentemente "o contribuinte não tem razão".

Cabe ao gerente de cidade romper esse mito de que enquanto para a empresa particular o cliente é parte essencial do negócio, no governo isso não ocorre.

Realmente, toda essa diferença de interpretação e de atendimento tem um pouco de sua base no fato de que um cliente de uma empresa privada pode optar pelo concorrente caso não seja convenientemente servido.

Já no caso do contribuinte, o problema é que o governo monopoliza muitos serviços e muitos bens.

Cabe ao gerente de cidade explicar a todos os seus funcionários que devem dar atenção especial ao cliente-contribuinte, entendendo que:

- o público é o elemento mais importante em qualquer atividade governamental;
- o público é a razão da existência do governo, ou seja, de todos os seus funcionários;
- o público não interrompe o trabalho do funcionalismo, mas ao contrário é o propósito desse trabalho;
- o público é a parte essencial da atividade do governo municipal e não é algo descartável;
- o público é quem paga o salário de todos, desde o do prefeito e do gerente de cidade até o faxineiro dos órgãos governamentais, mesmo que sejam terceirizados;
- pesquisar a vontade pública e procurar entender as aspirações e quei-

Folha n.º 07 do proc.
n.º 33 de 1977

eles não estão em sala de aula, principalmente no nível universitário;

- O professorado é remunerado de forma inadequada, embora o dispêndio seja alto, visto que destina-se a ressarcir serviços de professores que não estão em sala de aula.

2. SAÚDE

Paradigmas tradicionais

- Temos de construir mais hospitais para resolver o grave problema da saúde no nosso país;
- Devemos formar, em maior número, especialistas competentes para atender à população;
- A política da saúde deve voltar-se para assistência médico-hospitalar dos doentes.

Novos Paradigmas

- Não existe a necessidade, salvo em regiões agrícolas, de novos hospitais. Várias autoridades de renome na área têm afirmado e reiterado que a grande dificuldade é fazer funcionar bem os que já existem;
- Devemos formar mais médicos em clínica geral, diminuindo a categoria da especialização, válida nos grandes centros, porém limitadora no interior, onde a demanda por atendimento médico está centrado em clínica geral;
- A política pública de saúde precisa centrar-se nas ações de prevenção a doenças.

3. EMPREGO

Paradigmas tradicionais

- Precisamos construir uma economia auto-suficiente;
- Há necessidade de tratar de forma diferenciada o capital nacional e o estrangeiro;
- O país e as cidades só crescerão se desenvolverem tecnologias de ponta.

Novos paradigmas

- O conceito de auto-suficiência econômica é produto de uma época na qual imperavam posturas nacionalistas e estatizantes. Atualmente, existe a necessidade de se enfatizar os setores em que somos competitivos e adotar a importação nos demais setores, mesmo porque as no-



O prof. Victor Mirshawka explicando o conteúdo do curso Gerente de Cidade da FAAP.

xas da sociedade é função de todo governo municipal moderno e democrático;

- a cortesia não é somente uma atitude pessoal, porém uma obrigação;
- o público não é somente quem paga a conta, porém a razão das atividades do governo municipal;
- a idéia de que o governo municipal não tem concorrente, como as empresas privadas é totalmente falsa. O governo municipal é uma opção livre, pelo menos de eleição em eleição.

MUNICIPALIZAÇÃO

Para alguns mais esclarecidos, já é obvio que o município é a realidade administrativa, diante das abstrações dos outros níveis governamentais.

O ser humano não vive no Estado ou na União. Os seus problemas estão ancorados na unidade menor da gestão pública.

É no município que ele tem a sua casa, precisa de segurança, calçamento, água e esgoto, assim como tem o seu emprego, e a sua família necessita de escola e postos de saúde.

Deve-se acabar com as críticas antigas à figura do prefeito como sendo ele um despreparado e que não sabe aplicar adequadamente os recursos.

Os prefeitos brasileiros modernos são bem diferentes e constituem, hoje, o corpo funcional da prefeitura através dos cri-

térios de mérito e inclusive estão aptos a criar e se apoiar na figura do gerente de cidade (*city manager*) brasileiro.

Todos os cursos de pós-graduação Gerente de Cidade que a FAAP abriu nas várias cidades tiveram como mais importante incentivador o seu prefeito!

