Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Educação e Humanidades
Faculdade de Educação

Adriana Lana Ramos

As representações da gestão pública na formação de gestores públicos no Brasil: perspectivas para uma 'nova' governança pública.

Rio de Janeiro
2017

Adriana Lana Ramos

As representações da gestão pública na formação de gestores públicos no Brasil: perspectivas para uma 'nova' governança pública.

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Formação Humana.

Orientadora: Prof Dra Eloiza Gomes de Oliveira

Rio de Janeiro

2017

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

R175 Ramos, Adriana Lana.
As representações da gestão pública na formação de gestores públicos no Brasil: perspectivas para uma 'nova' governança pública / Adriana Lana Ramos. – 2017.
372 f.

Orientadora: Eloiza Gomes de Oliveira.
Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Educação

1. Políticas Públicas – Teses. 2. Ensino Universitário – Teses. 3. Gestão Pública – Teses. I. Oliveira, Eloiza Gomes de. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Educação. III. Título.

es CDU 378(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

_____ _____
Assinatura Data

Adriana Lana Ramos

As representações da gestão pública na formação de gestores públicos no Brasil: perspectivas para uma 'nova' governança pública.

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Formação Humana.

Aprovada em: 21 de setembro de 2017

Banca Examinadora:

_____
Prof Dra Eloiza Gomes de Oliveira
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

_____
Prof Dr Antonio Carlos de Azevedo Ritto
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

_____
Prof Dr Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

_____
Prof Dr Claudio Roberto Marques Gurgel
Universidade Federal Fluminense - UFF

_____
Prof Dr Fernando de Oliveira Vieira
Universidade Federal Fluminense - UFF

Rio de Janeiro
2017

DEDICATÓRIA

Ao grande mestre e amigo, professor Gustavo Bayer (*in memoriam*), que com sua sabedoria, caráter e compromisso social me fez compreender o real significado da palavra ‘público‘ e me instigou a repensar a formação dos nossos estudantes.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores, técnico-administrativos e colegas do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Formação Humana, PPFH/UERJ, pela amável acolhida nesta ‘casa’ crítica, que me abriu as portas para refazer o caminho das ideias e repensar o nosso papel na sociedade em que vivemos.

Aos professores Eloíza Gomes de Oliveira e Antonio Carlos de Azevedo Ritto, que apostaram no meu primeiro plano de voo e se dispuseram, incansavelmente, a me orientar no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço imensamente pelas riquíssimas conversas que tivemos ao longo dos últimos quatro anos, pelas precisas orientações de rota e pela confiança depositada em um pouso tranquilo.

Aos professores Claudio Roberto Marques Gurgel, Fernando de Oliveira Vieira e Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira, que de antemão ofereceram sua experiência à avaliação deste trabalho, no aceite do convite para compor a Banca Examinadora do mesmo.

Aos professores das IES que compuseram a amostra deste estudo, coordenadores dos respectivos cursos de graduação na área pública, que prontamente abriram suas agendas para me receber e que tanto contribuíram para fundamentar os meus argumentos: Paulo Ricardo da Costa Reis e Vinícius Ferreira Batista (UFRRJ); Marco Antonio Carvalho Teixeira (EAESP/FGV); Agnaldo Valentim e José Renato de Campos Araújo (USP LESTE); Pedro de Almeida Costa (UFRGS); Arnaldo Provazzi Lanzara (UFF Volta Redonda); Oswaldo Gonçalves Junior (UNICAMP); Telma Maria Gonçalves Menicucci (UFMG); Gabriela Lotta (UFABC); Daniel Negreiros Conceição (UFRJ) e Suylan de Almeida Midlej (UnB).

Aos grandes amigos da Faculdade de Administração e Finanças, FAF/UERJ, minha segunda ‘casa’, que me deram todo o apoio para a realização do Doutorado e a quem eu espero poder retribuir em breve, com indicações de um novo desenho para os nossos cursos.

Às irmãs Lana, implacáveis na defesa do imaginário de força deste sobrenome, que, solidariamente, não me permitiram titubear.

Ao meu “NDE – Núcleo Doce Estruturante”: Maria Lana, Dora Lana e Aldrin Guedes. À primeira, por me mostrar a grandeza de voar com tranquilidade, ao sabor dos melhores ventos; à segunda, por me trazer o chão firme e a direção dos

próximos passos, sempre à frente; ao terceiro, por ‘ser’ junto, por estar junto, incondicionalmente (na raiz etimológica, *con* + *pañero*, ou *cum panis*, aquele que partilha o pão). Sem o amor e a farta paciência dos três, este trabalho não teria acontecido.

RESUMO

RAMOS, Adriana Lana. **As representações da gestão pública na formação de gestores públicos no Brasil:** perspectivas para uma 'nova' governança pública. 2017. 372 f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Este trabalho busca analisar de que maneira a gestão pública é tratada na formação de gestores públicos no Brasil e em que medida esta formação poderá impactar a consolidação de uma 'nova' governança pública. Para tal, foram abordadas, como referencial teórico, as ideias centrais do pensamento neoliberal e suas principais contradições, de modo a apontar reflexões que contribuam para a sua superação na concepção do Estado contemporâneo e da gestão pública. Também foram analisadas as categorias 'trabalho' e 'formação humana', bem como a perspectiva de interdisciplinaridade da formação de gestores públicos, evidenciando a urgência de se redefinir projetos pedagógicos que incorporem as dimensões política e social nesta formação. Ainda, procurou-se mapear o ensino da administração pública no Brasil, a partir dos anos 1990, e as diretrizes principais do chamado 'campo de públicas'. Por meio de pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas a fim de identificar quais são as representações que demarcam o conceito de gestão pública segundo os coordenadores de dez cursos de graduação de gestores públicos no Brasil e de que forma estas representações e significados se impõem nos projetos pedagógicos dos cursos respectivos, de modo a impactarem a gestão e o exercício da função pública. Verificou-se que a 'nova' governança é um campo em disputa, a ser transformado gradativamente pelo pensamento crítico consolidado na formação desenvolvida, ainda que o momento atual seja considerado como desfavorável para a efetividade da mudança de práxis defendida.

Palavras chave: Formação humana. Interdisciplinaridade. Estado. Gestão pública. Governança.

ABSTRACT

RAMOS, Adriana Lana. **The representations of public management in the formation of public managers in Brazil:** perspectives for a 'new' public governance. 2017. 372 f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

This study aims to analyze how public management is treated in the training of public managers in Brazil and to what extent this training may impact the consolidation of a 'new' public governance. For this, the central ideas of neoliberal thought and its main contradictions were approached as theoretical reference, in order to point out reflections that contribute to its overcoming in the conception of the contemporary State and the public management. The categories 'labor' and 'human education' were analyzed as well as the perspective of interdisciplinarity of the formation of public managers, evidencing the urgency of redefining pedagogical projects that incorporate the political and social dimensions in this formation. Also, it was tried to map the teaching of the public administration in Brazil, from the years 1990, and the main directives of the call 'field of public'. Through field research, interviews were conducted in order to identify the representations that demarcate the concept of public management according to the coordinators of ten undergraduate courses of public managers in Brazil and how these representations and meanings are imposed in the projects Pedagogical aspects of the respective courses, in order to impact the management and exercise of the public function. It has been verified that the 'new' governance is a disputed field, to be transformed gradually by the consolidated critical thinking in the developed formation, although the current moment is considered as unfavorable for the effectiveness of the praxis change defended.

Keyword: Human formation. Interdisciplinarity. State. Public administration; Governance.

LISTA DE SIGLAS

ANEPCP -	Associação Nacional de Ensino e Pesquisa no Campo de Públicas
CAPES -	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPAL -	Comissão Econômica para a América Latina
CES -	Câmara de Educação Superior
CFA –	Conselho Federal de Educação
CNE -	Conselho Nacional de Educação
CERI -	*Centre pour la Recherche et l'Inovation dans l'Ensignement*
DASP -	Departamento Administrativo do Serviço Público
DCN -	Diretrizes Curriculares Nacionais da graduação em Administração Pública
EAESP -	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP –	Escola Brasileira de Administração Pública
EBAPE -	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
ENEM –	Exame Nacional do Ensino Médio
FAF –	Faculdade de Administração e Finanças
FGV -	Fundação Getulio Vargas
FUVEST –	Fundação Universitária para o Vestibular (SP)
GED –	Governança da Era Digital
GPP –	Gestão de Políticas Públicas
IES –	Instituições de Ensino Superior
INEP -	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MARE -	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado Brasileiro
ME -	Ministério da Educação
NPM -	*New Public Management*
OCDE -	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODM -	Objetivos do Milênio
ONU -	Organização das Nações Unidas
PDM -	Políticas de Desenvolvimento do Milênio
PEC 55/2016 -	Proposta de Emenda à Constituição que impõe o teto aos gastos públicos

PPC –	Projeto Pedagógico de Curso
PPFH –	Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Formação Humana
REUNI -	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SBAP -	Sociedade Brasileira de Administração Pública
SISU -	Sistema de Seleção Unificada
TI –	Tecnologia da Informação
TIC ANGRAD -	Associação Nacional de Graduação em Administração –Tecnologias da Informação e Comunicação
UAB –	Universidade Aberta do Brasil
UERJ –	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFABC –	Universidade Federal do ABC
UFF -	Universidade Federal Fluminense
UFMG -	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS -	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ –	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRRJ –	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UnB -	Universidade de Brasília
UNESP –	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP –	Universidade Estadual de Campinas
UNIFESP –	Universidade Federal de São Paulo
USP -	Universidade de São Paulo
USP LESTE -	Universidade de São Paulo Campus Leste

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 12
INTRODUÇÃO 17
1 **NEOLIBERALISMO E ESTADO** 32
1.1 **As 'teses sobre a herança neoliberal'** 32
1.2 **O estado neoliberal e suas contradições** 39
2 **TRABALHO E FORMAÇÃO HUMANA** 51
2.1 **Educação, trabalho e educação para o trabalho** 51
2.2 **Competências, capital humano e capital social** 57
2.3 **Interdisciplinaridade e formação interdisciplinar** 63
3 **O PENSAMENTO NEOLIBERAL NA GESTÃO PÚBLICA** 68
3.1 **Os pilares do *New Public Management* (NPM)** 69
3.2 **A Governança da Era Digital (GED)** 74
3.3 **Os desafios a uma nova concepção para a gestão pública** 79
4 **A FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS NO BRASIL** 87
4.1 **O ensino da administração pública no Brasil a partir dos anos noventa (1990)** 88
4.2 **O movimento do 'campo de públicas'** 97
4.3 **As Diretrizes Curriculares nacionais da graduação em administração pública (DCN)** 103
5 **O MAPA EMPÍRICO DA FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS NO BRASIL** 109
5.1 **A motivação para a criação dos cursos de graduação de gestores públicos** 109
5.2 **A identidade da formação de gestores públicos** 118
5.3 **Os elementos estruturantes dos cursos de graduação de gestores públicos** 127
5.4 **A prática acadêmica** 135
5.5 **O corpo discente e a evasão observada nos cursos** 144
6 **AS REPRESENTAÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA** 154
6.1 **A concepção de gestão pública** 154
6.2 **O perfil do gestor público** 162

6.3 **O campo de atuação profissional** 167
7 **AS PERSPECTIVAS PARA UMA 'NOVA' GOVERNANÇA PÚBLICA** 173
7.1 **O potencial de absorção do egresso** 173
7.2 **O impacto da formação na governança pública** 181
CONCLUSÃO 201
REFERÊNCIAS 212
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os coordenadores de curso 223
APÊNDICE B - Entrevista I – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) - Graduação em Administração Pública 225
APÊNDICE C - Entrevista II – Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP) - Graduação em Administração Pública 242
APÊNDICE D - Universidade de São Paulo (USP LESTE) - Graduação em Gestão de Políticas Públicas 254
APÊNDICE E - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - Graduação em Administração Pública e Social 276
APÊNDICE F - Entrevista V – Universidade Federal Fluminense (UFF/Volta Redonda) - Graduação em Administração Pública 291
APÊNDICE G - Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) - Graduação em Administração Pública 302
APÊNDICE H - Universidade Federal do ABC (UFABC) - Graduação em Políticas Públicas 321
APÊNDICE I - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Graduação em Gestão Pública 330
APÊNDICE J - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social 341
APÊNDICE K - Universidade de Brasília (UnB) - Graduação em Gestão de Políticas Públicas 354
APÊNDICE l - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Fundação João Pinheiro (FJP) - Graduação em Administração Pública 369

APRESENTAÇÃO

A proposta deste estudo surgiu, muito embrionariamente, a partir da reflexão acerca da formação de administradores, em nível de Bacharelado, desenvolvida pela Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, FAF/UERJ, da qual sou docente, em seu quadro efetivo, desde 1997.

A FAF oferece dois cursos de graduação plena, ambos presenciais: Administração e Ciências Contábeis.

O curso de Administração, objeto de minha reflexão inicial, é composto por um ciclo básico, de formação teórico-conceitual e instrumental, e um ciclo avançado, de formação estratégica, com quatro ênfases: estudos organizacionais, operações e mercados, finanças e administração pública. A opção pela ênfase é facultada ao estudante, mediante composição de disciplinas optativas, de livre escolha.

Esta última área – administração pública, embora tida como formação estratégica, se vale do acúmulo de conteúdos organizacionais "genéricos", desenvolvidos ao longo dos três primeiros anos do curso, sob a perspectiva predominantemente empresarial.

O grupo docente envolvido com a 'área pública', no qual me insiro, é bastante restrito, mas suficiente para atender a uma oferta também limitada de disciplinas, argumento este que tem sido utilizado para "justificar" a pouca adesão dos discentes a esta área.

Foi pensando na proposição de fortalecimento desta área no âmbito da graduação da FAF que resolvi, em princípio, estudar mais a fundo quais deveriam ser os seus conteúdos centrais.

A primeira contradição então se revela, exatamente pela forma como a área pública, como ênfase, está inserida na formação de gestores em nossa Faculdade. Ela é derivante da administração (de empresas) e de seus conteúdos básicos, os quais se mostram, de forma geral, distantes de qualquer discussão mais abrangente e consistente sobre o papel do Estado perante a sociedade e sobre a responsabilidade dos gestores como mediadores desta relação.

Em um primeiro momento, me vieram alguns questionamentos sobre a formação em si, em diversas áreas de conhecimento, numa perspectiva mais ampla. As relações sociais sob o modo de produção capitalista não deveriam ser tema

obrigatório em todos os cursos de formação superior? É razoável se formar profissionais alheios à realidade social em que estão ou estarão inseridos? É factível uma atuação profissional técnica, específica, autônoma, independente das formas como o Estado se apresenta (ou se ausenta) em diversos campos das políticas públicas? É imaginável conceber o investimento público em educação superior descolado de qualquer perspectiva de retorno qualitativo ao próprio Estado? É possível formar profissionais acríticos, apolíticos, que não se compreendam claramente como cidadãos e, portanto, corresponsáveis pela dinâmica do Estado e por sua relação com a sociedade?

Estas e outras questões me levaram a pensar não mais em uma “melhoria” ou adequação do curso que temos na FAF, mas em um processo de caráter mais “revolucionário”, no sentido de oferecer à discussão outra proposta, concebida por um viés diferente, de natureza política, para a formação que podemos desenvolver em nosso campo de atuação – a gestão propriamente dita.

