

## **A trajetória de Celso Furtado como pensador das organizações e gestor público (1943-1964)**

**Sergio Wanderley** (Unigranrio) - sergiow.gaz@terra.com.br

**Fernando Guilherme Tenório** (FGV/ebape) - fernando.tenorio@fgv.br

### **Resumo:**

*O objetivo deste artigo é resgatar a trajetória de Celso Furtado como pensador das organizações e como gestor público entre 1943 e 1964. No período coberto por esta investigação, vemos que Furtado, que iniciou carreira no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) como assistente de organização, galgou a hierarquia do serviço público e chegou até a posição de ministro de estado. Apesar de um breve período em que não atuou diretamente como gestor público - entre 1949 e 1957, quando esteve alocado na Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) - Furtado jamais deixou de apoiar o governo brasileiro em missões da CEPAL e de promover cursos onde atuou como professor para levar treinamento aos servidores. Furtado foi um dos pensadores cuja reflexão teórica e prática ajudou a consolidar as grandes empresas de base pública do país. Sua atuação como idealizador e primeiro superintendente da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) é uma das mais ricas experiências administrativas no país. Como principal divulgador das ideias da CEPAL no Brasil, Furtado contribuiu para uma visão das organizações que questionava a universalidade do conhecimento estrangeiro e que, com base na realidade local, reconhecia o papel do Estado e das organizações comandadas pelo Estado como uma normalidade do fenômeno organizacional, assim como entendia o gestor público como tão ou mais importante do que o privado na busca pelo desenvolvimento nacional. Resgatar a trajetória de Furtado como pensador das organizações e homem público é fundamental e, mais do que suprir uma lacuna na literatura, propicia uma base de discussão sobre o papel do estado na economia, em particular neste momento em que o mais fácil - porém não necessariamente o melhor - é optarmos pelo estado mínimo.*

**Palavras-chave:** CEPAL; DASP; ISEB; SUDENE

**Área temática:** GT-11 Práticas, Contribuições e Desafios da Pesquisa Histórica em Estudos Organizacionais

## **A trajetória de Celso Furtado como pensador das organizações e gestor público (1943-1964)**

**Sergio Wanderley**                      **Unigranrio**

**Fernando Tenório**                      **EBAPE/FGV**

**Resumo:** O objetivo deste artigo é resgatar a trajetória de Celso Furtado como pensador das organizações e como gestor público entre 1943 e 1964. No período coberto por esta investigação, vemos que Furtado, que iniciou carreira no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) como assistente de organização, galgou a hierarquia do serviço público e chegou até a posição de ministro de estado. Apesar de um breve período em que não atuou diretamente como gestor público - entre 1949 e 1957, quando esteve alocado na Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) - Furtado jamais deixou de apoiar o governo brasileiro em missões da CEPAL e de promover cursos onde atuou como professor para levar treinamento aos servidores. Furtado foi um dos pensadores cuja reflexão teórica e prática ajudou a consolidar as grandes empresas de base pública do país. Sua atuação como idealizador e primeiro superintendente da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) é uma das mais ricas experiências administrativas no país. Como principal divulgador das ideias da CEPAL no Brasil, Furtado contribuiu para uma visão das organizações que questionava a universalidade do conhecimento estrangeiro e que, com base na realidade local, reconhecia o papel do Estado e das organizações comandadas pelo Estado como uma normalidade do fenômeno organizacional, assim como entendia o gestor público como tão ou mais importante do que o privado na busca pelo desenvolvimento nacional. Resgatar a trajetória de Furtado como pensador das organizações e homem público é fundamental e, mais do que suprir uma lacuna na literatura, propicia uma base de discussão sobre o papel do estado na economia, em particular neste momento em que o mais fácil - porém não necessariamente o melhor - é optarmos pelo estado mínimo.

**Palavras-chave:** CEPAL; DASP; ISEB; SUDENE;

### **Introdução**

Celso Monteiro Furtado é um dos economistas mais conhecidos no Brasil e no exterior e chegou a ser indicado por seus pares para o Prêmio Nobel de economia em 2003, um ano antes de falecer. Talvez, exatamente pelo seu amplo reconhecimento como economista, sua carreira como pensador das organizações e gestor público tenha sido relevada a um segundo plano pela literatura de organizações. Contudo, as preocupações acadêmicas iniciais de Furtado passaram pelas organizações em geral e, em particular, pela administração pública.

Algumas pesquisas que se debruçaram sobre a historiografia da administração trazem indicações sobre a influência de Furtado na área: para Fischer (1984, p. 59), as ideias promovidas pela Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) teriam sido incentivadoras do “apoio à formação de administradores públicos, que seriam responsáveis pela modernização administrativa”. Sabemos que Furtado foi o principal representante

brasileiro na CEPAL (BIELSCHOWSKY, 1988); para Bertero (2006, p. 10), os textos de autores como Furtado, entre outros, “foram referências importantes para a formação das primeiras turmas de administradores”; para Coelho (2006), os pressupostos da CEPAL confrontavam o apriorismo da gerência científica insuflada a partir dos EUA, e provocaram, assim, a introdução do debate de temas nacionais no ensino de administração pública que versavam sobre a história político-administrativa e econômico social do país, ao invés da mera apropriação de modelos importados; um dos professores que participou da criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) afirmou que “...toda a lógica de estratégias do Instituto Superior de Estudos Brasileiro (ISEB) e da CEPAL era uma lógica de industrialização com o apoio do Estado e tendo como adversários os americanos, os europeus...”, corroborando a influência da CEPAL nas organizações (ALCADIPANI; BERTERO, 2014, p. 160).

Além destas pesquisas, uma recente revisão feita com base nas “referências aos intérpretes do Brasil no total das citações ao pensamento social brasileiro”, com base nos artigos dos principais congressos de administração pública, apontou Guerreiro Ramos e Celso Furtado como os mais citados, nesta ordem (MARTINS et al., 2013, p. 35). As contribuições de Guerreiro Ramos para as organizações já se encontram bastante difundidas (TENÓRIO, 2010), ao passo que Celso Furtado ainda é pouco estudado pela área.

Destarte, o objetivo deste artigo é investigar a trajetória de Celso Furtado como pensador das organizações e como gestor público. Estes dois pontos parecem ser inseparáveis, uma vez que Furtado colocava sua própria teoria em prática, já que, como muitos intelectuais de sua geração, recebeu a influência do sociólogo Karl Mannheim (FURTADO, 2014). Por questões de espaço, optamos por um recorte temporal do período 1943-1964 em que Furtado esteve debruçado sobre a literatura de organizações e em que atuou direta, e indiretamente, como gestor público.