ROMPENDO PARADIGMAS EM DIVERSOS SETORES

Com o auxílio de um gerente de cidade, o prefeito moderno está apto a alcançar eficiência e eficácia na sua administração, pois será aconselhado com argumentos claros a romper os paradigmas tradicionais em áreas vitais e passar para os novos.

1. EDUCAÇÃO

Paradigmas tradicionais

- Temos de construir mais prédios escolares para atender a milhões de crianças entre 6 e 14 anos que não obtiveram vagas nas escolas;
- Há necessidade de mais professores para ampliar a Educação;
- Os professores ganham mal.

Paradigmas novos

- Não existe a rigor a necessidade de construir novas Escolas. O que se deve terminar é com o alto nível de repetência (acima de 50%);
- Existem professores em número suficiente, pelo menos no ensino primário. Professores nós temos, só que

Folha n.º	08	de 100
n.º	33	de 1997
Ad		

vas oportunidades de exportação são diretamente proporcionais às importações;

- A distinção entre capital nacional e internacional, com a globalização econômica é, a cada dia, um equívoco maior e muito prejudicial ao país;
- A idéia de dominar todas as tecnologias de ponta é discutível.

O fim da guerra fria e a globalização da economia nos oferecem essas tecnologias a custos inferiores ao investimen-

níveis de governo;

- É certo que o governo, por várias razões, não possui recursos hoje para implantar todos os programas sociais necessários. Mas, quando os programas assistenciais mobilizam a comunidade e a iniciativa privada, os poucos recursos aplicados multiplicam-se;
- A idéia de ensinar a pescar é discutível, quando se trata de um deficiente, de um menor de oito anos ou de um idoso (mais de 60 anos).

- A concordância da população em pagar o pedágio deve advir de um trabalho de esclarecimento, explicando que tendo-se uma boa estrada, perde-se menos tempo, gasta-se menos combustível e tem-se menor desgaste de pneus, o que compensa a taxa paga;
- Quanto ao fato das telecomunicações incluírem-se como função exclusiva do governo, deve-se levar em conta as rápidas mudanças políticas e tecnológicas.

Assim, por exemplo, estender e manter linhas é cada vez menos importante para a telefonia, principalmente com o avanço da telefonia celular.

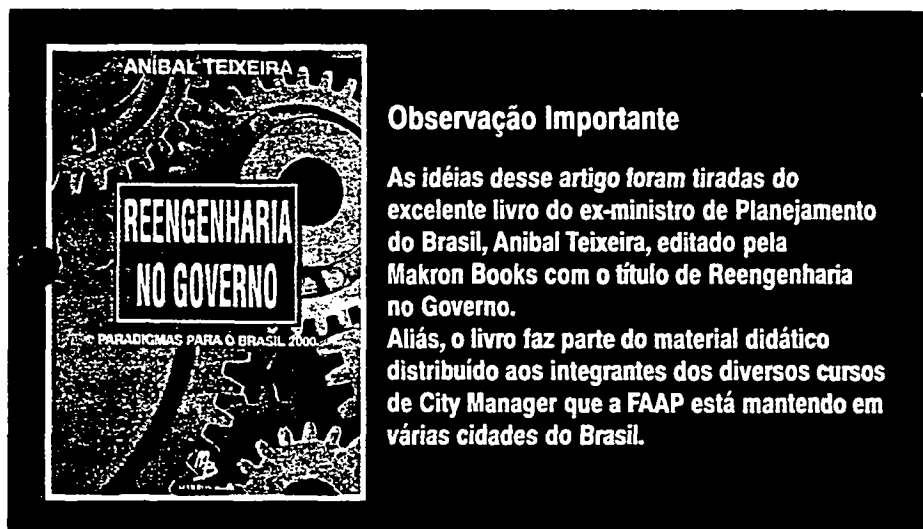
6. ENERGIA

Paradigmas tradicionais

- Temos de ser auto-suficientes em energia;
- Só o governo, através das estatais, tem capacidade de investir em setores como eletricidade, petróleo e energia atômica;
- É difícil modificar a matriz energética nacional, em vista das restrições ecológicas e econômicas.