Foi então que busquei me atualizar sobre o posicionamento que as Universidades públicas têm defendido em seus cursos, em especial naqueles que se dispõem a formar gestores públicos. Posicionamento este com relação a como veem o Estado e seu papel perante a sociedade, a como concebem a gestão pública em termos de princípios norteadores, a que tipo de arranjos admitem (ou não) para a oferta pública de bens e serviços e a como pretendem – e se pretendem - colaborar para a consolidação de uma perspectiva de governança pública democrática, na condição de formadores de novos quadros. Estes foram os aspectos que nortearam as ideias principais da pesquisa a ser realizada.

A relação de causalidade entre as variáveis centrais desta pesquisa – a concepção de gestão pública e a formação de gestores – se deu no sentido de que a primeira deriva da segunda, isto é, a abrangência da formação, em seu pressuposto de interdisciplinaridade, pode determinar novas visões e concepções para a gestão pública, concepções estas que a torne mais próxima dos ideais republicanos e democráticos, no curso de suas decisões e ações.

A hipótese de se conceber um campo mais autônomo para a formação em gestão pública, no sentido de se estabelecer uma identidade própria para esta formação, não mais derivante da administração (de empresas), poderia não necessariamente determinar um novo modelo (estruturado) de gestão pública, mas

talvez pudesse estabelecer novas referências conceituais que viessem a (re)definir seus objetivos e, em última instância, modificar as suas práticas.

A reviravolta no cenário político brasileiro, mais evidenciada a partir de 2016, entretanto, me levou a repensar a relação de causalidade tomada como hipótese inicial.

Da forma adversa como se impõe hoje à sociedade, alinhada às concepções neoliberais sobre o Estado, desvirtuada do interesse público e negligente quanto ao atendimento às demandas sociais básicas - dentre elas a educação e, sob um olhar mais específico, a educação superior - a gestão pública acaba por determinar as possibilidades e os limites à formação acadêmica.

O que estamos vivenciando hoje é o descompromisso do Estado com o provimento de recursos materiais e humanos minimamente necessários para a manutenção da estrutura universitária. Este fato, agravado pela aprovação da PEC 55/2016 - Proposta de Emenda à Constituição que impõe o teto aos gastos públicos por vinte anos, impacta a perspectiva de formação acadêmica plena, limita seu alcance e restringe o seu potencial, enquanto agente transformador da sociedade. Os sucessivos cortes nos orçamentos universitários, bem como a redução no investimento destinado à pasta de ciência e tecnologia, afetam drasticamente a possibilidade das IES de honrarem sua missão maior, no que diz respeito à oferta social de ensino, pesquisa e extensão universitária.

Mais grave ainda, o discurso corrente reverberado pelas esferas governamentais aponta para a subordinação da educação superior ao interesse privado, ao que possa se mostrar lucrativo pela lógica do mercado, convertendo-a, assim, em mercadoria. Temos ouvido, não apenas nas esferas executivas, legislativas e judiciárias nacionais e estaduais, mas também no próprio meio acadêmico, não raras vezes, argumentos que defendem um novo modelo de financiamento do ensino superior público, mais “independente” do Estado e do fundo público. Este seria o caráter “inovador” a ser imposto à gestão universitária, com foco na captação externa de recursos. O adensamento de fontes próprias de financiamento tem sido propagado, por diversas vozes, como o seu maior desafio neste século.

Especificamente quanto à UERJ, a gestão atual do Estado do RJ, caracterizada pelo seu (des)governo, a impossibilita de cumprir o seu papel na formação acadêmica e profissional, bem como na sua contribuição para o

desenvolvimento do próprio Estado. Estamos, pelo contingenciamento extremo e irracional de recursos nos imposto, impedidos de fazer, de fazer mais e de fazer diferente. O governo do Estado oprime a nossa capacidade laboral e intelectual – reflexiva, produtiva e propositiva - à medida que dilapida a estrutura física universitária e asfixia, da maneira mais perversa, a sua organicidade. Não temos como produzir coletivamente nada, muito menos ciência, quando não temos assegurados os nossos salários e os recursos básicos para o custeio universitário.

As palavras de ordem na UERJ, neste momento, passam a ser sobreviver, resistir e lutar para não acabarmos, institucionalmente e individualmente. Ficam para um outro momento, quando tivermos recuperado o fôlego, as pernas e a esperança, as perspectivas de formação humana plena, através de projetos construídos sob novas concepções, mais ousados em seu potencial emancipador.

A retomada desta pesquisa, após a qualificação, se deu nesta conjuntura de extrema anormalidade na UERJ e de total descrença, sobretudo de nossa parte, ‘uerjianos’, nas instituições republicanas, no seu compromisso social e na garantia do Estado democrático de direito, constitucionalmente conquistado em 1988. Cheguei a cogitar a interrupção deste estudo, por entender que há questões de ordem mais relevantes, que se assumem como prioridade neste momento.

A luta pela UERJ, no meu caso em particular, é ainda mais visceral. Há muito, a UERJ acompanha o meu cotidiano. Ela está presente na história da minha vida, em diversos momentos de uma trajetória ainda pretensamente “jovem”, na qual assumi diferentes papéis. Cheguei a ser aluna de graduação na Faculdade de Direito, no final dos anos oitenta; sou professora efetiva da FAF, e lá se vão mais de vinte anos, a se considerar o meu primeiro contrato, ainda como professora substituta; participei, por alguns mandatos, do Conselho Superior Universitário, como conselheira efetiva; atuei diretamente na gestão acadêmica da FAF, como chefe de departamento, coordenadora de curso, coordenadora de extensão, diretora e vice-diretora da Unidade; voltei, com o entusiasmo dos que são jovens há mais tempo, à feliz condição de estudante, agora do PPFH; sou, também, membro da “comunidade externa” diretamente atendida pela Universidade, por ser mãe de duas estudantes do Colégio de Aplicação, o CAp UERJ.

Na conjuntura anormal que estamos enfrentando, entre um desespero e outro, tive a sorte de poder compartilhar as angústias, as tensões e as frustrações inerentes à condução desta pesquisa com os “companheiros da repartição”, que me

fizeram compreender que a defesa desta tese é também a defesa da UERJ. E que aquilo que eu admitia, se concretizado este estudo, como uma possível vitória pessoal – e por isso, ao meu ver, de segundo plano – também poderá se traduzir em uma vitória coletiva, de caráter institucional, e servir como mais um registro em nosso marco de resistência, neste momento tão crítico.

Então, mais que por convicção, é com esse sentimento que eu submeto este trabalho.

INTRODUÇÃO

Novas perspectivas gerenciais para a administração pública, no âmbito das ações normativas de caráter (re)estrutural do Estado brasileiro, tem sido a tônica principal das discussões e propostas de reforma administrativa defendidas por gestores públicos contemporâneos.

Spink (2005, apud PAULA, 2005) utiliza a expressão metafórica de “ondas de reforma administrativa” como forma de ilustrar a constância deste tema na proposição de novos modelos gerenciais para o setor público, bem como de sinalizar a divergência de argumentos teórico-conceituais que subsidiam cada vertente então proposta.

A compreensão do contexto em que se originam tais vertentes - nos aspectos político, social, econômico e tecnológico - é fundamental para que se reconheçam as dimensões espaciais e temporais que buscam conferir legitimidade aos processos de mudança pretendidos.

Dotar a administração pública de eficiência, nos moldes da gestão empresarial privada - ou “reinventar o governo” - tem sido, nas últimas décadas, o argumento principal do pensamento político em defesa da vertente gerencial proposta à administração pública.

Esta abordagem pretende apropriar à esfera pública os pressupostos de gestão adotados pelo setor empresarial, constituídos com base nas relações econômico-financeiras como determinantes dos sistemas de produção e, em sentido mais amplo, da configuração do Estado e de sua relação com a sociedade. Não procura tratar, como eixo central, a perspectiva sócio-política na ação pública, isto é, não discute a inserção social na formulação de políticas públicas e na gestão dos serviços públicos. Ao contrário, propõe uma política pautada pela eficiência do gasto público e pelos ajustes fiscais decorrentes. Uma política de resultados econômico-financeiros. Para tal, uma gestão ‘técnica’, “limpa”, imune às questões políticas e sociais.

No Brasil, o ideário modernizador do Estado, pautado pela lógica empresarial, veio a se constituir como proposta inovadora da gestão pública sob a terminologia ‘Administração Pública Gerencial’, sendo adotado, em 1994, pelo então Ministério da

Administração Federal e Reforma do Estado Brasileiro (MARE) e formalizado no ano seguinte, no documento que definiu o Plano Diretor da Reforma do Estado.

Em suas diretrizes principais, propõe revolucionar a administração pública burocrática – na perspectiva de associação do termo burocracia à obsolescência de princípios de gestão – através da descentralização, do controle de resultados ao invés de processos, da competição acirrada na oferta de serviços públicos e no caráter empreendedor a ser impresso à ação governamental. Ao Estado pretensamente modernizador compete zelar pelo bem-estar da população pela lógica de orientação para o mercado, o que implica na submissão do conceito de cidadania ao de clientela.

As atividades de Estado passam, por esta lógica, a se dividir em atividades exclusivas – como a formulação de políticas públicas, bem como a legislação, o fomento, a fiscalização e o controle pertinentes – e as atividades não exclusivas – subtendidas como a oferta de serviços competitivos e atividades administrativas de apoio, passíveis de execução por meio de agências reguladoras.

Tenório (2006), em contraponto ao projeto de reforma implementado a partir dos anos noventa no aparelho burocrático brasileiro, argumenta que qualquer perspectiva de sua modernização requer, antes de mais nada, a redefinição do papel da administração pública como indutora real de desenvolvimento nacional, a partir da redistribuição social e regional de renda. Segundo suas palavras, reforça a importância do resgate da “administração pública *stricto sensu*”, isto é, voltada à defesa da *res publica* e do interesse público como ponto de partida para a construção de um modelo ou proposta de gestão.

Reconhece a intersubjetividade das relações sociais como componente central para a perspectiva de uma gestão pública social – e dialógica – que de fato incorpore a participação social de forma efetiva no processo de planejamento e implementação de políticas públicas. Nestes termos, “gestão pública é o fim e gestão social, o meio” (TENÓRIO, 2006, p.129).

A vertente societal como modelo para a administração pública brasileira enfatiza as iniciativas locais como base de um projeto de reestruturação do aparelho de Estado. Reforça a necessidade de dotar de transparência a ação pública, e de priorizar elementos estruturais e canais de comunicação que assegurem a participação popular e o controle social na gestão.

Rocha (2011) reconhece na gestão municipal a esfera mais propositiva para a disseminação de experiências inovadoras de democracia participativa. Considera a administração local como palco para a “institucionalização de espaços de participação da sociedade civil em decisões públicas” (ROCHA, 2011, p. 175).

Ressalta-se, todavia, que a participação idealizada pela vertente societal proposta à nova gestão pública não pode ser tratada meramente como medida de descentralização administrativa. Como categoria administrativa, a descentralização pode estabelecer canais de comunicação que facultem o diálogo social e/ou debate político, mas que não necessariamente determinem a participação popular no processo decisório. Como afirma Motta (2003), “participar não implica necessariamente que todas as pessoas ou grupos opinem sobre todas as matérias, mas implica necessariamente algum mecanismo de influência sobre o poder” (MOTTA, 2003, p. 371).

É neste momento que se torna imperativo repensar não apenas propostas para uma nova gestão pública, mas, sobretudo, princípios norteadores de gestão que reconheçam a responsabilidade da administração pública no processo de emancipação humana e social. Isto significa redefinir um projeto político de Estado e uma nova concepção de governo – no sentido de estrutura governamental e de formato institucional consistentes e coerentes com um novo projeto político, pautado pela protagonismo social. A (nova) administração pública requer, dialeticamente, uma (nova) sociedade, a qual, pelas palavras de Motta (2003), “pressupõe o aprendizado da ação política, da utilização da vontade da criação de uma disponibilidade para ajudar e ser ajudada, bem como da capacidade de fruir coletiva e igualitariamente a vida” (MOTTA, 2003, p.373).

Há que se refletir, portanto, sobre a produção da realidade social a partir das representações da função pública afirmadas por seus gestores, bem como dos impactos desta produção sobre a construção de um contexto social verdadeiramente democrático, em que se possa atrelar legitimidade pública às instituições, a partir de seu compromisso com o interesse público.

Esta formação deve equilibrar as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sócio-política de modo transdisciplinar, garantindo uma abordagem não-prescritiva (e/ou normativa) para a gestão pública, mas atenta às necessidades contextuais da sociedade, em seu processo gradual de transformação.

No âmbito do serviço público, as tecnologias contemporâneas podem contribuir para uma nova práxis, que se coadune como um novo modelo de gestão pública, mais alinhado aos ideais de gestão social em contínuo processo de desenvolvimento. À medida que favorecem a construção de redes de relacionamento e, portanto, de conhecimento, podem aproximar a gestão de seu público, ou seja, podem desencadear um novo pensar e um novo agir aos gestores, resgatando-se a importância de se manterem permanentemente atentos às demandas sociais como forma de atribuição de legitimidade e efetividade à ação pública.

Um projeto maior de reforma do Estado e de modernização da gestão pública não pode prescindir de uma nova perspectiva no tocante às representações da gestão pública, da emergência de seus significados para gestores públicos. É premente a necessidade de um novo quadro valorativo para o exercício da função pública, firmado a partir do resgate ideológico do espírito público e compromisso com a *res publica*.

Paula (2005) atribui a expressão de 'tecnopolítico' ao novo perfil desejado, qual seja, "um gestor público com habilidades de negociação e capacidade de operar na tênue fronteira entre a técnica e a política, desenvolvendo ações voltadas para os problemas da democracia, da representação e da participação" (PAULA, 2005,p.46).

Não obstante o pragmatismo das reformas administrativas preconizadas para o Estado, a diversidade de contextos e realidades dos municípios brasileiros indica a existência de singularidades em seus modelos de gestão. A identidade socioeconômica, política e cultural de cada localidade imprime à sua administração traços específicos que determinam a orientação da ação pública local.

Ainda, o hiato entre técnica e política comumente observado no perfil de gestores públicos contemporâneos tende a isolar as atribuições de planejamento e de implementação das políticas públicas. É imaginável supor que não haja unicidade na compreensão da essência da gestão pública entre os que idealizam as políticas públicas e aqueles que respondem, no cotidiano das instituições, por sua implementação.

Neste sentido, buscamos refletir sobre a construção da realidade social a partir da identificação das representações que demarcam um novo conceito para a gestão pública e da forma como este conceito se espelha na formação de gestores

públicos no Brasil. Assumimos como princípio a perspectiva da formação de gestores públicos como práxis humana emancipadora.

Objeto e objetivos

A questão central deste estudo é identificar quais são as representações que demarcam o conceito de gestão pública segundo os coordenadores dos cursos de graduação de gestores públicos no Brasil e de que forma estas representações e significados se impõem nos projetos pedagógicos dos cursos respectivos, de modo a impactarem a gestão e o exercício da função pública.

Propomo-nos a explorar, através da análise dos discursos, como os coordenadores dos cursos de graduação de gestores públicos no Brasil reconhecem a gestão pública e em que medida estas representações da gestão pública estão conformadas na formação de gestores públicos.