Este artigo está subdividido em mais três partes que se seguem a esta introdução. Na próxima parte descrevemos a abordagem metodológica que é seguida da descrição da trajetória Celso Furtado como pensador das organizações e gestor público, que precede as considerações finais.

### **Abordagem metodológica**

A vasta obra de e sobre Furtado são ao mesmo tempo uma benesse e um desafio. A delimitação de nossa investigação sendo a trajetória de Furtado como pensador das organizações e como gestor público aliviou nossa empreitada. O apoio pessoal de Rosa Furtado, viúva de nosso investigado, e do Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento (CENTRO) foram fundamentais para o bom andamento da pesquisa. Este Centro tem reeditado em livros diversos trabalhos de e sobre Furtado que aparecem ao longo desta pesquisa, alguns se encontravam esgotados até então.

A recente publicação de seus três livros autobiográficos em um só tomo (FURTADO, 2014), e o livro Anos de Formação (CENTRO, 2014), formam a base de nossa pesquisa. Este último livro republicou os primeiros artigos de Furtado sobre organizações que foram publicados nos anos 1940 na Revista do Serviço Público. Apesar dos vários trabalhos sobre Furtado, poucos tratam do período inicial de sua carreira, e o que teve mais interesse para nossa pesquisa foi a de Silva (2011). Este autor analisa o “Jovem Celso Furtado”, ou seja, o período em que ele atua como servidor público e em que se dedica à literatura sobre

organizações. O que ressalta que, mesmo na área de economia, o período de formação de Furtado é negligenciado. A tese e um artigo sobre a CEPAL de um dos autores deste artigo foram instrumentais para a composição desta pesquisa.

Por razões de espaço, decidimos limitar nossa investigação ao período 1943-1964: entre os anos em que Furtado entrou no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), e quando ele é exilado do país pelo AI-1 da ditadura, momento em que era superintendente da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). Ao longo da pesquisa, optamos por analisar a trajetória de Furtado em três etapas que estão relatadas na análise a seguir:

1 – 1943 – 1948: Servidor do DASP

2 – 1949 – 1957: Diretor da CEPAL a serviço do Brasil

3 – 1958 – 1964: Dirigente público

No segundo período, 1949-1957, cabe destacar que Furtado não está vinculado a órgãos da administração pública, mas sim a CEPAL, órgão das Nações Unidas (ONU). Todavia, ele vem ao Brasil em missões que apoiaram diretamente o governo brasileiro e, por isso, decidimos incluir em nossa análise. Foi neste período também que ele iniciou uma colaboração com o ISEB, órgão vinculado ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), que funcionou entre 1955-1964. A colaboração de Furtado com o ISEB continuou durante o terceiro período de nossa análise, 1958-1964, tendo sido palco de palestras de Furtado (1959) sobre a “Operação Nordeste”, que se tornou um livro publicado pelo próprio ISEB, e que levaria à criação da SUDENE. Destarte, é importante que tratemos aqui também desta parte da atuação de Furtado quando ele atuou diretamente com agentes e órgãos públicos (WANDERLEY, 2015a).

É neste segundo período, por exemplo, que Furtado como diretor da CEPAL e presidente do Grupo Misto CEPAL-BNDE, é o responsável pela publicação do “Esboço de um Programa de Desenvolvimento para a Economia Brasileira (período 1955-62)” (CEPAL, 1955). Este documento será a base para o Plano de Metas editado pelo presidente Juscelino Kubitschek (JK; 1956-1960), e que credenciaria Furtado a se tornar diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). Desta maneira, este segundo período de análise contribui para mostrar que não há uma dissolução de continuidade na colaboração de Furtado com a administração pública no Brasil, mesmo com sua ida para Santiago/Chile, sede da CEPAL.

### **A trajetória de Celso Furtado como pensador das organizações e gestor público**

O contexto histórico-institucional da inserção de Celso Furtado no serviço público brasileiro, em 1943, por meio de concurso público no então DASP, foi aquele de um processo de modernização administrativa originado no primeiro governo de Getúlio Vargas (1930-1945). Quando de sua posse em 3 de novembro de 1930, Vargas já definia parâmetros de sua proposta de reforma da administração pública brasileira dizendo: “manter uma administração de rigorosa economia, cortando todas as despesas improdutivas e suntuárias” (in WAHRLICH, 1983). Para cumprir este objetivo foi criada em 1935 a Comissão Permanente de Padronização, e em 1936 o Conselho Federal do Serviço Público Civil. Com a instalação do chamado Estado Novo em 1937, Vargas novamente retomou o tema da necessidade de mudança na administração pública quando do seu pronunciamento por meio do rádio, em 10

de novembro, diz: “O aparelhamento governamental instituído não se ajustava às exigências da vida nacional; antes, dificultava-lhe a expansão e inibia-lhe os movimentos” (in WAHRLICH, 1983). Com o intento de melhorar esse aparelho burocrático, Vargas editou o Decreto-Lei nº 579 (30/11/1938) que cria o DASP, órgão que ficaria diretamente ligado a Presidência da República com as seguintes iniciais atribuições Civil (WHARLICH, 1983, p. 236):

- a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público;
- b) organizar, anualmente, de acordo com as instruções do presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;
- c) fiscalizar, por delegação do presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária

Desse modo, o DASP além das suas atribuições voltadas ao melhoramento da estrutura organizacional do Estado brasileiro, ainda desempenhava o papel que posteriormente foi atribuído ao Ministério do Planejamento criado no Brasil somente em 1963 (CENTRO, 2011). No Decreto-lei nº 579 era prevista a criação em cada ministério de uma Comissão de Eficiência subordinada administrativamente ao ministro de cada pasta e tecnicamente ao DASP. Segundo Furtado (1985, p. 48), o DASP foi criado para exercer as “funções tanto da Comissão de Serviço Público Civil como a do Bureau de Orçamento, na forma que a estes dois órgãos havia dado F. D. Roosevelt”, órgãos estes que foram os primeiros objetos de investigação acadêmica de Furtado (SILVA, 2011).