Novos paradigmas

- Em um mundo sem as tensões e engajamentos da guerra fria, a independência energética não é, em si, uma meta. Por exemplo, a Alemanha e o Japão não são auto-suficientes em energia e nem por isso deixaram de se tornar, após a 2ª Guerra Mundial, os dois países mais poderosos do mundo, depois dos Estados Unidos;
- Hoje, o antigo paradigma de que só o governo tem condições de investir em energia está desfeito. As dívidas do setor mantêm duas dezenas de hidroelétricas paralisadas e só com a iniciativa privada e o capital internacional se poderá reiniciar as obras paradas e investir em novas;
- A modificação da matriz energética é viável se considerarmos a mesma sem preconceitos nas diversas opções. Devemos pensar no gás natural como um caminho inteligente e repensar inclusive o uso da energia atômica. ☛



Observação Importante

As idéias desse artigo foram tiradas do excelente livro do ex-ministro de Planejamento do Brasil, Anibal Teixeira, editado pela Makron Books com o título de Reengenharia no Governo.

Aliás, o livro faz parte do material didático distribuído aos integrantes dos diversos cursos de City Manager que a FAAP está mantendo em várias cidades do Brasil.

tos em pesquisa. Devemos intensificar as pesquisas e o desenvolvimento tecnológico nas áreas em que apresentamos variáveis melhores de competição.

4. CRIANÇA, IDOSO E DEFICIENTE

Paradigmas tradicionais

- O problema do menor, do idoso e do deficiente é da família;
- O governo não tem meios para dar assistência aos milhões de idosos, crianças e deficientes;
- Não se deve dar o peixe, e sim ensinar a pescar.

Novos paradigmas

- Em vista dos números existentes no Brasil, nenhuma ação isolada produzirá efeito, seja ela da família, do governo municipal ou da comunidade. As soluções serão possíveis se os esforços de todos se somarem e se houver integração de ações voltadas para esses segmentos nos três

Ao se trabalhar a integração da família e da comunidade, nessa área, as famílias podem ser ensinadas a pescar e, assim, a comunidade fará a multiplicação dos peixes.

5. TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES

Paradigmas tradicionais

- Governar é abrir estradas;
- A população não concorda com o pedágio;
- Comunicações constituem um fator de segurança nacional e portanto deve ser de competência exclusiva do governo.

Novos paradigmas

- Governar é abrir estradas sim, porém isso não implica que o governo deva diretamente construí-las e operá-las. A preocupação deve ser com a criação de um sistema modal econômico e integrado, que dispense ao máximo o investimento público direto;

GERENTE DE CIDADE

NOVASTURMAS



nas cidades de: Assunção, Araçatuba, Barretos, Brasília, Buenos Aires, Cubatão, Fortaleza, Londrina, Marília, Recife, Ribeirão Preto, São José dos Campos, São José do Rio Preto, São Paulo, ...

PROGRAMA BÁSICO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Gerenciamento de Obras
- Serviços de Transporte
- Serviços de Educação
- Serviços de Saúde
- Serviços de Segurança
- Serviços de Meio Ambiente
- Serviços de Trânsito
- Serviços de Abastecimento
- Defesa Civil
- Municipalização
- Desenvolvimento Urbano
- Plano Diretor
- Habitação
- Integridade
- Jornalismo

MARKETING

- Elementos de Marketing
- Comportamento do Consumidor
- Estratégias de Comunicação
- Publicidade e Propaganda
- Pesquisas de Mercado e Opinião
- Endomarketing

RECURSOS HUMANOS

- Clima e Comportamento Organizacional
- O Processo de Administração de Recursos Humanos
- Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal
- Administração de Conflitos
- Relações Sindicais e Trabalhistas
- Treinamento e Desenvolvimento
- Sistemas de Remuneração

"CASES"/PALESTRAS

- Coordenação de Grandes Eventos
- Exploração de Potenciais Turísticos
- Cooperação entre Municípios
- Parcerias
- Privatização
- Código de Ética para o Gerente de Cidade
- Brasilidade
- Teoria do Caos

ADMINISTRAÇÃO GERAL

- Formação Gerencial
- Planejamento Estratégico
- Administração da Qualidade
- Criatividade na Solução de Problemas
- Ciência Política
- Metodologia Científica

DIREITO

- Direito Privado/Público
- Direito Administrativo
- Direito Tributário

ECONOMIA/FINANÇAS

- Análise de Demonstrativos Financeiros
- Administração Financeira
- Matemática Financeira
- Engenharia Econômica
- Orçamentos e Controladoria
- Tendências/Globalização
- Economia Brasileira