Pretendemos, a partir da matriz de representações constituída, identificar como o conceito de gestão pública é tratado nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação de gestores públicos, de modo a examinarmos as possibilidades, os limites e as tensões à perspectiva de consolidação de uma ‘nova’ governança pública, decorrente desta formação.

Destacamos a referência à ‘nova’ governança pública, entre aspas simples, como forma de sinalizar que o conceito de governança é parte de uma arena em permanente disputa de ideias. Este é o sentido que assumimos como hipótese. Buscamos revelar seus significados a partir da visão defendida pelos coordenadores de curso que compuseram a amostra desta pesquisa.

Tomando por objeto a formação de gestores públicos no Brasil, buscamos, em um espectro mais amplo, analisar os desafios impostos a uma nova práxis no campo da gestão pública, decorrente da interação do sujeito com o ambiente - institucional e social - em que está inserido.

Assumimos como pressuposto que a cidadania não se esgota nos direitos e deveres constitucionalmente garantidos, mas requer a apropriação pelos cidadãos dos espaços de deliberação política e pública, de forma a se constituírem, de fato e de direito, como sujeitos da ação estatal sobre a vida pública.

O papel do gestor público, nesta perspectiva, é prover mecanismos efetivos de participação social e de deliberação dos cidadãos na formulação e implementação das políticas públicas. Este seria o fundamento da governança pública verdadeiramente democrática.

Tomamos por hipótese que as concepções de gestão pública assumidas na formação de gestores públicos – e neste trabalho expressas por coordenadores de cursos de graduação – influenciam a forma como os futuros gestores exercerão a função pública. Entendemos que o papel destes gestores não é apenas o de catalizadores das demandas sociais, mas articuladores de práticas sociais participativas que conduzam ao exercício efetivo da cidadania.

Ademais, admitimos que as concepções sobre gestão pública são apropriadas pelos gestores em consonância com as relações sociais, políticas, econômicas e culturais que se processam em um contexto histórico, relações estas que, em conjunto, conformam a produção daquilo que tomam por realidade.

O que pretendemos verificar é de que forma esta produção de realidade, na perspectiva histórica e dialética, impacta a ação pública. Indagamos em que medida a(s) concepção(ões) sobre gestão pública referenciada(s) nos cursos de graduação se reflete(m) no exercício da função pública e, como decorrência, até que ponto a formação de gestores poderá influenciar ou mesmo promover transformações nas instituições sociais e nos sistemas de organização social que apontem para a participação efetiva do cidadão nas decisões públicas e políticas, no âmbito da gestão.

Acreditamos que as representações da gestão pública pelos coordenadores dos cursos de graduação de gestores públicos possam desvelar contradições, à medida que se confrontem as bases do pensamento liberal presente na estrutura da administração pública contemporânea. O que pretendemos depreender é como estas possíveis contradições se materializam na ação dos sujeitos e quais os efeitos desta ação sobre a perspectiva de uma nova práxis humana, com ideologia emancipadora, que venha a consolidar, gradativamente, o protagonismo social como elemento estruturante da gestão pública.

Assim, o primeiro objetivo desta pesquisa é identificar as representações da gestão pública segundo os coordenadores de cursos de graduação de gestores públicos no Brasil. O segundo objetivo é avaliar de que forma estas representações e significados se impõem na formação de gestores públicos, através dos projetos

pedagógicos respectivos. O terceiro objetivo é avaliar em que medida esta formação poderá impactar o exercício da função pública e a gestão propriamente dita. O quarto objetivo é refletir sobre a possibilidade de superação do pensamento hegemônico presente nas recentes propostas de reforma e modernização da gestão pública, com vistas à concepção de uma nova práxis que determine as relações entre o Estado e a sociedade.

Entendemos a relação de causalidade entre as variáveis ‘formação’ e ‘ação’ no campo da gestão pública como reversa, quando concebida dialeticamente. Conduziremos este estudo a partir dos elementos que configuram a formação de gestores públicos. Avaliamos, como decorrência, como esses elementos conformam o exercício da função pública. E, ainda, em que medida a ação pública, através de uma nova práxis, poderá (re)afirmar o papel do Estado face às demandas sociais.

No sentido reverso, acreditamos, todavia, que uma nova governança pública possa fomentar uma “mudança de rota” no pensamento sobre a gestão, apontando para uma perspectiva ideológica diversa no campo da formação de gestores públicos, com ênfase no protagonismo social, isto é, na participação cidadã ativa nas decisões sobre o planejamento e o controle das ações públicas.

Neste sentido, analisamos, a partir das representações elaboradas pelos coordenadores dos cursos de graduação elencados, as possibilidades, os limites e as tensões a uma ‘nova’ governança pública, compreendida como decorrência da formação de gestores públicos.

Para tanto, pretendemos, no plano teórico e na perspectiva histórico-dialética:

Examinar as bases do neoliberalismo, identificando em que medida este pensamento se manifesta como ideologia dominante nas concepções sobre a gestão pública.

Analisar os impactos do pensamento neoliberal sobre a educação e o trabalho, examinando em que medida está se naturalizando na formação humana e pode comprometer a perspectiva de interdisciplinaridade.

Identificar as concepções contemporâneas da gestão pública, bem como refletir, a partir de sua análise crítica, sobre os desafios à consolidação de uma nova ordem valorativa para a gestão pública.

Analisar a formação de gestores públicos no Brasil a partir dos anos noventa, identificando a essência dos projetos pedagógicos em curso e a orientação principal

contida nas Diretrizes Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, definidas pelo Ministério da Educação em 2014.

No plano empírico, pretendemos, a partir da pesquisa junto aos coordenadores dos cursos de graduação de gestores públicos no Brasil:

Identificar as representações da gestão pública.

Analisar os discursos e construir a matriz de representações que fundamentam o conceito de gestão pública.

Analisar os fundamentos principais ou elementos estruturantes da formação de gestores públicos no Brasil.

Analisar a aderência da formação de gestores públicos às representações do conceito de gestão pública, identificando consistências e contradições.

Analisar as possibilidades, os limites e as tensões a uma ‘nova’ governança pública, compreendida como decorrência da formação de gestores públicos.

Metodologia

Novos marcos teórico-conceituais para a gestão pública requerem análise criteriosa e crítica da relação Estado-sociedade e, portanto, das contradições inerentes a esta relação no contexto de crise do capital como sistema de produção. No campo teórico, este é o ponto de partida para a investigação proposta nesta pesquisa, a qual se desdobra na análise de como se estabelecer, via práxis, um caminho de superação destas contradições e, de forma gradativa, de como orientar a perspectiva efetiva de participação social e de cidadania como fundamentos da gestão pública.

Por coerência teórico-metodológica, admitimos o materialismo histórico-dialético como método geral para este estudo, partindo-se, para tanto, da apreensão das relações sociais complexas em perspectiva histórica e das mediações entre sujeitos e objetos que, em conjunto, conformam um sistema relacional integrado como base de um novo conhecimento. Trata-se de relacionar, em conjunto, normas, práticas, interesses e condições materiais presentes em uma sociedade, de modo a apontarmos suas determinações principais ao longo da história.

Miller (2012), ao analisar as considerações de Thompson sobre a pesquisa em Ciências Sociais, reforça a premissa do materialismo histórico como metodologia afirmando que

> o pré-requisito dessa abordagem é o de que toda análise teórica deve ser apreendida na prática do 'agir humano' e na medida do diálogo entre teoria e evidência, isto é, teoria e pesquisa empírica, sem abandonar a atuação política e a análise dos sujeitos envolvidos na construção de seus próprios destinos (MILER, 2012, p. 287).

A investigação proposta partiu de uma pesquisa bibliográfica, onde buscamos identificar, na literatura existente, as bases conceituais de estruturação e consolidação da administração pública brasileira, estabelecendo suas relações com contextos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos distintos.

Examinamos de que forma se construiu, paulatinamente, a relação entre o Estado e a sociedade brasileira, tomando como espectro analítico mais complexo o exame do papel do Estado e a forma como este papel determina os princípios gerais da função pública e influencia a proposição de modelos para a gestão pública. Buscamos identificar e analisar a ideologia dominante nas propostas institucionais e governamentais mais recentes de reforma e modernização da gestão pública.

Como reforço a este embasamento inicial, procedemos ao levantamento e análise de documentos que registram a tônica destas propostas de reforma e modernização da administração pública, preconizadas por instâncias governamentais respectivas. Acreditamos que a análise documental acrescenta a dimensão processual para fins de melhor compreensão do contexto em que as propostas de mudança foram configuradas.

Também na pesquisa bibliográfica, buscamos identificar e analisar os limites à democracia e ao exercício da cidadania no contexto das relações sociais capitalistas, sob o qual se estabelecem o papel do Estado e sua relação com a sociedade. Analisamos em que medida é possível orientar uma perspectiva de superação destas relações sociais de dominação, de modo a que se consolide, gradativamente, uma práxis humana emancipadora, capaz de promover o protagonismo social na gestão pública.

Tendo em vista a análise da formação de gestores públicos no Brasil, procedemos, em caráter exploratório, a pesquisas bibliográfica e documental que

abordam o tratamento contemporâneo do tema enquanto área de conhecimento interdisciplinar.

Como objeto, delimitamos o estudo à análise dos projetos pedagógicos de dez cursos de graduação – em nível de Bacharelado – de gestores públicos, a partir das informações obtidas nas entrevistas realizadas junto aos seus respectivos coordenadores. São elas:

- Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV/EAESP

Bacharelado em Administração Pública
Curso criado em 1954 com 3600 h presenciais
Universidade Federal do ABC – UFABC
Bacharelado em Políticas Públicas
Curso criado em 2010, com 3000 h presenciais

- Universidade Federal Fluminense – UFF - Campus Volta Redonda

Bacharelado em Administração Pública
Curso criado em 2010 com 3000 h presenciais

- Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Bacharelado em Gestão Pública
Curso criado em 2009 com 3000 h presenciais

- Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Bacharelado em Administração Pública e Social
Curso criado em 2009, com 3030 h presenciais

- Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social
Curso criado em 2010 com 3570 h presenciais

- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Bacharelado em Administração Pública
Curso criado em 2010 com 2820 h presenciais

- Universidade de Brasília – UnB

Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas
Curso criado em 2009 com 3030 h presenciais

- Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

Bacharelado em Administração Pública
Curso criado em 2014 com 3210 h presenciais

- Universidade de São Paulo – USP

Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas
Curso criado em 2005 com 3600 h presenciais

Esta amostra considera cursos recentemente criados ou que passaram por reestruturação, promovidos por instituições de ensino superior (IES) públicas, em nível estadual e federal. A escolha deste grupo considerou a representatividade das propostas destas IES - avaliadas como as mais tradicionais no ensino superior brasileiro e de maior robustez acadêmica e intelectual, bem como a sua participação ativa na discussão sobre a formação na área pública, ainda durante os primeiros encontros e fóruns temáticos promovidos pelo ‘campo de públicas’.

A opção pelos cursos presenciais se justifica pela concepção distinta e mais elaborada destes, se comparados aos cursos oferecidos na modalidade de educação a distancia, desenvolvidos à luz da proposta da Universidade Aberta do Brasil (UAB/CAPES), os quais foram pulverizados nacionalmente e massificados, ainda que, em princípio, direcionados aos servidores públicos de nível médio.

Incluímos ainda, como parte da amostra deste estudo, o curso de graduação em Administração Pública oferecido por uma Escola de Governo – Escola Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro/MG – por considerarmos que se trata de um projeto específico, em que a graduação está atrelada ao exercício do cargo de gestor de políticas públicas e governamentais do Estado de Minas Gerais. Exclusivamente quanto a esta IES, não tivemos a oportunidade de conduzir a entrevista diretamente com a coordenação do curso. Como alternativa, submetemos o roteiro à mesma e procedemos à análise da proposta do curso pela leitura do seu projeto pedagógico, reformulado em 2017, e pelo relatório nos encaminhado pela atual coordenação, em resposta ao roteiro lhe enviado previamente. Destacamos

que este relatório reflete o ponto de vista da atual coordenação do curso sobre as questões ali abordadas, alusivas à proposta oferecida pela Escola de Governo de Minas Gerais. Este relatório está disponível no Apêndice L deste trabalho.

Observamos que se tratam de cursos de graduação plena, com titulação equivalente a Bacharelado, porém com denominações distintas, ainda que sob o que poderíamos considerar como uma ‘grande área de públicas’: Administração Pública, Administração Pública e Social, Gestão Pública, Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social, Gestão de Políticas Públicas e Políticas Públicas. Para fins deste trabalho, generalizamos estas denominações quando nos referimos a cursos de graduação de gestores públicos, por entendermos que tais cursos de graduação plena formam gestores para o exercício da função pública, ainda que sob titulações específicas.

Finalizadas as pesquisas bibliográfica e documental, procedemos à identificação e seleção dos elementos que constituíram a base para a construção do instrumento de pesquisa aplicado aos coordenadores de cursos de graduação de gestores públicos no Brasil, mais especificamente os coordenadores dos cursos supracitados.

Realizamos entrevistas semiestruturadas, conduzidas por um roteiro, com conteúdos subdivididos em quatro blocos, direcionados à identificação das características gerais dos cursos (bloco I), dos elementos estruturantes dos projetos pedagógicos respectivos (bloco II), das representações que fundamentam, segundo estes sujeitos, a concepção de gestão pública (bloco III) e da aderência da formação à concepção de gestão pública defendida (bloco IV). Buscamos, desta forma, nos aproximarmos da natureza temática e dos objetivos da tese, então tradados no plano teórico-conceitual. O roteiro utilizado está disponível no Apêndice A deste trabalho.

Realizamos a pesquisa de natureza qualitativa junto à amostra selecionada, através de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos cursos, pautadas pelo roteiro, tendo em vista a identificação das representações que constroem o conceito de gestão pública e de como estão dispostas nos projetos dos cursos. Buscamos extrair a visão destes coordenadores quanto à possibilidade desta formação vir a nortear um novo comportamento por parte dos egressos, no sentido de se configurar, ainda que em longo prazo, a perspectiva de uma ‘nova’ governança pública.

Procuramos reconhecer, pela interpretação das significações da opinião expressa dos entrevistados, que parâmetros demarcam a ação pública, no sentido de estes virem a se convergir em concepções de gestão. Buscamos correlacionar estas concepções à formação assegurada pelas IES que compõem a amostra, no sentido de avaliarmos o grau de aderência da formação ao conceito de gestão preconizado.

Pretendíamos realizar todas as entrevistas presencialmente, mas dado o recorte espacial admitido, nos valemos da possibilidade de procedermos a algumas entrevistas e/ou levantamentos complementares de dados por meio digital, com uso de tecnologias de videoconferência.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas, com autorização dos entrevistados. Posteriormente, os áudios foram transcritos integralmente, em formato de texto, e se encontram disponíveis, na íntegra, nos Apêndices B a K deste trabalho.

Para efeito de apresentação dos assuntos debatidos, os depoimentos foram recortados e reagrupados em categorias analíticas específicas, com o devido registro das informações verbais coletadas, citadas ao longo do texto como ilustração dos conteúdos abordados.

Como subsídio à pesquisa empírica, tomamos as referências metodológicas da análise de discurso, com vistas ao exame das representações sociais expressas pelos sujeitos investigados.