A implementação das atividades requeridas ao novo órgão da administração pública exigiria um quadro de funcionários capacitados para atender ao fim central do órgão, promover a modernização administrativa do aparelho burocrático do Estado brasileiro. Com o intuito de atender a esta finalidade modernizadora foi criado em 1940 o cargo de técnico de administração justificado por meio da Exposição de Motivos nº 2.487, de 30 de dezembro de 1939 que entre outras razões apontava ser “imperativa, (...), em obediência ao princípio fundamental da formação de carreiras, a criação da carreira de técnico de administração, a fim de que do exercício das atribuições específicas cometidas ao DASP, se incumba um corpo de profissionais especializados e não ocupantes de cargos de outras carreiras” (BRASIL, 1939). Foram criados 150 cargos a serem preenchidos por meio de concursos públicos com previsão de suas realizações nos anos de 1940, 41 e 42 (WAHRLICH, 1983, p. 243).

## **1 – Servidor do DASP: 1943-1948**

É neste contexto do Brasil do Estado Novo, regime ditatorial em que o DASP na figura de seu presidente Luis Simão Lopes concentrava fortes poderes, que Furtado iniciou sua carreira de servidor público: no ano de 1943, após concurso, Furtado assumiu o cargo de assistente de organização no DASP para, em 1944, também por concurso público, ocupar o cargo de técnico de administração. Feito este segundo concurso foi designado para “trabalhar em Niterói, na Divisão de Organização e Orçamento do Departamento de Serviço Público (DSP)

do Estado do Rio um dos tantos *daspinhos* criados no país. Nos dois concursos, passou em primeiro lugar” (CENTRO, 2014, p. 16). (Itálico no original). Os *daspinhos* representavam as sucursais regionais espalhadas pelo Brasil que respondiam à sede do DASP no Rio.

Portanto, a inserção de Furtado no setor público se dá num momento em que o país busca uma modernização do estado e em que o papel das organizações públicas é rediscutido. Este é o pano de fundo da imersão que Furtado fez na área de organizações.

Desta maneira, a trajetória profissional de Furtado se iniciou nas lides burocráticas e não econômicas como geralmente é visto e celebrado. Porém, a origem da sua inicial preocupação com as organizações tem origem quando Furtado fez o curso de direito na então Faculdade Nacional de Direito no Rio de Janeiro, atual UFRJ. No terceiro ano do curso, ao ter aulas de Direito Administrativo com o professor José Rodrigues Vale a matéria “lhe abria os olhos para a administração” (FURTADO, 2014, p. 9). Segundo o próprio Furtado (1997, p. 17): “No campo da administração, passei a interessar-me especificamente por problemas de organização. Tomei então contato com a moderna literatura norte-americana sobre organização, tanto no que respeita a atividades estatais como empresariais...A minha primeira atividade ligada ao Estado foi como técnico-assistente de organização”.

No DSP Celso Furtado passa a operacionalizar as atividades que lhe são designadas desde referenciais teóricos além dos estímulos originados na matéria Direito Administrativo. A “moderna literatura norte-americana” a que Furtado se referiu pode ser identificada nos textos por ele escritos, e dão a devida dimensão do conhecimento sobre organizações por ele adquirido. Basta dizer que tais referências, hoje consideradas clássicas no estudo das organizações, não só no setor público como no empresarial, demonstram o conteúdo apreendido por Celso Furtado. São exemplos dos autores citados (CENTRO, 2014, p. 16): James D. Mooney e Alan C. Reiley, Ralph Currier Davis, Marshall E. Dimock, G.D.H Cole.

Nesta fase inicial do DASP, Furtado estava pesquisando e escrevendo sobre teorias das organizações. Seus quatro primeiros artigos sobre o tema saem publicados na Revista do Serviço Público, que era editada pelo DASP (CENTRO, 2014). Por orientação do presidente do DASP, Simões Lopes, as pesquisas estavam centradas no modelo dos Estados Unidos (EUA) do qual era grande admirador. Assim, os dois primeiros artigos de Furtado versaram sobre uma análise da Comissão do Serviço Civil (CSC) dos EUA, o que se justificava segundo o próprio Furtado (1944, p. 69), pois esta teria evoluído até se tornar “a pedra angular do sistema de administração de pessoal no nível federal naquele país”. Furtado analisa a estrutura deste serviço nos EUA e procura avaliar sua capacidade de adaptação no Brasil. Em tempo, o governo brasileiro tinha um acordo com a CSC para envio de técnicos para treinamento (SILVA, 2011).

Entre os dois primeiros artigos e os dois seguintes, Furtado se licenciou do DASP, entre janeiro e agosto de 1945, para lutar na frente de batalha na Itália (CENTRO, 2014). Este interregno teve impacto no que escreveu. Seu terceiro texto é “Teoria da estrutura em organização”, que embora se mantendo na linha técnica dos dois primeiros ao analisar o modelo dos EUA, “tem como ponto central examinar a forma como as ações podem ser estruturadas e executadas em relação aos tipos específicos de organização” (SILVA, 2001, p. 67). Furtado estava interessado em entender as diferentes composições que as organizações podem assumir, e se mostrava deslumbrado com a complexidade dos órgãos de administração geral e como se articulam, dentro do escopo de uma reforma administrativa. Para ele esta reforma representava a vanguarda das ideias, e ao estudar a teoria administrativa e organizações, parecia já apontar para seu futuro interesse pelo planejamento: “os estudos de

administração recebem o influxo do planejamento, e este é esboçado tendo como pressuposto o planejador especializado e distanciado dos processos de execução” (SILVA, 2011, p. 69).

O quarto é último artigo de Furtado (1946), escrito na volta da guerra, demonstrou toda a literatura de administração que ele havia absorvido em seus anos de DASP. Ele fez uma reflexão inicial sobre esta ciência e seus principais autores para em seguida avaliar os modelos dos EUA e Inglaterra, para somente depois, à luz destas análises, criticar a reforma administrativa brasileira, que ele termina por elogiar. Neste artigo além de citar Taylor e Fayol, ao analisar a experiência inglesa Furtado utilizou o modelo de divisão elaborado pelo autor estadunidense William F. Willoughby. A preocupação central foi entender a teoria do Departamento Geral de Administração (SILVA, 2011). Neste artigo Furtado resumiu assim a reforma administrativa brasileira (1946, p. 32):

- a) Articulação dos órgãos auxiliares das chefias executivas de todos os níveis;
- b) Centralização de atividades de estudos, e descentralização como regra das atividades executórias;
- c) Supervisão das atividades de administração geral a serviço de um mesmo órgão (DASP) e articulação funcional entre unidades de níveis superpostos (as diversas seções e departamentos dentro do DASP), originando sistemas convergentes