Minayo (1995, apud GUARESCHI e JOVCHELOVITCH, 2002) afirma que a existência humana, em seu cotidiano, é dotada de significados que produzem sentidos por e para sujeitos. Segundo a autora, estes significados podem ser expressados e analisados por meio de representações mentais, e desta forma se constituem como objeto de estudo das Ciências Sociais. As representações (re)significam ideias e pensamentos e, desta forma, em aproximação à análise marxista, revelam os conteúdos da consciência.

As representações sociais, segundo Bellini e Reis (2011), esboçam a produção social dos saberes que se manifestam no cotidiano e que pertencem ao mundo real. A partir delas é possível realizar a leitura e a compreensão, por interpretação e análise do discurso, da significação dos fenômenos e, por decorrência, da apreensão de sua essência.

O conceito de representação social é, conforme Guareschi (1996, apud BELLINI e REIS, 2011, p. 151), dinâmico, no sentido de ser tratado dentro de uma dimensão histórica; é ideológico, uma vez que reúne aspectos culturais, cognitivos e valorativos; e é relacional, por se constituir como realidade presente nos objetos e nos (ou por) sujeitos. O autor entende que o processo de qualificar o saber cotidiano, a partir da análise de como e em que contexto este se produz, por meio das representações, aponta para um 'agir' transformador sobre o mundo e sobre o outro.

A análise de discurso, como método, é consonante com a análise das representações. O discurso é, segundo Orlandi (2012), objeto sócio histórico que reflete a ideologia dominante nas práticas do homem, em determinado tempo e espaço.

A coleta de dados neste tipo de pesquisa exige, conforme prenuncia Salles (2013), levantamentos paralelos e complementares às entrevistas que apontem para características dos contextos sociais investigados e dos processos históricos que conformam os indivíduos como sujeitos sociais.

A interpretação com vistas a (re)significação do discurso parte da leitura e escuta do material coletado, de modo a se apreender os aspectos mais gerais da construção do discurso. Pretendemos identificar categorias de análise por campos temáticos, de modo a definirmos as representações do construto do estudo. Estas categorias poderão ser estabelecidas por evocação livre dos entrevistados, a partir de expressões indutoras relacionadas aos objetos sociais pretendidos.

Procedemos à análise de todos os dados coletados, com vistas à geração de um relatório analítico e reflexivo – não necessariamente conclusivo – que nos permitisse elencar as categorias constituintes de uma 'matriz' de representações da gestão pública, bem como examinar a sua correspondência aos elementos estruturantes da formação de gestores públicos. Acreditamos que este exame serve como uma referência para a análise dos limites, possibilidades e tensões a uma 'nova' governança pública, entendida aqui como decorrente da formação de gestores públicos.

Admitimos como hipótese a identificação de contradições nos discursos que desvelassem a significação da gestão pública, de tal forma que este conceito pudesse se revelar de forma distinta na concepção central da formação de gestores públicos, isto é, nos seus fundamentos principais ou elementos estruturantes.

Acreditamos que a (in)existência de unicidade no conceito de gestão pública venha a impactar a perspectiva de consolidação de uma nova práxis no campo da governança pública.

No quadro teórico, pretendemos subsidiar este estudo a partir da teoria marxista do Estado. Buscamos resgatar abordagens de autores que discutem o tema à luz do pensamento marxista, de forma a compor um referencial analítico consistente sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea e os fundamentos da sociabilidade no conjunto das relações capitalistas de produção.

Não se pretende esgotar o debate teórico sobre o tema, mas, ao contrário, ampliar o campo de análise e de busca, na perspectiva histórica – dialética e intersubjetiva - das bases científicas que nos levam ao debate atual, nas áreas das ciências humanas, políticas, sociais e econômicas.

Propõe-se, portanto, para além da síntese apresentada neste trabalho, a (re)construção permanente do referencial teórico deste estudo, a partir do resgate histórico das relações sociais e das mediações que se estruturam no contexto do capitalismo como modo de produção, e de como estas se manifestam na relação Estado-sociedade decorrente.

Da mesma forma, buscamos, na perspectiva empírica, pautar a discussão sobre as categorias que demarcam hoje a gestão pública e de que forma estão espelhadas na formação de gestores públicos, assumindo como objeto principal a perspectiva de formação política do homem e do coletivo social, em contraponto à abordagem tecnicista predominante na formação dos quadros gerenciais contemporâneos.

1 **NEOLIBERALISMO E ESTADO**

Neste capítulo buscamos apresentar de forma crítica as bases do pensamento neoliberal e suas principais contradições, de modo a apontar reflexões que venham a contribuir para a sua superação enquanto modelo dominante na concepção do Estado contemporâneo.

Pretendemos estabelecer uma convergência das ‘teses sobre a herança neoliberal’ apresentadas por Dos Santos (2016) e das concepções de Harvey (2013) sobre o Estado neoliberal, como forma de identificar como esta corrente de pensamento se fez hegemônica, sobretudo na defesa ideológica do “Estado mínimo” e do fundamentalismo de mercado como doutrina.

Com o intuito de dar continuidade à discussão, apontamos breves reflexões sobre o neoconservadorismo, o qual tem se apresentado como resposta, no campo ideológico, à instabilidade do Estado neoliberal, com vistas à preservação de seus fundamentos.

1.1 **As ‘teses sobre a herança neoliberal’**

As ‘teses sobre a herança neoliberal’ constituem o capítulo introdutório do livro *Civilização e Desenvolvimento: homenagem a Celso Furtado* (DOS SANTOS, 2016). O autor formula onze teses sobre a herança do neoliberalismo, de modo a apresentar uma argumentação sólida a partir da qual abre o questionamento dos fundamentos principais desta corrente de pensamento.

A primeira colocação do autor diz respeito ao caráter reacionário associado ao fenômeno neoliberal. Dos Santos (2016) argumenta que esta corrente de pensamento propõe um retrocesso ao processo histórico e a formas ultrapassadas de análise de suas relações sociais, de forma a minimizar as conquistas sociais e políticas da classe trabalhadora, sobretudo a partir da segunda guerra mundial, bem como os avanços do pensamento socialista e as lutas democráticas ocorridas em países ou zonas periféricas em geral.

Um outro ponto destacado é o fato de que este projeto reacionário precisou disseminar o terror de Estado para que pudesse se afirmar, fato este que pode ser observado na América Latina, com os golpes militares das décadas de 1960 e 1970, a partir da “combinação entre o liberalismo econômico e o autoritarismo para fascista” (DOS SANTOS, 2016, p.69).

O autor demonstra como as ideias prementes das teses neoliberais constituem um aparato ideológico favorável aos objetivos da política econômica pretendida pelos países capitalistas centrais – e neste ponto destaca os governos inglês, norte-americano e alemão como seus principais defensores – os quais pretendem a desregulamentação e/ou privatização de determinados setores, a derrubada de conquistas sociais do pós-guerra, a flexibilização das relações de trabalho e a acepção do pragmatismo econômico como pensamento único.

A primeira tese aponta para o baixo nível da concepção teórica atribuído ao neoliberalismo.

Contesta o pensamento filosófico liberal do século XVIII de que existiria uma ‘natureza humana’ individualista, ‘metafísica’, precedente às relações sociais, bem como a ideia de que o mercado, o quanto mais livre, permitiria a realização destes indivíduos, a partir da posse.

O autor refuta o pressuposto do indivíduo como fundamento da sociedade e do Estado, advertindo que a noção de individualismo é fruto de um processo social e histórico, propositalmente construída a partir daqueles que detém a propriedade privada.

Contesta também a pretensa racionalidade econômica, pautada no capitalismo de livre mercado como o regime econômico único capaz de elevar o homem ao seu pleno desenvolvimento. Esta ideia de livre mercado como ‘modelo ideal‘, atrelada à concepção do ‘homem econômico’, seria uma construção teórica difundida pela burguesia europeia em ascensão no século XVIII, com vistas à instituição de uma sociedade pautada em seus princípios capitalistas.

A segunda tese dispõe que o neoliberalismo é um movimento ideológico reacionário que intenciona deter a pressão social por reformas políticas estruturais.

Dos Santos (2016) argumenta que a tendência inicial à queda nos lucros, em função dos custos da implantação da revolução científico-técnica, bem como das conquistas da classe trabalhadora nos períodos de auge econômico e pleno emprego, geram para o capital a preocupação com o que chamou de ‘socialização

da propriedade privada', isto é, com a expansão do capitalismo monopolista de Estado. Este movimento gera uma ação reacionária no sentido de se reimplantar o chamado "livre mercado" como doutrina, num mundo dominado pela competição monopólica. Sobre este aspecto, o autor chama atenção para o contraditório entre as perspectivas de competição e monopólio.

Esta reação promove um reducionismo na ciência econômica enquanto ciência social, reduzindo-a à aplicação de métodos, numa espécie de 'escolástica vazia', desconectada do mundo real.

A terceira tese trata exatamente do empirismo a que se limita a ciência econômica, desalinhado dos seus princípios teóricos.

Esta se reduz ao campo da política econômica de curto prazo, que visa assegurar o pleno funcionamento do 'livre mercado'.

O autor prenuncia que o avanço tecnológico tem por efeito a diminuição do tempo de trabalho socialmente necessário. O aumento exponencial da produtividade, sem a contrapartida em socialização deste avanço, faz explodir o desemprego e a maior submissão do trabalhador ao capital. Esta contrapartida não é admitida pelo capital, uma vez que seu objetivo principal é o lucro e a atratividade de novos investidores.

Assim, a defesa do liberalismo econômico e o esvaziamento do campo de análise da economia como ciência é um arranjo ideológico no sentido de conter a dinâmica das relações sociais em conflito e de tentar manter a articulação competitiva do capital, em âmbito mundial.

A quarta tese trata do livre cambio como um projeto das burguesias industriais dos países industrializados e também das burguesias agrarias e mineiras dos países periféricos no século XX. O comércio internacional é o resultado da divisão internacional do trabalho.

O comercio mundial promove um sistema global de relações internacionais em que alguns países controlam as tecnologias centrais do processo produtivo e distributivo de valores e outros ocupam um lugar subordinado, se especializando em tecnologias secundárias. Esta divisão consolida um sistema desigual de desenvolvimento.

É neste campo de análise que se discute a teoria da dependência. Dos Santos (2016) chama atenção para o fato de que nas zonas coloniais, os 'livre-cambistas' correspondiam às oligarquias agrárias exportadoras. Aponta também

para a inversão de fatos históricos na narrativa de alguns pensadores neoliberais, os quais defendem que a América Latina não teria se desenvolvido plenamente por ser protecionista, ao passo que a economia norte americana teria perseguido orientação oposta, o que justificaria o seu padrão de desenvolvimento.

Ainda, alerta que a distribuição do excedente econômico gerado nas economias periféricas é favorável ao centro do sistema. No contexto atual do capitalismo mundial, o capital financeiro internacional intermedia a troca de excedentes se apropriando da maior parte dos valores mundialmente produzidos.

A quinta tese advoga que o neoliberalismo não altera a tendência monopolista e estatizante do capitalismo avançado e, portanto, não pode colocar em prática as suas deduções de políticas econômicas, as quais seriam resultantes do reducionismo da ciência econômica ao tecnicismo e à razão instrumental.

A questão central desta tese é a crítica à falsa concepção de que o “livre mercado”, como modelo ideal, determinaria um comportamento econômico autônomo, mecânico, estático, dedutível da razão, e desvinculado de qualquer tempo histórico.

Dos Santos (2016) reitera a perspectiva dialética marxista, como forma de questionar a redução do homem a um ‘sujeito estático’, fruto de uma definição metafísica da ‘natureza humana’, passível de um comportamento mecânico, dedutível da razão e da ciência, e alheio ao processo histórico que constrói e que o constrói.

Busca reafirmar o atraso teórico do pensamento neoliberal, que se estende por um atraso na concepção da sociedade moderna e na compreensão da dinâmica da economia capitalista, no conjunto das relações que a determinam.

A sexta tese é decorrente da anterior e adverte que a deficiência teórica e metodológica do pensamento neoliberal impede a proposição de políticas econômicas viáveis ao contexto atual do sistema capitalista, bem como a previsão de suas possíveis consequências.

Em sua análise, o autor apresenta dados que revelam inúmeras contradições entre os postulados neoliberais e o real funcionamento da economia, em tese sob a égide do livre mercado.

Ainda, revela que a alavancagem monetária e financeira dos recursos disponíveis na economia mundial se faz por um sistema especulativo complexo, que determina a dinâmica do capitalismo financeiro internacional no mundo

contemporâneo. Esta lógica – a qual manipula ‘capital fictício’ – traz por consequência o desequilíbrio das correlações entre os fatores econômicos, que atinge, em determinados contextos, níveis incontroláveis.

A resposta dada pelo sistema capitalista a este desequilíbrio tem sido, em contradição à tese de livre mercado, o aumento significativo da intervenção estatal no setor financeiro, com forte transferência do fundo público. Segundo o autor, “coloca-se em questão o funcionamento do mercado financeiro, altamente desfigurado pela intervenção pública e pela especulação dela decorrente” (DOS SANTOS, 2016, p. 89).

É neste contexto que Dos Santos (2016) reafirma o papel do capitalismo monopolista de Estado, contrariando a pretensa lógica neoliberalista de economia livre de mercado. Têm sido as crescentes investidas estatais sobre a economia as responsáveis pela sobrevivência dos grandes monopólios e do capital financeiro.

A sétima tese trata do papel do capitalismo de Estado na economia contemporânea e da mudança das correlações de força mundial.

Dos Santos (2016) atenta para o papel crescente das economias emergentes no panorama mundial em função da mobilidade dos recursos excedentes, bem como da enorme reserva de riquezas naturais em muitos destes países.

A aposta é a de que uma retomada do crescimento pode tencionar a luta de classes e as relações de produção capitalistas em escala mundial, o que se apresenta como oportunidade para um novo processo de organização social do trabalho e para uma nova concepção para a formulação de políticas em âmbito global. Segundo o autor, “trata-se de uma retomada do debate ideológico sob a forma de propostas históricas e globais sobre a reorganização da economia e da política mundial e só secundariamente sobre as formas nacionais e locais destas propostas alternativas” (DOS SANTOS, 2016, p. 96).

A oitava tese trata do caráter conservador impregnado nas recomendações ditadas pelo Fundo Monetário Internacional e pelo Banco Mundial em sua intervenção nos países emergentes, sobretudo nos anos 1980 e 1990.

O autor expõe que estas recomendações acentuaram os desequilíbrios das economias destes países, praticamente inviabilizando a sua capacidade de recuperação. Fortemente “iluminadas” pelos princípios do liberalismo clássico, as orientações que se implementaram abriram espaço para a desregulação de setores importantes destas economias, isso sem falar na autonomia cada vez maior

concedida ao mercado financeiro e na fusão de grandes bancos, acentuando o monopólio do capital financeiro em nível mundial.

Paralelamente, o que se viu foi a quebra de pequenas e médias empresas e a introdução de novas tecnologias no campo da informática e da automação produtiva, o que o autor considera como uma das principais contraofensivas liberais. Ainda assim, prevalece a contradição quanto aos princípios do mercado livre, pois o que se observou foi uma expansão da concentração industrial como reflexo de uma competição monopólica cada vez mais acirrada.

A nona tese trata da improvável possibilidade de conciliação do pensamento neoliberal na economia com uma política social com inclinação socialista.

O autor adverte que ou se rompe a base doutrinária do ‘pensamento único’ e se estabelece uma nova agenda para o campo das políticas econômicas, ou não se sustentam os governos pautados pela socialdemocracia.

Esclarece que a desregulação de alguns setores, sobretudo a partir da década de 1980, nas economias emergentes – e este foi o caso observado na América Latina – ao invés de conduzir ao mercado livre, favoreceu a concentração e a monopolização de mercados. Aliado a isto, a elevação das taxas de juros nestes anos nestas economias, como indução ou prerrogativa neoliberal para uma suposta alta inflacionária que pudesse vir a “comprometer” a perspectiva de retomada do crescimento econômico, resultou em um aumento significativo dos gastos públicos e aos maiores desequilíbrios fiscais até então já vistos.

A questão é que estas dívidas públicas nas economias emergentes não se convertem em melhoria no campo das políticas sociais. Ao contrário, foram e continuam sendo investidas para o pagamento de juros e, desta forma, alimentam continuamente o capitalismo financeiro internacional.

A décima tese abre caminho para a análise da ‘Terceira Via’, uma fórmula híbrida conservadora que, ao mesmo tempo em que reserva ao livre mercado o status de ‘modelo ideal’, reconhece que este não é eficaz no tratamento das questões sociais mais emergentes e que não oferece soluções para as camadas mais pobres da população planetária. Assim, conforme define Dos Santos (2016), “sua doutrina se resume em neoliberalismo com compensações estatais, sobretudo no plano social” (DOS SANTOS, 2016, p. 105).

O autor ressalta a contradição inerente a esta propositiva, de caráter conservador e alinhada ao pensamento liberal clássico, quando evidencia a

impossibilidade de conciliação das determinações de políticas recessivas e restritivas com relação ao gasto público com medidas que busquem minimizar seus impactos sociais. Ironicamente, acentua o tom de suas críticas afirmando que “os gastos sociais não podem ser apresentados como uma espécie de sobremesa, posterior ao prato forte das medidas econômicas” (DOS SANTOS, 2016, p. 107).

A décima primeira tese aborda a penetração do pensamento neoliberal na academia e nos meios de comunicação, bem como discute o possível engessamento de uma contraofensiva a esta doutrina, mesmo no seio das concepções político-ideológicas expressas em programas partidários de centro-esquerda.

O autor argumenta que a herança neoliberal se faz presente no meio acadêmico e entre intelectuais das ciências sociais, com destaque para algumas áreas de formação, tais como a administração e a economia. Neste sentido, esta herança poderia vir a paralisar esforços teóricos em outra direção, ainda que já se tenha clareza de que não será possível reorganizar a economia mundial e, desta forma, contribuir para uma nova civilização planetária, sem que se planejem, em nível mundial, políticas para além da esfera econômica, as quais incorporem as perspectivas políticas, sociais e culturais mais complexas.

Paradoxalmente, advoga que até mesmo o Banco Mundial já reconheceu a necessidade de se estabelecer uma agenda em que a questão do desenvolvimento da civilização esteja formalmente pautada, como ponto de partida para uma nova condução da política econômica internacional.

Dos Santos (2016) acredita que a primeira década do século XXI, caracterizada por fortes desequilíbrios da economia mundial, com impactos diretos nas economias regionais e nacionais, certamente despertou o debate sobre questões como a prevalência do político sobre o econômico, do avanço técnico-científico a serviço da humanidade, e do desenvolvimento humano como pauta central do planejamento.

Finaliza suas ‘teses’ com a esperança de que a sociedade, por canais múltiplos, reaqueça o ‘debate ideológico planetário’, descartando qualquer possibilidade de se reafirmar o discurso neoliberal como o fim da história. “A história não tem fim. Ela recém começa em nosso tempo, quando a subjetividade humana inicia sua marcha destinada a comandar o destino de nosso planeta” (DOS SANTOS, 2016, p. 110).

E é exatamente no cerne desse debate e na crítica ao neoliberalismo que emerge a reflexão sobre as possibilidades e as limitações a uma nova governança pública.

1.2 **O estado neoliberal e suas contradições**

À luz do pensamento marxista, Harvey (2005) propõe analisar a teoria do Estado em relação à teoria do modo capitalista de produção, procurando identificar de que maneira esta última determina o papel do Estado e, no plano ideológico, através de que instrumentos assegura a sua dinâmica.

O autor adverte que, como braço ideológico de apoio ao capital, ao Estado capitalista cabe formular, estruturar e aplicar um sistema legal que legitime o ideário de propriedade, indivíduo, igualdade, liberdade e direito, garantindo, desta forma, as condições de manutenção das relações sociais de troca inerentes a este modo de produção.

O Estado, nesta visão, deve funcionar como instância de defesa dos interesses capitalistas nos campos da produção, da circulação e da troca.

Daí advém o seu papel de regulador das relações de trabalho, como instrumento legal de poder que legitima questões ligadas à jornada de trabalho, a pisos salariais e às condições nas quais são mediadas as relações de troca na sociedade capitalista.

Harvey (2005) dispõe que ao Estado capitalista compete também prover bens públicos e infraestruturas sociais e físicas para a produção e acumulação capitalista, estruturas estas que, pela lógica do lucro, não poderiam ser assumidas e financiadas pelo capital.

Ainda, o poder estatal pode, via políticas de transferência de renda que proporcionem benefícios materiais e garantias mínimas aos trabalhadores, controlar e organizar o consumo, à luz dos interesses capitalistas.

É nestes termos que se compreende a necessidade de intervenção do Estado. A questão que se coloca é que esta intervenção, no pensamento neoliberal, visa assegurar um sistema de interesses próprios do capital, e não o interesse de classe coletivo.

O ideário da democracia social burguesa, segundo o autor, estabelece as bases para a manutenção das relações sociais de dominação, na medida em que a organização do Estado separa os poderes econômicos e políticos.

Assim, o direito à propriedade privada assegura a dominação econômica e esta é por sua vez consentida pela expressão dos governados, via poder político a estes delegados.

A questão central para o perfeito funcionamento desta engrenagem a serviço de interesses capitalistas é atribuir ao Estado o papel fundamental de articulador do pensamento das classes subordinadas. É aí que se manifesta a dominação ideológica – via poder estatal – como determinante da manutenção das relações capitalistas de produção. Harvey (2005) expõe que "a ideologia proporciona um canal importante, e o poder estatal é, consequentemente, utilizado para influenciar a educação e para controlar, direta ou indiretamente, o fluxo de ideias e informações" (HARVEY, 2005, p. 85).

O autor corrobora a ideia do Estado como processo, isto é, como força em movimento no percurso da história da sociedade. Refere-se ao conceito de 'sistema estatal' como a "coletividade de processos pelos quais se exerce o poder" (HARVEY, 2005, p. 89).

Quanto às contradições do pensamento neoliberal, a primeira hipótese lançada por Harvey (2013) ao tratar da forma como este se impõe sobre o Estado é a de que o 'Estado neoliberal' representa "uma forma política instável e contraditória" (HARVEY, 2013, p. 75).

Os argumentos que reforçam esta ideia partem da contradição inerente à defesa incondicional das liberdades individuais - e nestas se sobrepõe o direito à propriedade privada – ainda que pela via da repressão e uso sistemático da violência como forma de preservação dos direitos e do 'poder de classe', em detrimento das 'liberdades de massa', ou direitos coletivos.

As bases do pensamento neoliberal, na teoria, sustentam que a garantia dos direitos individuais pela via do livre mercado pode assegurar a maior produtividade das organizações, o maior potencial para geração de riquezas nacionais e, por decorrência, padrões de vida mais elevados para o conjunto da população.

Nestes termos, a desregulamentação de setores ou funções típicas de Estado, o estímulo à competição pela oferta de bens e serviços públicos e privados

e a proposição de novos arranjos institucionais para o Estado – menos regulado e mais empreendedor – poderão garantir a soberania nacional em escala global.

O autor adverte que este pensamento requer a mediação de conflitos pela esfera executiva e judicial – pretensamente atribuídas a especialistas independentes – o que compromete a defesa do Estado democrático de direito, pela via da decisão parlamentar. Este aspecto reforça, em perspectiva mais ampla, o Estado autoritário, que se vale do poder coercitivo como forma de conter qualquer movimento em direção à distribuição de riqueza e à igualdade de classes. O Estado neoliberal se coloca como "necessariamente hostil a toda forma de solidariedade social que imponha restrições à acumulação do capital" (HARVEY, 2013, p. 85).

A governança democrática tende a perder espaço para a lógica de gestão a partir de instituições independentes. A reboque, observa-se o incremento substancial das parcerias público-privadas e da instituição de organizações não governamentais e organizações do terceiro setor no planejamento e na execução da atividade governamental e na formulação de políticas para o que deveria ser campo específico da ação pública. Os novos "atores de governo" passam a assumir papel determinante na formulação das políticas e no desenho das instâncias regulatórias, alinhadas aos seus interesses corporativos, em detrimento das necessidades sociais e interesses públicos mais amplos.

Na perspectiva do trabalho, a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso dos indivíduos é deslocada do contexto sócio histórico de formação da classe trabalhadora para a perspectiva pessoal, e dessa forma atribuída a graus distintos de investimento no 'capital humano' e no empreendedorismo individual. A subtração de direitos e de conquistas históricas da classe trabalhadora se mostra como o contraponto de uma nova ordem, pautada pela flexibilidade das relações trabalhistas. "Flexibilidade se torna o mantra dos mercados de trabalho" (HARVEY, 2013, p.85), reafirmando a correlação entre trabalho flexível e acumulação do capital.

Ainda sobre as contradições principais do Estado neoliberal como teoria, Harvey (2013) destaca algumas 'áreas de sombra' que comprometem a consistência deste modelo. Aponta para a concentração de mercados – os monopólios e oligopólios – como tendência oposta à lei da livre concorrência, um dos pilares da ortodoxia liberal.

Também destaca a necessidade de forte presença do Estado – ao contrário do ideário de ‘Estado mínimo’ preconizado – no controle do fornecimento, do acesso e da formação de preços em segmentos estratégicos da economia, sem a qual o setor privado não seria capaz de manter ritmos de acumulação crescentes. Aborda, inclusive, a garantia da solvência das instituições privadas, sobretudo quando expostas aos riscos e à vulnerabilidade do processo de ‘financeirização’ de ativos e à volatilidade de mercados e da atividade produtiva.

No plano internacional, a intervenção estatal se mostra imprescindível em defesa de interesses comerciais mais específicos, correlacionados à expansão capitalista em áreas geográficas politicamente mais frágeis e economicamente mais promissoras à acumulação do capital.

Harvey (2013) adverte que a própria evolução do pensamento neoliberal requer adaptações dos seus fundamentos principais, a depender dos contextos – espaços geográficos e épocas – em que se inserem. Na prática, explica que a absorção do modelo varia de acordo com as precondições ou formas de Estado precedentes à ‘onda’ neoliberal, isto é, está relacionada à dinâmica econômica, política e social vivenciada distintamente pelas nações e aos interesses específicos destas em termos de sua (re) inserção no processo de acumulação global.

Segundo o autor, “seria de fato surpreendente ver mesmo o mais fundamentalista Estado neoliberal seguindo a ortodoxia neoliberal o tempo inteiro” (HARVEY, p. 81). A intervenção estatal é mais que bem vista e se faz necessária quando se trata da criação de perspectivas favoráveis de comércio em plano internacional e do desenvolvimento da infraestrutura necessária para a expansão de negócios. Ao Estado, ainda que pretensamente mínimo, cabe prover condições ideais para a acumulação, seja no fomento aos campos da pesquisa e desenvolvimento, no provimento de infraestrutura de produção e distribuição de bens e serviços e no arranjo regulatório alinhado aos interesses do capital, na defesa de posições competitivas vantajosas.

A consequência iminente – e contraditória – é que estes mecanismos intervencionistas reforçam o ‘poder de classe’, diga-se, do capital, o que aumenta a perspectiva de neoliberalização, no sentido de graus crescentes de liberdade conferidos a esta ‘classe’, em detrimento do poder do Estado. Este ‘poder de classe’ se manifesta ainda mais contundentemente nas novas formas de organização do trabalho, as quais submetem a classe trabalhadora a condições cada vez mais

desfavoráveis, o que reforça o argumento de Harvey (2013) de que o trabalho é um componente essencial da neoliberalização.

Com relação ao ‘fetiche da tecnologia’ – à ideia de que haverá sempre uma nova tecnologia como remédio para todos os males que venham a restringir a acumulação capitalista – o autor destaca que a degradação contínua de ecossistemas, em grande parte advinda de um ritmo de evolução tecnológica incompatível com a capacidade de renovação do meio ambiente, se torna um problema insolúvel para o mercado, o qual se mostra incapaz de reverter ou ao menos absorver os custos do desgaste estrutural causado. Alerta para o fato de que a inovação tecnológica sem freio produz indistintamente bens e serviços para os quais não há necessariamente mercado, o que pode desencadear um ciclo de degradação amplo e de consequente corrosão das relações sociais e institucionais, culminando, no longo prazo, na tendência de crise do sistema capitalista.

É neste sentido que se coloca a instabilidade do Estado neoliberal, o que reforça o argumento de que se trata de uma forma política transitória. O objetivo declarado do neoliberalismo – o bem-estar de todos, por meio da garantia das liberdades individuais – não se coaduna, na prática, com o bem coletivo, mas sim com a garantia do ‘poder de classe’.

Harvey (2013) adverte que esta é a contradição principal entre teoria e prática neoliberais. O problema central, segundo o autor, está em como garantir a lealdade dos cidadãos que foram alijados deste presumível estado de bem-estar.

A resposta imediata que se apresenta a esta questão evoca o nacionalismo como solução, isto é, desloca para o Estado o papel de impulsionador das economias nacionais em cenários competitivos globais, ao mesmo tempo em que o reveste de maior grau de autoritarismo na contenção das dissenções sociais decorrentes.

O estímulo crescente às liberdades de mercado provoca, na contramão, a destruição das formas solidárias necessárias ao tecido social. Assim, pelas palavras do autor, “torna-se peculiarmente difícil combater a anomia e o controle dos comportamentos antissociais resultantes” (HARVEY, 2013, p. 91). No plano ideológico, o neoconservadorismo afirma-se, então, como mecanismo de controle moral dos cidadãos. Não se afasta do ideário neoliberal, no sentido de salvaguardar as liberdades de mercado. No entanto, acomoda as pressões sociais advindas dos conflitos de interesses pessoais a partir da prerrogativa da ordem e da moralidade.

Refletindo sobre o neoconservadorismo, Harvey (2013) o reconhece como uma tentativa de resguardo do Estado neoliberal, através da restauração de uma ordem moral que se sobreponha à instabilidade do corpo político e social.

Este processo de restauração da ordem passa, segundo o autor, pela militarização como forma de combate às ameaças – reais ou manipuladas – à ordem vigente e ao 'poder de classe', tanto nos planos doméstico como externo. Assim, o poder coercitivo do Estado se mostra necessário para assegurar a integridade dos cidadãos e a estabilidade das nações.