Com esta contribuição, Furtado parecia estar se despedindo das análises das teorias das organizações. Foi como se ele percebesse que o que ele teria disponível dessas teorias, naquele momento, não seria o suficiente para atingir seus objetivos. No início do ano seguinte à publicação deste último artigo, em janeiro de 1947, ele partiu para o doutorado em economia na Sorbonne, França, de onde retornou em agosto de 1948 reassumindo seu posto no DSP. Contudo já estava decidido a mudar de ares. Rosa Furtado resumiu assim este período de Celso como técnico de administração (CENTRO, 2014, p. 16):

Até terminar o doutorado, em 1948, ele refletirá sobre teoria da administração, Estado e democracia, teorias e literaturas vindas dos Estados Unidos, organização e programação em empresas privadas e estatais, necessidades de criar órgãos de planejamento. Ao voltar da guerra, inicia uma atividade acadêmica voltada para aulas de planejamento e orçamento, tanto nos cursos preparatórios para o concurso de técnico de administração como em seminários externos. Um deles, em Niterói, teve cem alunos; Celso deu a primeira aula, ao lado do colega Eutacílio Leal

Ou seja, não somente Furtado iniciou sua carreira profissional em administração, como também sua carreira letiva. Entretanto, ao retornar de seu doutorado na Europa, Furtado parecia estar decido a buscar novos desafios. Na França, durante o doutorado, ele pôde perceber a força de atuação do estado na recuperação do país a partir do planejamento executado pelo Plano Marshall, e havia lutado na 2ª Guerra Mundial contra as ditaduras do eixo. Ora, quando retornou ao Brasil redemocratizado durante o governo Dutra (1946-1950), na visão de Furtado (2014, p. 54; *itálico no original*):

O DASP simbolizava, na opinião geral, o espírito ditatorial que havia pouco se encerrado: preocupação máxima com a eficiência e mínima com os fins últimos perseguidos. Tutelada por essa instituição, a máquina burocrática fora levada a extremos de racionalização, dentro dos critérios da chamada *organização científica do trabalho*...Ora essa engrenagem administrativa tão bem azeitada não perseguia nenhum propósito claro

Estava claro que neste momento Furtado, para usar a linguagem do planejamento que ele tanto prezava, só via no DASP a preocupação com os meios, enquanto que ele ansiava por

apreender formas para projetar e acompanhar os fins. Isto ele adquiriria na fase seguinte de sua vida quando atuou na CEPAL.

Por esta época Furtado atuava na redação da revista *Conjuntura Econômica*, editada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que funcionava de forma autônoma e que operava de uma sala no Ministério da Fazenda. Foi aí que Furtado soube que o primeiro superintendente da CEPAL, Martínez Cabañas, estaria no Brasil para selecionar um economista brasileiro para trabalhar na CEPAL. Ele não teve dúvida de se apresentar, apesar de todas as informações negativas sobre o futuro da CEPAL que recebeu então: “Em que confiar, senão na simples intuição?” Após a entrevista com Cabañas ele recebeu o convite formal para se juntar a CEPAL e, na semana seguinte recebeu uma carta oficializando sua apresentação para o dia 11 de fevereiro de 1949 (FURTADO, 2014, p. 57). A intuição de Furtado estava certa. Ele permaneceu quase dez anos na CEPAL, período que o projetou no Brasil e na América Latina, e também no mundo, e que o marcaria como o economista teórico do subdesenvolvimento, mas que obnubilou sua atuação como pensador das organizações e gestor público. Como definiu Rosa Furtado: “Encerravam-se os anos de formação, iniciavam-se os anos de afirmação” (CENTRO CELSO FURTADO, 2014, p. 28).

## **2 - Diretor da CEPAL a serviço do Brasil: 1949 – 1957**

Após se dedicar no DASP à leitura e reflexão sobre a literatura de organizações emanada dos EUA, e presenciar na França a reconstrução da Europa a partir do Plano Marshall, Furtado seria exposto em Santiago/Chile, sede da CEPAL, a novas concepções teóricas.

Assim que chegou na CEPAL, a primeira missão de Furtado foi preparar dados que seriam apresentados na Ia Conferência da entidade que aconteceria em Havana três meses mais tarde. Foi nesta conferência que Raúl Prebisch, então consultor da CEPAL, lançou o que ficaria conhecido como “Manifesto de Havana”, que Furtado traduziu e fez publicar no Brasil no mesmo ano (PREBISCH, 1949). Desta forma, Furtado conseguiu fazer com que as ideias pioneiras deste documento fossem disseminadas no Brasil, e que viriam a não somente influenciar políticas públicas, como também marcariam a formação dos primeiros administradores na década seguinte (WANDERLEY, 2015a).

Em 1951, ao final do termo provisório de três anos da CEPAL concedido pela ONU, os EUA desejavam encerrá-la e fundi-la com a Organização dos Estados Americanos (OEA). Segundo Furtado (1985, p. 107), os EUA viam a CEPAL como um órgão que atropelava a OEA, que era de “docilidade comprovada, localizada em Washington, com um pessoal latino-americano que logo se deslumbrava com as maravilhas do padrão de vida *yankee*”. Não fosse a intervenção do presidente Getúlio Vargas (1951-1954), a intuição de Furtado que o levara para a CEPAL teria falhado: Vargas aglutinou os latino-americanos que patrocinaram a transformação da CEPAL em um órgão permanente. Fazemos esta digressão, pois foi a partir deste episódio que Prebisch daria a Furtado o cargo de diretor de desenvolvimento como uma forma de reconhecimento ao apoio do Brasil (DOSMAN, 2011).

Foi neste cargo que Furtado retornou ao Brasil em 1953 como presidente do Grupo Misto CEPAL-BNDE, que tinha por missão produzir um projeto de programação para toda a economia brasileira para os anos seguintes (BNDE, 1953). O termo programação era fruto da época em que prevalecia a Guerra Fria, uma vez que a ideia de planejamento estava associada aos países socialistas (LIMA, 1975).

Na verdade, Roberto Campos, que compôs a primeira diretoria do BNDE, tinha ido a Santiago pedir a Prebisch que liberasse Furtado para assumir uma diretoria do recém criado banco. Se Prebisch tivesse cedido, já em 1953 Furtado teria voltado a ser servidor público. Como não cedeu, a contrapartida foi a formação do Grupo Misto e o envio de Furtado para o Brasil como presidente do mesmo, que como veremos, propiciou que Furtado atuasse, ainda que indiretamente, no apoio ao governo (CENTRO, 2009). O próprio Furtado num depoimento para a memória do BNDE, quando este completou 30 anos, deixou claro que sua participação no Grupo Misto também representou um apoio ao banco: “Minha colaboração com o BNDE tem duas fases. A primeira fase se encerra em fins de 1955, e a segunda fase se inicia na metade de 1958, quanto entro para o BNDE como diretor” (CENTRO, 2009, p. 104). O ano final da primeira fase a que se refere Furtado é o ano do encerramento do Grupo Misto.

O objetivo do Grupo Misto era suprir a “inexistência de servidores com experiência em pesquisas da amplitude da que seria mister realizar e da insuficiência de tempo para submeter um grupo adrede selecionado ao treinamento a isso necessário” (BNDE, 1953, p. 24). Em outras palavras, havia uma carência de quadros de técnicos no governo e os técnicos da CEPAL foram convidados para suprir esta deficiência imediata e iniciar o treinamento dos técnicos brasileiros. Portanto, é da posição de presidente do Grupo Misto CEPAL-BNDE que Furtado passou a atuar, ainda que indiretamente, como um dirigente no Brasil que não somente propiciou a formação de quadros de técnicos, como também estruturou programas que influenciaram políticas públicas (WANDERLEY, 2015a). Em tempo, o Grupo Misto operou dentro das dependências do BNDE e contou com a colaboração de técnicos graduados do banco como Américo Barbosa de Oliveira e José Pelúcio Ferreira (CENTRO, 2009).

O resultado do Grupo Misto foi a produção de um relatório com projeções para o desenvolvimento da economia brasileira para os sete anos seguintes (CEPAL, 1955). Este relatório viria a ser uma das bases para o Plano de Metas de JK (BIELSCHOWSKY, 1988). Todavia, além das funções de projetar o desenvolvimento brasileiro e influenciar a criação de organismos para atingir tal propósito, Furtado através da CEPAL desempenhou também o papel de apoiar o ensino e pesquisa na administração pública. A CEPAL promoveu o Curso de Treinamento em Problemas de Desenvolvimento Econômico (CTPDE), em nível de pós-graduação, que propiciou o “treinamento dos servidores da entidade [BNDE], mediante a familiarização proveitosa com aperfeiçoada técnica” (BNDE, 1955, p. 48).

Mesmo após sua saída do Brasil com o fim do Grupo Misto, Furtado conseguiu se manter influente por aqui através da criação do “Clube dos Economistas”, que editou a revista “Econômica Brasileira”, da qual se tornou um dos diretores. Através do clube e da revista de edição trimestral Furtado manteve sua influência sobre órgãos do governo, já que a grande maioria de seus participantes “estava constituída de economistas que trabalhavam em instituições ligadas ao governo federal, como o BNDE, a SUMOC, o Banco do Brasil, o DASP, o IBGE, o Ministério da Fazenda...” (FURTADO, 2014, p. 157).

Com o fim do Grupo Misto, o BNDE tomou a iniciativa de solicitar oficialmente à CEPAL, através do Ministério das Relações Exteriores, que fosse realizado no Rio de Janeiro um “curso especial e intensivo sobre problemas de desenvolvimento econômico” que se instala em 18/9/1956 (BNDE, 1957, p. 57). Agora, não somente servidores do banco seriam treinados e, assim, o primeiro curso teve como principal objetivo: “familiarizar servidores públicos e estudiosos com os problemas básicos de desenvolvimento econômico e com os modernos processos metodológicos que podem ser usados para a solução dos mesmos” (BNDE, 1957, p. 57).

Estava lançado no Rio o CTPDE que já ocorria em Santiago desde 1952 sobre a responsabilidade do diretor de treinamento da CEPAL, Jorge Ahumada. Ahumada veio ao Rio na primeira edição do curso em 1956 como diretor do curso e professor, o que demonstra a importância que a entidade dava ao curso. Estes cursos funcionaram até 1967 tendo formado um total de 1.111 profissionais em nível de pós-graduação que trabalharam, principalmente, em órgãos regionais de desenvolvimento. Uma nova designação foi criada na administração pública para os egressos deste curso, “técnico em desenvolvimento econômico” (WANDERLEY, 2015a). Furtado, além de incentivador destes cursos, foi também professor: uma série de dez palestras que fez na edição do curso de 1957 foi publicada na época em livro pelo ISEB, e depois reeditado (FURTADO, 2002).

Esta atuação como professor que pensava e publicava sobre organizações também aconteceu como colaborador no ISEB, órgão com o qual Furtado confirmou que teve uma troca de experiências positivas. Furtado retornou ao ISEB, em 1959, para fazer conferências sobre a “Operação Nordeste” e afirmou: “É uma satisfação voltar a esta casa, que conheço desde os seus primeiros passos, e retomar contato com Roland Corbisier e seus colegas, com os quais convivo há vários anos, deles tendo sempre recebido uma crítica construtiva, serena, sincera, e para mim extremamente útil” (CENTRO, 2009, p. 29). Em tempo, Corbisier foi diretor do ISEB de sua fundação em 1955 até 1960. Estas palestras ministradas por Furtado saíram em livro homônimo publicado pelo ISEB e fizeram parte do esforço de convencimento para a criação da SUDENE. O ISEB foi uma instituição central na teorização sobre o nacional-desenvolvimentismo (WANDERLEY, 2015a).

Vemos assim que, ao longo dos anos 1950, Furtado foi o grande disseminador das ideias da CEPAL no Brasil. Foi nesta época que se estruturaram as grandes estatais no país, podemos assim afirmar que Furtado foi um dos pensadores cuja reflexão teórica e prática ajudou a consolidar as grandes empresas de base pública do país (LIMA, 2013). As ideias da CEPAL pregavam uma atuação central do estado no incentivo às organizações privadas na busca do desenvolvimento do país. O estado deveria atuar como o grande indutor do processo de industrialização do país, e deveria até mesmo atuar diretamente nas áreas em que as organizações privadas não tivessem interesse. Desta maneira, as organizações públicas e seus gestores teriam um papel tão ou mais importante do que as organizações privadas, o que ia de encontro à literatura sobre organizações que se difundia no Brasil naquele momento, e que consideravam organizações do estado com atuação direta na economia como uma anomalia a ser evitada (WANDERLEY, 2015b).

Sobretudo as ideias da CEPAL disseminadas por Furtado impactaram o pensamento sobre organizações, pois partiam do “questionamento da universalidade do conhecimento estrangeiro” reconhecendo as assimetrias entre centro e periferia, e se apoiavam na “construção de arcabouços teóricos baseados na investigação da realidade local”, o que levava a um “questionamento da centralidade do mercado” (WANDERLEY, 2015b, p. 249).