O aparato ideológico neoconservador se vale de valores morais centrados no nacionalismo e na retidão moral e nos elementos estruturantes dos princípios religiosos e familiares mais rígidos. Este aparato busca sua sustentação e se fortalece exatamente porque se coloca a serviço da contenção do caos dos conflitos sociais. Pelas palavras de Harvey (2013),

> de modo algum se afastam do programa neoliberal de construção ou restauração do poder de alguma classe dominante. Buscam legitimar esse poder, assim como buscam o controle social, por meio da construção de um clima de consentimento que gira em torno de um conjunto coerente de valores morais (p.94).

Munido de apoio militar, o discurso neoconservador em defesa da restauração da ordem comanda um sistema efetivo de repressão que não hesita em inibir qualquer perspectiva de enfrentamento à acumulação do capital, articulada por meio da organização sindical, dos partidos políticos e/ou dos movimentos sociais.

Como coloca o autor em tela, "o déficit de democracia em países nominalmente democráticos é hoje imenso" (HARVEY, 2013, p.219). O apelo neoconservador pode ser observado em vários países do mundo contemporâneo, com maior ou menor evidência do uso de seu aparato repressivo na contenção dos movimentos populares que lutam por políticas igualitárias e por um processo social alternativo em defesa de um conjunto amplo de direitos aos cidadãos.

As contradições do neoliberalismo desencadearam uma série de movimentos contestatórios, tanto nos domínios expressos do Estado neoliberal como fora deles. Esses movimentos, ainda que se materializem por meio de ações distintas, devem ser compreendidos como alternativas articuladas pela sociedade civil que visam consolidar um novo patamar de direitos civis e uma outra lógica de determinação do poder das classes nas relações sociais que se estabelecem.

É fato que o pensamento neoliberal já deixa claro, por suas contradições, o seu esgotamento como modelo norteador da ação do Estado. Mas também é claro que novos apelos, revestidos de velhas roupagens, surgirão como blindagem para os pilares da acumulação capitalista.

Em análise das funções do Estado no segundo pós-guerra, Montaño e Duriguetto (2011) afirmam que o 'Estado do bem-estar social' preconizado nos países centrais no pós-guerra assume o papel de intervenção direta nos espaços da produção e do consumo, bem como nos sistemas que legitimam a lógica da democracia burguesa.

O Estado "moderno", na visão destes autores, passa a se ocupar de três tipos de funções: a criação de condições gerais para a produção, pela via do financiamento da infraestrutura necessária, bem como dos aparatos legais, monetários e fiscais para a sua plena realização; a repressão a qualquer forma de resistência ou ameaça ao modo de produção e de acumulação capitalista, por meio das instituições coercitivas de poder (forças armadas, sistema judiciário, aparato policial, entre outros); e a legitimação da ordem e integração a esta ordem das classes subalternas, através da reprodução ideológica do pensamento da classe dominante, sobretudo pelos sistemas de educação e cultura e pelo controle dos meios de comunicação.

Desmistificando a pretensa teoria do "livre mercado", apontam para o forte investimento público nas economias centrais no pós-guerra, via crédito estatal, direcionados à aquisição de bens de capital para a produção em massa na grande indústria, bem como em 'tecnociência', através de aporte financeiro para o desenvolvimento tecnológico e científico, a serviço dos interesses do grande capital. Demonstram como parte significativa do fundo público foi direcionada a investimentos em infraestrutura necessária à produção e aos sistemas de distribuição e consumo, de forma a assegurar o lucro empresarial, por meio de estruturas de produção e de comercialização adequadas aos novos padrões de produtividade da indústria.

Paralelamente, o Estado, através de políticas públicas de assistência e da oferta de serviços sociais, bem como da concessão de salários indiretos aos trabalhadores, faculta ao capital definir, com relativa independência, o valor da força de trabalho, favorecendo a redução do custo de sua reprodução.

A conclusão dos autores a respeito das funções assumidas pelo Estado “moderno” indica a consolidação de uma cultura de legitimação da ordem social vigente e, por decorrência, da ordem capitalista.

Consideram que o Estado interfere na luta de classes, reduzindo o conflito social quando transfere o campo desta luta da esfera econômica e do espaço da produção para a esfera política, institucionalizada pelo processo de representação democrática. Acreditam, ainda, que o Estado de bem-estar social institucionalizado desarticula esta luta – e assim garante a hegemonia do capital – quando amplia, mesmo que tenuamente, os direitos trabalhistas e quando promove, ainda que em tese, a cidadania, mediante a participação representativa dos indivíduos no processo político.

Ainda sobre o papel do Estado na economia capitalista, em edição especial em homenagem a Harry Braverman, publicada pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, EBAPE/FGV, Gurgel (2014) analisa as quatro dimensões centrais apontadas pelo autor no ‘clássico’ *Trabalho e Capital Monopolista,* bem como complementa esta análise, apresentando outras dimensões do Estado contemporâneo, as quais, na sua visão, modificam a sua natureza e o seu caráter.

Segundo o autor, Braverman teria destacado primeiramente a dimensão de consumo associada ao papel do Estado, sobretudo após a segunda guerra mundial. O investimento público em políticas sociais demarcaria o seu papel como agente promotor do consumo de bens e serviços decorrente desta expansão do gasto público.

A segunda dimensão abordada trataria do papel do Estado como agente internacional, à medida que impulsionaria a economia capitalista em sua concorrência por novos mercados, fontes de matérias primas e investimentos. Os gastos militares, bem como as atividades voltadas ao policiamento mundial, em escala crescente nas grandes economias capitalistas, ilustrariam bem a presença do Estado nesta dimensão, ressaltando a sua importância para o escoamento do excedente econômico e para a acumulação do capital.

A terceira dimensão diria respeito ao papel assistencial do Estado, tendo em vista a contenção das tensões sociais advindas das desigualdades socioeconômicas crescentes e da miséria e da insegurança social decorrentes. Esta dimensão se voltaria à parcela da sociedade que estaria à margem da estrutura produtiva

capitalista e que precisaria ser assistida pelo Estado, por meio de políticas públicas destinadas ao atendimento de suas necessidades básicas, bem como por programas governamentais de natureza compensatória.

A quarta dimensão se referiria aos demais serviços prestados pelo Estado, sobretudo aqueles correlacionados à qualificação da mão-de-obra a serviço do capital. Esta dimensão poderia ser observada no investimento público em educação, com foco na formação profissional de quadros técnicos qualificados, a serem entregues à estrutura produtiva capitalista.

Gurgel (2014) procura ampliar o escopo da análise referenciada por Braverman, sugerindo o acréscimo de outras dimensões exercidas pelo Estado em favor do desenvolvimento e da acumulação capitalista contemporâneos.

Neste sentido, o autor destaca, primeiramente, o impacto positivo do gasto público sobre a estrutura produtiva capitalista, sobretudo quando considerados que esses gastos se fazem em escala crescente, nas economias capitalistas avançadas, a partir do final do século XX, como contrapartida de bens e serviços produzidos e comercializados pelo mercado.

> Constitui-se, assim, com o Estado um sistema que compartilha com as famílias e as empresas o volume de demanda agregada que viabiliza o sistema. Produção e comercialização encontram, portanto, no Estado um importante aliado, no plano eminentemente econômico, como agente econômico, *tout court* (GURGEL, 2014, p. 811).

Além disso, ressalta o papel do Estado como provedor de infraestrutura e de demais alicerces estratégicos para atrair o investimento privado moderno. Cita o exemplo do investimento estatal no provimento da estrutura básica para a urbanização das cidades – água, saneamento, energia elétrica, estrutura de telecomunicações, transporte de massa, entre outros. É o Estado empreendedor, fomentando as bases para o desenvolvimento regional, muitas vezes por meio de concessões públicas ao setor privado e de outros arranjos público-privados destinados ao provimento de serviços essenciais.

Também cita o Estado prospector de negócios, que investe em ciência, pesquisa e inovação e aponta para a esfera privada os setores estratégicos para as operações desta, prospectados em pesquisas que usualmente demandam investimentos públicos contínuos, maciços e de retorno de longo prazo. É o Estado que assume os investimentos de risco, com taxas de retorno nem sempre

promissoras, a depender do grau e do prazo do investimento realizado. É o Estado respondendo pela ‘agenda dos grandes números’.

Esta visão do “Estado empreendedor” é compartilhada por Mazzucato (2014) quando busca desmascarar o mito do setor público *versus* o setor privado, (re)afirmando o papel estratégico e visionário do Estado e a sua contribuição à acumulação capitalista.

A autora demonstra, pelos exemplos que fundamentam a sua pesquisa - extraídos de economias capitalistas avançadas, tais como Estados Unidos e Reino Unido - que é o Estado que cria novas oportunidades tecnológicas, que faz os investimentos iniciais, grandes e fundamentais para o empreendimento capitalista, que financia a pesquisa por meio de uma rede pública descentralizada e que autoriza o setor privado a desenvolver e a comercializar os produtos advindos do investimento feito em inovação tecnológica, de forma dinâmica.

Entre os exemplos desta capacidade “visionária” do setor público, destaca os investimentos realizados nos segmentos da indústria de computadores, da comunicação em rede, da indústria farmacêutica, da biotecnologia, da nanotecnologia e do setor de tecnologia verde para geração de energia “limpa”. Em todos esses setores, o setor privado contou com a capacidade estrutural do setor público, bem como com o aporte financeiro deste, para a prospecção de novas oportunidades de mercado.

Quanto à função reguladora, adverte que é o Estado que administra o risco e controla os impactos das crises econômicas que abalam a acumulação capitalista, valendo-se, para tanto, de medidas fiscais, monetárias e cambiais. Mais uma vez, é o Estado interventor, coordenando os agentes econômicos em prol do desenvolvimento capitalista, quando não se valendo do fundo público para garantir a solvência do setor privado em momentos de crise aguda, e em especial do setor financeiro.

Gurgel (2014) aborda a crise observada nas economias capitalistas nos anos 1970 e 1980 sob duas vertentes: a crise de demanda efetiva e a crise de liquidez do Estado, pelo recuo na sua capacidade de arrecadação tributária. Isso se reflete na retração do Estado, sentida pela sua (in)capacidade de atendimento às demandas sociais, sobretudo quanto à oferta de serviços públicos. É neste contexto que o autor prenuncia um novo redesenho nas interações Estado-mercado-sociedade.

Este redesenho prevê a cessão de serviços e de ativos do Estado, ou o que o autor chama de ‘conversão de valor público em mercadoria’. É essa conversão que se mostra capaz de tirar o sistema capitalista da crise. Mais uma vez, o Estado aparece como elemento decisivo para a acumulação capitalista.

Conforme suas palavras,

> O que se efetivou recentemente, após a crise de superacumulação dos anos 1970 e 1980, quando os capitais ficaram sem alternativa de investimento, senão o mercado financeiro, é algo diferente. A operação ocorrida foi uma volumosa transferência patrimonial e não patrimonial de atividades estatais rentáveis e, em especial, a transformação de atividades estratégicas e sociais em atividades lucrativas, constituindo lotes de negócios extraordinariamente elásticos e com fronteiras amplas a serem exploradas (GURGEL, 2014, p. 820).

As tais fronteiras nos levam a refletir sobre o recorte público-privado atual. É neste sentido que Gurgel (2014) considera *démodé* se falar em fronteiras claras entre o público e o privado. “Estado e mercado constituem uma totalidade dialética” (GURGEL, 2014, p. 816). O ‘Estado interventor’ cede lugar ao ‘Estado servidor’, “um Estado disponível e disposto a fazer o que se mostrar necessário à manutenção e reprodução das empresas e dos agentes econômicos” (GURGEL, 2014, p. 828).

O autor adverte que esses novos arranjos público-privados aparelham o Estado, isto é, determinam novos formatos para a oferta pública de bens e serviços, formatos estes que, em alguns casos, “levam consigo o caráter público dos serviços” (GURGEL, 2014, p. 825). A título de descentralização, o Estado repassa à esfera privada os ativos e serviços públicos, sob novas formas de contratualização. Gradativamente, o Estado assume um novo papel, que por sua vez conforma uma nova perspectiva para a gestão pública. É o Estado atuando como gestor de negócios privados.

Na visão do autor, não se pode mais falar em ‘Estado mínimo’, já que não se mensura o tamanho exclusivo do Estado. Em seu lugar, surge o ‘Estado servidor’, o que confirma o seu novo caráter, de pronto atendimento ao que for necessário para a manutenção da economia de empresas, sob a regência do mercado.

Sobre o livre mercado, presente no pensamento neoliberal, Dos Santos (2004) adverte que seu princípio fundamental consiste na crença de que o funcionamento pleno do mercado é capaz de promover o seu autoajuste, tomando o equilíbrio das variáveis macroeconômicas como um fim em si mesmo.

Ao ‘mercado’ atribui-se um caráter abstrato, impreciso, que lhe confere o sentido de ‘entidade’ autorreguladora, pautada por técnica e razão instrumental. Este é o senso comum disseminado pela ideologia neoliberal.

Nesta perspectiva, não é atribuído ao homem qualquer capacidade ou possibilidade real de interferir no curso de sua história e de, assim, construir seu futuro. Dos Santos (2004) adverte que esta “é uma das características mais negativas do movimento ideológico que inspira a retomada conservadora do liberalismo clássico” (DOS SANTOS, 2004, p.69).

Este ‘senso comum’ não reconhece o homem como ser cognoscente, um ser social que transforma a realidade e é parte desta transformação; que se autoconhece pelo movimento, pelo processo histórico.

A esperança declarada por Dos Santos (2004) é compartilhada por Harvey (2013) ao concluir:

> há uma perspectiva muitíssimo mais nobre da liberdade a ser conquistada do que aquela que o neoliberalismo prega. Há um sistema muito mais valioso de governança a ser construído do que aquele que o neoconservadorismo permite (HARVEY, 2013, p.220).

O reconhecimento da retórica ultrapassada do neoliberalismo é, assim, o ponto de partida para a proposição de um caminho alternativo para a governança democrática e para o desenvolvimento social igualitário.

2 **TRABALHO E FORMAÇÃO HUMANA**

Este capítulo pretende avaliar em que medida a ideologia neoliberal se faz determinante na forma de organização social do trabalho contemporânea e de que modo busca conter as transformações das relações sociais de produção.

Discutimos a relação entre as categorias educação e trabalho, visando analisar criticamente o processo formativo de trabalhadores com vistas à ‘educação para o trabalho’, em detrimento da formação humana plena e emancipadora.

Buscamos, a partir de uma revisão simplificada, de caráter exploratório preliminar, compreender as interações do discurso ideológico com algumas das propostas lançadas pela lógica do capitalismo pós-moderno com respeito a ‘novas’ formas de organização social do trabalho, tendo em vista o desafio da manutenção dos padrões de acumulação em tempos de crise do capital.

Neste sentido, destacamos, de forma crítica, algumas propositivas norteadoras da gestão contemporânea, que se amparam nos fundamentos principais da teoria das competências, do capital humano e do capital social.

Acreditamos que a visão marxista do Estado como “comitê executivo da burguesia” se mostra bastante atual e pertinente quando examinamos a tônica principal dos modelos propostos para a gestão, a qual se repercute nas prerrogativas de reforma do Estado e de modernização da administração pública.