Foram estas concepções e a atuação de Furtado como diretor da CEPAL atuando de fato, mas não de direito, como gestor público que o credenciaram a uma posição de direito como gestor público, a diretoria no BNDE, que assumiu na segunda metade de 1958, quando retornou de seu pós-doutorado em Cambridge, momento em que finalizou sua obra-prima “Formação Econômica do Brasil” (FURTADO, 2014).

### 3 – Dirigente público: 1958 – 1964

Foram Cleantho de Paiva Leite e Ewaldo Correia Lima, que eram diretores do BNDE e que atuavam no ISEB, que fizeram o convite a Furtado para compor a diretoria do banco. Com a nomeação do presidente do banco, Lucas Lopes, para o ministério da Fazenda, Roberto Campos passou para a presidência e abriu-se uma vaga na diretoria. Furtado aceitou desde que sua atuação fosse para realizar um programa de desenvolvimento para a região nordeste, sonho antigo que acalentava (CENTRO, 2009). Finalmente, o convite que havia sido feito por Roberto Campos, agora presidente do banco, seis anos antes foi aceito, e Furtado voltou a ser servidor público. Todavia, como vimos na seção anterior, não houve dissolução de continuidade no seu apoio ao governo brasileiro durante estes seis anos.

Furtado estava trabalhando como diretor do BNDE num plano para o nordeste quando, no início de 1959, foi convidado pelo chefe da Casa Civil de JK, embaixador Sette Câmara, para uma reunião com o presidente e um grupo de experts sobre a região. Com a dura seca de 1958 e a perda das eleições na região, o governo estava premido a lançar um plano para o nordeste, plano este que estava a cargo de um grupo de trabalho criado pelo governo, mas que não deslanchava. Foi o próprio Sette Câmara que instou Furtado a ser o porta-voz do grupo logo na abertura da reunião. JK ficou tão impressionado com a apresentação de Furtado que, menos de um mês depois o nomeou presidente do Conselho de Desenvolvimento do Nordeste (CODENO). Furtado (CENTRO, 2009, p. 113) se mostrou surpreso com a tempestividade do presidente: "Eu era uma pessoa desconhecida no Brasil, tinha estudado no estrangeiro, vivido no estrangeiro, tinha nove anos de Nações Unidas. Ele jogou todas as cartas de uma vez só". O CODENO, que foi criado especificamente para este projeto, foi o embrião da criação da SUDENE. Furtado se desligaria do BNDE durante a gestão no CODENO tendo ficado subordinado diretamente à presidência até a aprovação pelo congresso do decreto de criação da SUDENE (CENTRO, 2009).

Em 1959, o CTPDE se deslocou para o Recife para auxiliar Furtado na montagem da SUDENE. Nos três anos anteriores o curso havia acontecido somente no Rio, capital federal de então, dentro do Ministério da Fazenda no centro da esplanada dos ministérios. Ou seja, região de afluência da administração pública a quem se destinava atingir (WANDERLEY, 2015a). E, assim, o CTPDE "teve seu início a 1º de agosto no Recife, por iniciativa do CODENO, em colaboração com o BNDE e a CAPES" (CAPES, n. 83, 1959, p. 16). A CAPES também havia apoiado as três edições anteriores no Rio (WANDERLEY, 2015a). Os alunos deste curso teriam, preferencialmente, lugar na nova estrutura da SUDENE que estava sendo criada: "o curso destina-se a candidatos oficialmente indicados pelos governos estaduais do Nordeste (dois cada) e a economistas, engenheiros, agrônomos ou técnicos de entidades estatais ou paraestatais, indicados pelas suas respectivas repartições, aprovados em exames de seleção" (CAPES, n. 83, 1959, p. 16). As disciplinas básicas foram as mesmas do curso que havia se realizado no Rio, mas o curso contemplou "palestras e seminários sobre temas de interesse para a região nordestina", o que era uma das preocupações básicas de Furtado (WANDERLEY, 2015a). Foi este tipo de cuidado que levou a influência da CEPAL, e de Furtado em particular, a promover a introdução do debate de temas nacionais no ensino de administração pública (ver COELHO, 2006).

Quanto ao fato da edição do curso da CEPAL ter acontecido no Recife em apoio à SUDENE, cabe reproduzir o discurso que Furtado fez quando de sua posse neste órgão (08/01/1960; CENTRO, 2009, p. 168; grifo nosso):

Por último, cabe ressaltar na Lei da SUDENE a reforma administrativa que contém. Constitui este o primeiro órgão de administração direta, no Brasil,

que em seu amplo quadro de técnicos não contará praticamente com funcionários públicos e terá todo o seu pessoal trabalhando em regime de tempo integral...Reconheço que **a SUDENE não é um órgão do Estado tradicional prestador de serviços, e sim do Estado moderno promotor do desenvolvimento**...A SUDENE...até o fim deste ano, terá em seus quadros mais de uma centena de técnicos em nível superior”.

Vemos assim que Furtado queria usar a SUDENE como um veículo para transformar o papel do estado na estrutura do país, que deveria passar a atuar como um promotor do desenvolvimento. Estes “técnicos em nível superior” dos quais fala Furtado são, em parte, os egressos do curso da CEPAL. A forma como Furtado descreveu como foi estruturada a SUDENE neste discurso coincide, exatamente, com o conteúdo da apostila de “Administração para o Desenvolvimento” do curso da CEPAL no que diz respeito à criação do órgão central de formulação e de condução da política de desenvolvimento (WANDERLEY, 2015a). Em outras palavras, a “reforma administrativa que contém” a criação da SUDENE é um caso modelar de uma organização pública que foi estruturada seguindo os preceitos da CEPAL, e em conformidade com o conteúdo ministrado nos cursos que este órgão da ONU ministrou no Brasil. Mormente, a SUDENE foi criada seguindo os padrões difundidos pela CEPAL, e divulgados no Brasil principalmente por Furtado, e teve como técnicos os egressos deste curso, e esta é uma das contribuições de Furtado para a gestão pública. Assim descreveu Furtado em palestra no ISEB, em 1959, para oficiais das forças armadas, explicando a reforma administrativa que representou a SUDENE (CENTRO, 2009b, p. 35):

Nossa estrutura administrativa vem se transformando por partes, sem que jamais se haja empreendido sua reestruturação em função dos novos objetivos do Estado...as reformas administrativas a nada conduzem, se não são antecedidas de efetiva reformulação da política a seguir...a SUDENE pretende ser um órgão de natureza renovadora com o duplo objetivo de dar ao governo um instrumento que o capacite a formular uma política de desenvolvimento para o Nordeste e, ao mesmo tempo o habilite a modificar a estrutura administrativa em função dos novos objetivos.