Ainda, buscaremos refletir sobre o conceito de interdisciplinaridade, visando compreender de que forma é possível se produzir conhecimento interdisciplinar e de que maneira este conhecimento pode integrar ou fundamentar a formação humana, e em especial, para efeito de referências para este estudo, a formação de gestores públicos.

2.1 **Educação, trabalho e educação para o trabalho**

Frigotto (2012), resgatando as formulações analíticas apresentadas por Mészáros (2011) com relação à crise estrutural do capital, identifica as dimensões que, de forma articulada, apontam para a ruptura da lógica do sistema capitalista de

produção em âmbito mundial, de profundidade sem precedentes, sobretudo no que diz respeito às garantias de condições básicas de vida humana digna.

Frigotto (2001) ressalta que estas dimensões que caracterizam a crise do capital como sistema não significam necessariamente o seu fim enquanto tal, mas apontam para as suas contradições. As categorias básicas, que serviram como referenciais teóricos de análise do modelo de produção vigente, não são suficientes para apreender, por si só e de forma isolada, a materialidade das mediações e determinações que o sustentam.

A análise crítica das relações sociais que o constituem como sistema produtivo – ou do "movimento do real" – e não somente de suas representações, se colocam, sob este prisma, como desafios às ciências sociais e humanas. Trata-se, segundo o autor, ''de reconstruir as categorias básicas do materialismo histórico", tendo em vista a construção de novas relações sociais que venham a instaurar uma sociedade efetivamente solidária.

> Aceitando-se a tese de Mészáros de que esta crise e contradições evidenciam o esgotamento da capacidade civilizatória do capital, permanecendo agora apenas sua força destrutiva, a conclusão racional e ético-política é de que tal sistema já não se justifica e a sua superação por uma nova ordem de relações sociais socialistas se impõe historicamente como necessária (Frigotto, 2001, p. 38).

Em análise da extensão da crise contemporânea do capital e de seus impactos no mundo do trabalho, a partir da globalização produtiva, propõe uma reflexão sobre os descaminhos desta lógica de produção destrutiva, desencadeada em esfera global.

Afirma que, neste contexto globalizado do capitalismo, a busca desenfreada pela produtividade elimina do cenário produtivo economias nacionais inteiras, com efeitos que se propagam não somente nos países periféricos – que historicamente se colocaram como estruturas dependentes, a serviço do capital internacional – mas também, no seio das economias centrais, como consequência da dinâmica perversa da internacionalização do sistema. A busca incessante pela pretensa "modernidade" cria, desta forma, uma massa de trabalhadores excluídos dos sistemas formais de emprego, não apenas nas economias periféricas, mas também nos países avançados.

Nesta mesma linha de argumentação, Antunes (2001) adverte que o processo de ‘tecnologização’ da ciência no sentido de, *a priori,* favorecer a transformação de trabalho não-qualificado em trabalho qualificado, traz consequências igualmente perversas para ambos os ‘’perfis” de trabalhadores – não-qualificados e qualificados. Aos primeiros, reserva-se o padrão emergente de desemprego e/ou subemprego estruturais. Aos segundos, ainda que altamente qualificados, disputam postos de trabalho cada vez mais escassos, uma vez que requerem ao capital um alto custo de manutenção, não apenas nos setores de produção considerados como “obsoletos” ou pouco empregadores de tecnologia, mas sobretudo nos setores produtivos desenvolvidos e “modernizados’’.

Segundo o autor,

> (...) Estamos diante de uma contradição fundamental do modo de produção capitalista como um todo, que transforma até mesmo as últimas conquistas do ‘desenvolvimento’, da ‘racionalização’ e da ‘modernização’ em fardos paralisantes de subdesenvolvimento crônico. (...) Quem sofre todas as consequências dessa situação não é mais a multidão socialmente impotente, apática e fragmentada das pessoas desprivilegiadas, mas todas as categorias de trabalhadores qualificados e não-qualificados: ou seja, a totalidade da força de trabalho da sociedade (ANTUNES, 2001, p.69).

Sustenta que a flexibilização das unidades produtivas, a desconcentração em esfera global da produção e a desregulamentação de direitos do trabalho agravam a tendência crescente à subproletarização e à terceirização do trabalho.

Como resultado, o autor destaca uma classe trabalhadora mais heterogênea, fragmentada e complexa, o que traz repercussões na forma de organização desta classe e nos embates centrais vivenciados no seio dos organismos sindicais e partidários.

Neste contexto, aponta para um processo gradativo e contínuo do que chamou de “substituição do sindicalismo de classe pelo sindicalismo de participação”:

> (...) participar de tudo..., desde que não se questione o mercado, a legitimidade do lucro, o que e para quem se produz, a lógica da produtividade, a sacra propriedade privada, enfim, os elementos básicos do complexo movente do capital (ANTUNES, 2011, p. 167).

Assim, o trabalho como princípio educativo e emancipatório, quando movido pela lógica do capital – e pelos ideários da “produtividade” e “modernidade”

incessantes – se decompõe, se fragmenta e se reduz, de modo a se trair como elemento que asseguraria sentido à vida. “O trabalho estranhado converte-se num forte obstáculo à busca da omnilateralidade e plenitude do ser” (ANTUNES, 2011, p. 148).

Em estudo das linhas gerais preconizadas pela Organização das Nações Unidas no documento em que formaliza os Objetivos do Milênio (ODM/ONU), mais especificamente na observação da Meta III – que dispõe sobre encaminhamentos postulados para o trabalho, em especial para os países de Terceiro Mundo que integram as regiões da América Latina e Caribe – destacamos a recomendação de promover e adaptar a educação e a capacitação dos trabalhadores como diretriz para o cumprimento da meta de emprego.

Conforme disposto no documento, existe uma relação estreita entre os resultados dos sistemas de capacitação e formação para o trabalho e o nível de conhecimento geral – padrão educacional – da população. Estes sistemas são reconhecidos pelos organismos internacionais – e neste caso formalmente expressos pelas Nações Unidas – como elemento chave para melhorar a produtividade do trabalho, sendo esta condição necessária para melhoria das condições laborais e redução da pobreza.

Destaca que as melhorias nos conhecimentos e habilidades focalizadas nas necessidades e relevâncias do mundo laboral também facilitam a inserção laboral de segmentos menos favorecidos, como as mulheres e os jovens, sobretudo aqueles com baixo nível de qualificação.

Os sistemas de capacitação dos trabalhadores devem, segundo as determinações das Nações Unidas, adaptar-se melhor às necessidades específicas dos diversos segmentos produtivos e da força de trabalho, por meio da diversificação dos programas oferecidos.

O documento reforça a necessidade de capacitação por competências, o que implica não somente transmitir aos trabalhadores conhecimentos específicos sobre a natureza da tarefa, mas favorecer, por meio dos sistemas de capacitação, a habilidade de se adaptarem continuamente a novas tarefas e tecnologias, em diferentes contextos. A vantagem das competências seria, conforme evidenciado no texto do ODM, a portabilidade de um emprego para outro, de modo a favorecer a empregabilidade.

Este se revela o ponto mais crítico e contestável das recomendações “impostas” à esfera do trabalho no que tange à perspectiva de sua formação.

Conforme Frigotto (2012), esta lógica consolida a inversão metodológica que atribui ênfase à educação para o trabalho e para o mercado, sem que se examine, criticamente, como se desenvolveram historicamente as relações de trabalho e como estas se colocam no capitalismo atual. “A nova relação de trabalho nasce e se gesta dentro da velha relação, mediante a negação e a transformação” (Frigotto, 2012, p.33).

Esta reflexão nos leva a compreender que trabalho e educação são categorias complexas, relacionais, (in) e interdependentes, no sentido de se constituírem simultaneamente, na e pela práxis, no interior das relações sociais.

Ciavatta (2001) corrobora este argumento, indicando que a relação trabalho e educação, sob a lógica das mediações, é ontológica, isto é, “constituída entre seres que têm uma existência social, objetiva, exterior à sua representação” (CIAVATTA, 2001, p. 152). Trata-se da relação entre as partes, construída por seu movimento, pela interação, na perspectiva dialética, entre objetos reais e sujeitos sociais, em transformação e retroalimentação pela ação destes, ao longo da história.

Sader (2008, apud Mészáros, 2008), ao propor a reflexão sobre uma ação revolucionária no campo da educação e do trabalho como requisito à emancipação humana, toma como ponto de partida o exame do papel da educação no sistema capitalista, historicamente constituído como instrumento a serviço de sua reprodução, isto é, concebida como base valorativa de sustentação do domínio do capital.

No prefácio à 2ª. Edição de “A Educação para além do Capital” (Mészáros, 2008), o autor afirma que,

> A educação, que poderia ser uma alavanca essencial para a mudança, tornou-se instrumento daqueles estigmas da sociedade capitalista: “fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à maquinaria produtiva em expansão do sistema capitalista, mas também gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes”. Em outras palavras, tornou-se uma peça do processo de acumulação de capital e de estabelecimento de um consenso que torna possível a reprodução do injusto sistema de classes. Em lugar de instrumento de emancipação humana, agora é mecanismo de perpetuação e reprodução deste sistema (MÉSZÁROS, 2008, p.15).

Nesta linha de pensamento, o desafio à construção de uma ‘nova’ relação educação-trabalho, com objetivo de se efetivar uma transformação social qualitativa, se coloca no horizonte de uma proposta revolucionária de educação, que se construa, pelas palavras de Mészáros (2008), “para além do capital”.

Isto implica, pelas palavras do autor, em se instaurar um processo de ‘contra internalização’, isto é, de se promover, pela educação, na e pela práxis, o desenvolvimento de uma contra consciência, inversa à consciência ou ordem valorativa dominante que subjuga o trabalho às necessidades do capital, e neste caso, resume a educação à capacitação necessária ao exercício da tarefa produtiva.

Em direção oposta ao preconizado pelos organismos internacionais, há que se superar a dicotomia entre trabalho material – mais simplificado, precarizado e de menor remuneração – e trabalho imaterial – criativo e compatível com as novas tecnologias. A subordinação a esta divisão, a qual intencionalmente expropria do ser humano o seu saber intelectual, possibilita que este venha a ser absorvido como mercadoria pelo capital.

No entanto, contrariamente a esta perspectiva, os modelos contemporâneos de gestão têm surgido pela necessidade do capital de se reinventar, dadas as transformações no processo produtivo advindas do avanço tecnológico e do acirramento da competição intercapitalista. Priorizam o que conclamam como empresa moderna, enxuta e flexível, com danos irreparáveis às conquistas históricas do trabalho.

As consequências para o campo educacional, nestes termos, se traduzem em gerir competências capazes de formar o trabalhador polivalente e multifuncional, dadas as exigências estruturais da nova divisão do trabalho, acolhidas pelos modelos de gestão contemporâneos. A este cabe responder por sua empregabilidade, isto é, desenvolver competências que o coloque sempre à disposição para “aprender” e “empreender”. Antunes (2007) afirma que este é o trabalhador que “labora em todas as dimensões, manual e intelectual, física e cognitiva”. Trata-se, na linguagem midiática contemporânea, do capital humano característico da sociedade do conhecimento.

Gurgel (2003), ao discutir a ideologia hegemônica da gestão contemporânea, corrobora com esta “nova e sutil inversão”, a qual desvia o foco do modelo de acumulação vigente e da (des) ordem socioeconômica, atribuindo ao indivíduo a responsabilidade por sua (des) empregabilidade.

Arroyo (2012) reitera a fragilidade da educação em seu propósito emancipador, uma vez que se coloca muito mais voltada à instrução para o mercado do que propriamente à formação humana. Apresenta as razões históricas que fundamentam uma perspectiva sectária e excludente de educação, segundo a qual à classe trabalhadora compete a instrução elementar, ficando reservado o saber, ou a educação em sentido amplo, aos donos ou herdeiros do capital.

Conforme suas palavras,

> A história da educação burguesa para o povo comum gira em torno desse binômio: permitir sua instrução e reprimir sua educação-formação, ou o binômio libertar e reprimir, libertar o povo dos preconceitos da velha ordem através de um mínimo de modernidade, e reprimir o saber e poder de classe (Arroyo, 2012, p.104).

A tarefa educacional premente, segundo Mészáros (2008), consiste na tarefa de transformação social ampla e emancipadora. Uma é parte indissolúvel da outra. A formação de uma nova consciência se materializa pela educação em sentido amplo, isto é, aquela que desenvolve sob o conjunto das relações sociais existentes no processo produtivo.

Ainda, para o autor,

> (...) a educação não pode funcionar suspensa no ar. Ela pode e deve ser articulada adequadamente e redefinida constantemente no seu inter-relacionamento dialético com as condições cambiantes e as necessidades da transformação social emancipadora e progressiva em curso. Ou ambas têm êxito e se sustentam, ou fracassam juntas (MÉSZÁROS, 2008, p. 76).

Nesse sentido, consideramos a formação humana plena e emancipadora dos gestores públicos um dos principais alicerces para a consolidação de ‘nova’ governança pública.

2.2 **Competências, capital humano e capital social**

Nos anos oitenta (1980), em linha com o pensamento neoliberal, um ‘novo’ discurso ideológico é empreendido ao campo da gestão, como forma de ajuste do setor produtivo à crise econômica vivenciada pelos países centrais e como meio de

assegurar a acumulação capitalista em tempos de subconsumo, face a um mercado cada vez mais restrito.

Gurgel (2003) apresenta este novo discurso no seio da proposta de administração flexível, a qual impõe a elevação da exploração do trabalho como mecanismo central para a reprodução do processo de acumulação do capital. A flexibilidade, tratada pelo autor como “palavra-açúcar”, soa como uma nova ordem mundial imposta pelo capital – pretensamente moderna e empreendedora – a qual acolhe como princípio a desregulamentação das relações de trabalho.

Sob a égide do ‘espírito empreendedor’, a ideologia dominante no campo ‘teórico’ da gestão contemporânea propõe a empregabilidade como uma responsabilidade do trabalhador, evidenciando uma inversão na lógica do sistema social de organização do trabalho.

Neste processo, a noção de individualidade – e o irracionalismo filosófico dela decorrente – se coloca como cerne do pensamento administrativo, ainda que de forma mascarada. Gurgel aponta que o discurso premente evoca a cooperação como ‘profissão de fé’. Entretanto, o sentido desta cooperação não passa pela organização coletiva da classe trabalhadora na perspectiva de disputa no campo das relações sociais de produção. Ao contrário, reforça, através deste discurso, a subsunção do trabalho ao capital, de modo inquestionável.

Resgatando as teses sobre a herança neoliberal de Dos Santos (2013), vê-se aqui um retorno ao pensamento do ‘indivíduo possessivo’, alienado do movimento histórico a partir do qual constrói e transforma a sua existência.

Na mesma linha de reflexão, Ramos (2011) destaca que o individualismo se torna, pelo pensamento pós-moderno, uma condição indispensável para o processo de acumulação flexível, na medida em que fragiliza as ações coletivas, esvaziando o movimento de ascensão dos trabalhadores diante de uma nova lógica do sistema capitalista. Segundo a autora, “parece haver uma atrofia dos sujeitos coletivos e da própria sociedade civil, cujo sentido volta a ser de espaço em que se estabelecem as relações privadas, sob a ética da liberdade individual” (RAMOS, 2011, p. 302).