Ratificando que Furtado era um pensador que colocava sua teoria em prática, o que ele implementou na reforma administrativa que representou a SUDENE ele já vinha ensaiando desde os seminários que ministrara no próprio curso da CEPAL, em 1957, quando vaticinou: “Os organismos especializados, responsáveis pela execução da política de desenvolvimento, devem estar aparelhados com pessoal de alta qualificação...A primeira tarefa consiste em aparelhar o organismo central encarregado de definir as linhas gerais da política de desenvolvimento e de estruturar o programa” (FURTADO, 2012, p. 85/86).

Para promover esta “alta qualificação” Furtado contava com o curso de desenvolvimento da CEPAL. Além do curso da CEPAL, a SUDENE organizou diversos cursos tais como administração municipal e programação orçamentária, que tinham por objetivo “elevar o nível técnico das administrações estaduais” e pelos quais passariam mais de mil alunos (FURTADO, 2014, p. 363), espraiando sua influência também para a administração a nível estadual. Cabe ressaltar que o CTPDE era um curso em nível de pós-graduação, o que leva a supor que seus egressos adquiriam uma formação que pode ser considerada como superior a de seus pares da iniciativa privada.

A pretensão de Furtado de construir a SUDENE como um “órgão de natureza renovadora” atingiu seu objetivo, segundo um importante historiador do período (IGLESIAS, 2014, p. 14): “Na história dos serviços públicos no Brasil, a SUDENE é caso excepcional e se recomenda pela lucidez do projeto e pela seriedade dos agentes executivos em seu primeiro

momento...a gestão de Celso Furtado na SUDENE é talvez a página mais expressiva de um organismo administrativo entre nós”.

Ainda como superintendente da SUDENE, Furtado foi convidado, no final de 1962, pelo presidente João Goulart (1961-1964) a assumir um ministério sem pasta com a missão de apresentar um plano geral para a economia do país. Vemos aqui novamente uma continuidade em relação ao período anterior de análise: nove anos antes Furtado chegara ao Brasil com a missão de elaborar um plano para o desenvolvimento do país, então como diretor da CEPAL, que serviria de base para o Plano de Metas de JK; agora o plano de Furtado, na condição de ministro de estado, embasaria diretamente a ação do governo.

O Brasil vivia o interregno do parlamentarismo e com o plebiscito sobre a volta do presidencialismo marcado para 6 de janeiro de 1963, o presidente queria antes apresentar um plano de governo para convencer a nação a lhe restituir os poderes. Furtado aceitou a missão, pois se sentia em dívida com Jango que o mantivera no cargo na SUDENE mesmo após a inesperada renúncia do presidente Jânio Quadros. Em apenas quatro meses, e graças ao apoio de seus amigos no BNDE com o qual não tinha mais ligação direta, Furtado apresentou o “Plano de Desenvolvimento Trienal” (CENTRO, 2011): “Quem tinha visão nacional era o BNDE. Foi dentro do BNDE que foi feito o plano geral, evidentemente à margem do Banco, pois não fiz nenhum acordo direto” (CENTRO, 2009, p. 119). O plano foi anunciado no último dia do ano e o presidente venceu o plebiscito. Furtado achou que tinha cumprido sua missão e que poderia retornar à SUDENE, mas poucos dias após o plebiscito o presidente criou a nova pasta do Planejamento e o convidou a assumi-la (CENTRO, 2011).

Assim, Furtado que havia iniciado a carreira de servidor público no DASP, em 1943, como assistente de organização exatos vinte anos depois se tornou o primeiro ministro do Planejamento. Contudo, não ficou muito tempo nesta posição, pois numa reforma ministerial em junho daquele ano o presidente exonerou Furtado. O governo havia perdido o apoio político necessário à implementação do plano. Todavia, prestou nova contribuição à administração pública ao estruturar o ministério que teve seu batismo ligado à figura de Furtado (CENTRO, 2011).

O Plano Trienal tornou-se um marco na história do pensamento econômico brasileiro e pretendia, a partir de dois eixos, atacar os problemas imediatos da economia do país, principalmente a inflação, mas sem descuidar do desenvolvimento no longo prazo. Entretanto, sua passagem pelo Ministério do Planejamento em apoio a Jango, reforçaria em Furtado a pecha de comunista, que serviria de pretexto para os militares o cassarem no AI-1 editado em 1964. É curioso notar que, neste mesmo período atuando como superintendente da SUDENE, Furtado era acusado pela esquerda de ser entreguista, pois estava recebendo recursos da Aliança para o Progresso do presidente Kennedy para investimentos na região nordeste. A acusação de “entreguista” tornou-se ainda mais forte após Furtado ter sido recebido por Kennedy em Washington (FURTADO, 2014).

Furtado presidiu a SUDENE até o golpe militar de 1964, o que representou uma importante atuação sua como gestor público. É preciso que fique claro que “há uma SUDENE pensada por Celso Furtado até o início de 1964 e uma outra, resultante da tomada do poder pelos militares e pelos grupos conversadores e oligárquicos que lhes dera sustentação” (LIMA, 2009, p. 223). O Conselho Deliberativo da SUDENE, que era um órgão político e que foi estruturado por Furtado, tinha a presença de todos os governadores e representantes dos estados do nordeste. Pelas causas que defendeu, a SUDENE sofreu pressões de diferentes setores da sociedade (LIMA, 2009).

Furtado estava no Recife no dia do golpe civil-militar, e conseguiu chegar ao aeroporto para sair da cidade antes do cerco que se anunciava. No exílio, Furtado lecionou por mais de vinte anos na Sorbonne, em Paris. Quanto retornou definitivamente ao país nos anos 1980, voltaria a servir ao governo como Ministro da Cultura, tendo sido novamente o primeiro ministro da pasta, deixando-nos mais um legado na estruturação administrativa deste órgão (CENTRO, 2012). Furtado jamais trabalhou na iniciativa privada.

### **Considerações finais**

Neste artigo procuramos resgatar a trajetória de Celso Furtado como pensador das organizações e gestor público. Nos pouco mais de vinte anos que cobrimos nesta análise vimos que Furtado, que iniciou carreira no DASP como assistente de organização, galgou a hierarquia do serviço público tendo chegado até a posição de ministro de estado. Furtado iniciou sua carreira acadêmica e letiva na área de organizações. No período coberto por esta pesquisa, apesar de um breve espaço de tempo em que não atuou diretamente como servidor público - entre 1949 e 1957, quando esteve alocado na CEPAL - Furtado jamais deixou de apoiar o governo brasileiro em missões da CEPAL e de promover cursos onde atuou como professor para levar treinamento aos servidores.

Como diretor da CEPAL, sua principal contribuição no Brasil foi o projeto de desenvolvimento de longo prazo que realizou com a equipe do BNDE, e que viria a embasar o Plano de Metas de JK. Na década seguinte, um legado similar foi o Plano Trienal que elaborou para Jango. Furtado foi um dos pensadores cuja reflexão teórica e prática ajudou a consolidar as grandes empresas de base pública do país. Além disso, sua atuação como idealizador e primeiro superintendente da SUDENE é uma das mais ricas experiências administrativas no país. Este órgão foi criado segundo os preceitos que a CEPAL defendia e que foram ministrados aos servidores públicos que participaram dos cursos promovidos por esta comissão da ONU no Brasil.

Como principal divulgador das ideias da CEPAL no Brasil nas décadas de 1950 e 1960, Furtado contribuiu para uma visão das organizações que questionava a universalidade do conhecimento estrangeiro e que se baseava na investigação da realidade local para a construção de arcabouços teóricos. Com base na realidade local, o papel do Estado e das organizações comandadas pelo Estado é reconhecido como uma normalidade do fenômeno organizacional, assim como o gestor público pode ser tão ou mais importante do que o privado na busca pelo desenvolvimento nacional.

Destarte, resgatar a trajetória de Furtado como pensador das organizações e gestor público é fundamental neste momento em que passamos por uma redefinição do papel do estado na economia, e em que a tentação por fazermos a – fácil – opção por um estado mínimo parece prevalecer.

### **Referências**

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. Uma Escola Norte-Americana no Ultramar? Uma historiografia da EAESP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 154-169, 2014.

- BERTERO, C. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.
- BIELSCHOWSKY, R. **Pensamento econômico brasileiro: O ciclo ideológico do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1988.
- BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. **Exposição sobre o Programa de Reparcelamento Econômico: Exercício 1953**, 1953.
- BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. **Exposição sobre o Programa de Reparcelamento Econômico: Exercício 1955**, 1955.
- BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. **Exposição sobre o Programa de Reparcelamento Econômico: Exercício 1956**, 1956.
- BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. **Exposição sobre o Programa de Reparcelamento Econômico: Exercício 1957**, 1957.
- BONEMY, H.; MOTTA, M. (Orgs.). **A Escola que faz Escola EBAPE 50 anos: Depoimentos ao CPDOC**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.
- BRASIL. **Exposição de Motivos nº 2.487**, de 30 de dezembro de 1939.
- CAPES. **Boletim CAPES**, n. 83, 1959.
- CENTRO DE DESENVOLVIMENTO CELSO FURTADO. **Memórias do Desenvolvimento** (v.3). Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, 2009.
- CENTRO DE DESENVOLVIMENTO CELSO FURTADO. **O Plano Trienal e o Ministério do Planejamento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2011.
- CENTRO DE DESENVOLVIMENTO CELSO FURTADO. **O Nordeste e a Saga da SUDENE: 1959-1964**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.
- CENTRO DE DESENVOLVIMENTO CELSO FURTADO. **Anos de Formação: 1938 - 1948**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2014.
- CEPAL. Grupo Misto BNDE – CEPAL. **Esboço de um programa de desenvolvimento para a economia brasileira** (período 1955-62). Segunda Redação, Maio de 1955.
- COELHO, F. **Educação superior, formação de administradores e setor público: um estudo sobre o ensino de administração pública – em nível de graduação – no Brasil**. 2006. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getulio Vargas: São Paulo, 2006.
- DOSMAN, E. **Raúl Prebisch (1901-1986): a construção da América Latina e do Terceiro Mundo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2011.
- FISCHER, T. **O ensino da administração pública no Brasil, os ideais do desenvolvimento e as dimensões da racionalidade**. Tese de doutorado em administração, USP, São Paulo, 1984.

FURTADO, C. A Estrutura da Comissão de Serviço Civil dos Estados Unidos. **Revista do Serviço Público**, Ano VII, v. I, n. 2, p. 66-69, 1944.

FURTADO, C. Teoria do Departamento de Administração Geral. **Revista do Serviço Público**, Ano IX, v. II, n. 2, p-25-32, 1946.

FURTADO, C. **Perspectiva da Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: DASP, 1958.

FURTADO, C. **A Fantasia Organizada** (5ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

FURTADO, C. Rosa Freire d'Aguiar (Org.). **Obra autobiográfica**. Três Tomos. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FURTADO, C. **Perspectivas da Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, 2002.

FURTADO, C. **Obra autobiográfica: A fantasia organizada – A fantasia desfeita – Os ares do mundo**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2014.

LIMA, M. **Petróleo, Energia Elétrica, Siderurgia: a luta pela emancipação**. Um depoimento de Jesus Soares Pereira sobre a política de Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

LIMA, M. C. O Conselho Deliberativo da SUDENE. In: **Arquivos Celso Furtado** 3, p. 223-266, 2009.

LIMA, M. C. (Org.). **Os boêmios cívicos: A Assessoria econômico-política de Vargas (1951-54)**. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, 2013.

MARTINS, P. E.; GURGEL, C.; LIMA, D. M.C.; DARBILLY, L.; JUSTEN, A.; SANTOS, C. G. **Referência aos Clássicos Interpretativos do Brasil no Pensamento Acadêmico Contemporâneo sobre Administração Pública**. In: GURGEL, C.; MARTINS, P. E. (Orgs.). Estado, organização e pensamento social brasileiro. Rio de Janeiro: Editora UFF, 2013.

PREBISCH, R. O desenvolvimento econômico da América Latina e seus principais problemas. **Revista Brasileira de Economia**, v. 3, n. 3, p. 47-11, 1949.

SILVA, R. P. **O Jovem Celso Furtado**. São Paulo: EDUSC Editora. 2011.

TENÓRIO, F. G. O Drama de Ser Dois: um sociólogo engravatado. **O&S**, v.17, n.52, p. 29-46, 2010.

WANDERLEY, S. **Desenvolviment(ism)o, descolonialidade e a geo-história da administração no Brasil: a atuação da CEPAL e do ISEB como instituições de ensino e pesquisa em nível de pós-graduação**. Tese de doutorado, EBAPE. 2015a.

WANDERLEY, S. Estudos organizacionais, (des)colonialidade e estudos da dependência: as contribuições da Cepal. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 237-255, 2015b.

WAHRLICH, B. M. de S. **Reforma administrativa na era de Vargas**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1983.