Ramos aponta que a teoria das competências, no plano da educação, e o conceito de empregabilidade, no plano do trabalho, se mostram como partes indissociáveis de uma nova engrenagem do capital, a qual pretende estabelecer, de modo ainda mais rígido, mecanismos de regulação do valor e da produtividade do trabalho, ainda que sob o falso ideário de ‘flexibilidade’.

A ‘pedagogia das competências’, objeto de estudo da autora nesta obra, restringe o processo educacional à prescrição das competências a serem desenvolvidas no processo de formação profissional, na perspectiva de atendimento às demandas do mercado e, de forma mais ampla, da acumulação capitalista.

Nestes termos, a educação se descola de seu objetivo maior de formação humana, em sentido emancipatório. Educar para que mercado, qualificar em quais competências, atender a que lógica na dinâmica das relações de produção? Estas seriam as questões norteadoras da ‘nova’ pedagogia, em claro alinhamento ao pensamento neoliberal contemporâneo.

Perde-se de vista a noção *gramsciana* de que o desenvolvimento humano se faz pelo processo histórico do qual o homem é parte constituinte. Perde-se também a perspectiva de que os sujeitos coletivos, socialmente organizados, podem promover, pela consciência livre, as transformações sociais que venham a romper com a lógica mercantil e individualista do projeto hegemônico no campo da educação e da formação humana.

Ramos (2011) destaca, ainda, que a ‘pedagogia das competências’ incorpora elementos da teoria do capital humano, na medida em que, alinhada aos fundamentos da teoria funcionalista, atrela os ganhos de produtividade do trabalho ao desenvolvimento de competências específicas dos trabalhadores. Por esta lógica, o trabalhador, por meio da qualificação técnica, passaria a um estágio superior de adequação aos novos processos de produção, estes decorrentes da revolução científico-tecnológica, de modo a conformar sua adaptação a um novo estágio de ‘equilíbrio’ da estrutura social.

Sobre o conceito de capital humano, Dos Santos (2004) ironiza o caráter pretensamente inovador das “descobertas progressistas” de seus formuladores, teóricos alinhados ao pensamento neoliberal, no sentido de buscarem revelar as interações entre níveis de educação, de distribuição de renda e de desenvolvimento econômico. Segundo o autor,

> o grave inconveniente destes trabalhos é sua incapacidade ideológica de articular corretamente a corrente causal. Segundo eles, a ausência de educação gera a desigualdade e não, como ocorre na realidade, a desigualdade social é que gera a ausência de educação (DOS SANTOS, 2004, p.71).

O autor alerta, ainda, que o desenvolvimento tecnológico e, por decorrência, a maior produtividade do sistema de produção deveriam liberar boa parte do tempo de trabalho dos trabalhadores, o que, entretanto, não se admite na lógica da acumulação crescente do capital.

Chama atenção para o fato de que este descompasso entre avanço tecnológico e (re) distribuição do tempo entre o necessário aos novos processos produtivos e ao tempo livre tem implicações diretas na manutenção das desigualdades sociais. Na medida em que não se cogitam reduções proporcionais nas jornadas de trabalho, despeja-se sobre o mercado um contingente expressivo de desempregados, com consequências sociais graves.

O autor defende que é o tempo livre de um número crescente de trabalhadores que pode libertá-los do trabalho repetitivo e exaustivo, de modo que as forças produtivas da humanidade possam verdadeiramente se desenvolver.

Todavia, as teses do capital humano e das competências não apontam para este descompasso e, nem tampouco, assumem suas consequências, uma vez que não reconhecem as contradições inerentes à dinâmica do capitalismo moderno e suas implicações no agravamento das condições da existência humana.

Ao contrário, a ‘pedagogia das competências’, articulada ao conceito de empregabilidade, reforça a ideologia dominante, a qual propõe o capitalismo como sistema que assegura o bem-estar dos indivíduos.

A argumentação em defesa deste discurso se pauta pela lógica da liberdade individual, procurando demonstrar que o sistema capitalista moderno, apoiado pela construção teórica do capital humano e da teoria das competências, faculta aos indivíduos a escolha dos conhecimentos e habilidades que desejam desenvolver, bem como das oportunidades em que pretendem empregá-las.

Trata-se, portanto, de um forte apelo ideológico ao conformismo, ainda que velado pela falsa ideia da liberdade de escolha e autonomia dos trabalhadores, no conjunto das relações ‘flexíveis’ de expropriação do trabalho a que são submetidos.

A formação profissional, nestes termos, se distancia de uma proposta mais ampla de formação humana. Trata-se, meramente, de preparar os novos profissionais para lidarem com um espectro amplo de possibilidades e incertezas, característico dos tempos modernos: devem ser capazes de assumir um leque diversificado de tarefas e ocupações, devem estar preparados para novas rotinas de trabalho, devem compreender a mobilidade de emprego como inerente à dinâmica

das “modernas” relações trabalhistas e , sobretudo, devem encarar as condições de subemprego e/ou desemprego como decorrentes exclusivamente de falhas na gestão pessoal de suas competências.

A autora adverte que, por trás deste discurso ideológico, há a prerrogativa de ‘adaptação natural’ do homem ao sistema que opera as relações sociais de produção, de forma que se neutralizem as tensões inerentes à dinâmica deste sistema. Sintetiza este raciocínio, afirmando que “a questão da luta de classes é resolvida pelo desenvolvimento e pelo aproveitamento das competências individuais, de modo que a possibilidade de inclusão social se subordina à capacidade de adaptação natural” (RAMOS, 2001, p. 291).

Motta (2008) concorda e complementa esta linha de raciocínio, apontando como a ideologia do capita social vem reforçar este processo de despolitização e de conformismo.

Para exemplificar a abrangência do conceito de capital social, a autora analisa criticamente as Políticas de Desenvolvimento do Milênio (PDM) propostas pela Organização das Nações Unidas (ONU) com relação ao combate à pobreza no planeta.

Adverte que as PDM não buscam o enfrentamento das contradições inerentes ao sistema capitalista. Ao invés disto, buscam minimizar seus impactos, de modo a atenuar a condição de pobreza no mundo, promovendo, para tanto, a ideologia do capital social como uma questão de ordem moral, pactuada em nível global, por uma frente solidária assentada sob a tríade público-privado-sociedade civil.

Neste sentido, argumenta que o pensamento neoliberal contemporâneo impõe ao processo educativo e de formação humana administrar a riqueza e a pobreza, isto é, não somente produzir ‘capital humano’ que reforce a produtividade e o lucro, mas também produzir ‘capital social’, desenvolvendo a “vocação”, desde que ainda minimamente produtiva, das camadas mais pobres da sociedade, que não fazem jus às competências requeridas pelo mercado.

Tem-se, assim, uma proposta de educação dividida, segmentada, que reserva a alguns o desenvolvimento de competências para a entrada no mercado competitivo e globalizado e, a outros, apenas capacidades básicas que assegurem condições mínimas de sobrevivência.

A ‘saída’ apontada pela ideologia do capital social não questiona as contradições do modo de produção capitalista em contexto globalizado, e nem

tampouco as relações de causalidade com o avanço da pobreza e extrema miséria no mundo.

Em seu estágio produtivo mais avançado, em compasso com o desenvolvimento científico-tecnológico, o capital não cria condições de absorção proporcional do trabalho.

Harvey (2005), no estudo da geopolítica do capitalismo, propõe ampliar o campo desta análise, sobretudo nos impactos dos deslocamentos temporais e espaciais do sistema capitalista, em uma conjuntura global.

Afirma, como ponto de partida para a análise da crise do capitalismo, que o modo capitalista de produção é tecnologicamente dinâmico e reforça que a manutenção desta dinâmica é fundamental para a circulação do capital e, portanto, para a sobrevivência do capitalismo enquanto sistema.

O autor argumenta, todavia, que o crescimento e o progresso tecnológico são antagônicos, uma vez que o capital excedente – gerado pelos ganhos de produtividade advindos da incorporação tecnológica crescente, acompanhada do maior controle do capital sobre a intensidade do trabalho e da diminuição do poder dos trabalhadores na relação de produção – também gera força de trabalho excedente.

A lógica de argumentação do autor é a de que excedentes não absorvidos são desvalorizados. Assim, o capital excedente pode se desvalorizar mediante desvalorização da moeda, do valor da mercadoria ou ainda como capacidade produtiva subutilizada. Já a desvalorização do trabalho se evidencia pela redução da renda, pelas perdas decorrentes no padrão de vida e mesmo por questões relativas à seguridade, que afetam a própria condição de sua existência, apontadas por indicadores sociais tais como mortalidade infantil, expectativa de vida, entre outros. Pelas palavras do autor, “as crises de desvalorização geram intensas ondas de choque em todos os aspectos da sociedade capitalista. Frequentemente criam tensões sociais e políticas agudas. Assim, com a agitação provocada, novas formas políticas e ideologias podem emergir” (HARVEY, 2005, p.131).

É neste sentido que a ideologia do capital social se apresenta. Os valores de solidariedade e de cooperação impostos à sociedade no pacto global de combate à pobreza no planeta neutralizam as tensões políticas e sociais, de forma que estas tensões se acomodem num ambiente social pretensamente harmonioso e coeso, que não ponha em xeque as disputas no campo das relações sociais de produção.

Assim mais uma vez a ideologia neoliberal dominante se retroalimenta como processo único ou “natural”. Se naturalizam, por um lado, a lógica de mercado e os princípios de produtividade, lucratividade e consumo e, por outro, também a condição de pobreza, como uma anomalia social natural e inerente à condição humana.

A lógica deste pensamento único deflagra o seu caráter irracional.

> a irracionalidade que se oculta no âmago do modo supostamente racional de produção vem à tona para todos verem. Esse é o tipo de irracionalidade, envolvendo grande capacidade produtiva ociosa e grande desemprego, em que a maioria das economias ocidentais mergulhou nos últimos anos (HARVEY, 2005, p.131).

A análise geopolítica de sua obra propõe examinar em que medida o deslocamento espacial e temporal se apresentam como alternativas para a absorção dos excedentes de capital e de trabalho, de modo a se garantir a circulação do capital, essencial à sobrevivência do sistema capitalista. A conclusão apontada é a de que estas estratégias, na dinâmica do capitalismo internacional, apenas ampliam o espectro para as operações capitalistas, de modo a difundir as contradições inerentes em esferas geopolíticas maiores, o que torna ainda mais complexa a análise desta dinâmica, e mais ainda, de como superá-la enquanto sistema global de produção e de acumulação.

O que se coloca, portanto, é como se valer dos momentos de crises para transformá-las em oportunidades para o progresso humano, o que requer o exame profundo de como as crises se apresentam como fenômeno e de como se desenvolvem, no conjunto das relações sociais de produção, como essência. Compreender a teia destas contradições é o desafio para um caminho de superação do desequilíbrio social, econômico e político que se manifesta no mundo contemporâneo.

2.3 **Interdisciplinaridade e formação interdisciplinar**

Jantsch e Bianchetti (1995), ao proporem a discussão da interdisciplinaridade para além da filosofia do sujeito, partem do princípio de que o saber e, portanto, a construção do conhecimento, é parte de um processo histórico.

Neste sentido, consideram que a interdisciplinaridade se afirma a partir das necessidades colocadas pela materialidade do momento histórico, através da relação entre o sujeito e o objeto, e não apenas do sujeito como centro de elaboração do conhecimento.

Os autores reconhecem a fragmentação do conhecimento como consequência da materialidade histórica construída, paralela a um processo de fragmentação do trabalho.

Colocam em discussão, em sua obra, a tese dominante a respeito da interdisciplinaridade, segundo a qual esta seria uma prática cognitiva, de superação da fragilidade de construção do conhecimento no mundo contemporâneo, em função de sua fragmentação desenfreada e especialização extrema.

Com clara intenção crítica ao senso comum, procuram desfazer a visão corrente que, de forma a-histórica, propõe a construção do conhecimento unificado – e por esta justificativa, interdisciplinar – como produto da ação exclusiva do sujeito sobre o objeto pretendido, neste caso, do “sujeito coletivo”, ou seja, da soma de conhecimentos distintos com vistas à anulação das diferenças e/ou especificidades que lhes são inerentes.

Follari (1995) reforça a crítica pretendida, destacando a intencionalidade disfarçada desta visão a-histórica sobre a interdisciplinaridade, a qual, ao pretender instaurar uma realidade única, legitimada por uma espécie de “ideologia comunitária”, possivelmente conduzida pelo pensamento dominante. “(...) Trata-se de uma manobra ideológica para postular uma racionalidade única, à qual todo o discurso deve dobrar-se” (Follari, 1995, p.108).

Frigotto (1995) discorre que no campo educacional, bem como no âmbito das ciências sociais, a questão da interdisciplinaridade surge ao mesmo tempo como necessidade e como problema, em função da materialidade própria que os constituem.

Segundo o autor, a delimitação de um objeto para investigação não implica em fragmentá-lo ou afastá-lo da totalidade do qual faz parte. Nestes termos, a perspectiva interdisciplinar deve superar o plano de análise do fenômeno, ou seja, a construção do conhecimento interdisciplinar deve estar ancorada na materialidade das relações sociais presentes na produção de sua existência, como ser social.

> A não atenção ao tecido histórico, dentro do qual se produz o conhecimento e as práticas pedagógicas, tem nos levado a tratar a questão da interdisciplinaridade sob uma ótica fenomênica, abstrata e arbitrária (Frigotto, 1995, p.38).

Assim, quando falamos de conhecimento e formação interdisciplinar, precisamos contextualizar sob que relações sociais se efetiva a construção proposta. Trata-se de reconhecer a interdisciplinaridade como caminho para se conceber a realidade em sua riqueza de relações e determinações, de modo a reconstruí-la a partir do reconhecimento de suas contradições.

A interdisciplinaridade, neste sentido, não se consolida pela soma das partes e esvaziamento de suas diferenças. Pelo contrário, o conceito de totalidade concreta se traduz exatamente pelo “uno diferenciado”, diverso pelas relações que o compõem.

Não há, neste processo, neutralidade na construção do conhecimento. Os interesses, as concepções e as condições de classe de quem a propõe interferem e se manifestam nesta construção.

A formação interdisciplinar com vistas à emancipação humana, e a consequente superação das desigualdades que se impõem às relações de (re)produção da sociedade, somente se efetivará se forem concebidas novas formas de pensamento que, ao confrontarem a lógica dominante do capital, sejam capazes de consolidar um novo estado de consciência social.

Pelas palavras de Frigotto (1995),

> Necessitamos, então, perceber que a superação mais profunda dos limites que encontramos na produção do conhecimento e nos processos pedagógicos de sua socialização somente se dará de forma mais efetiva na medida em que forem sendo rompidas as relações sociais que fornecem a base material destes limites. Superação da divisão entre trabalho material e intelectual e dos mais diversos processos e mecanismos da exclusão, que no horizonte histórico significa lutar pela superação da sociedade de classe (p.37).

Questionamos, neste sentido, a proposição de uma formação interdisciplinar sem que se tome a história como método. Imaginamos que a concepção clássica – ou “neutra” – do termo interdisciplinaridade se mostre alheia ao processo histórico em que o mesmo se apresenta.

Buscando um resgate meramente terminológico do conceito, depreendemos que o termo interdisciplinaridade não possui um sentido único, embora contenha, na

visão de Fazenda (2011) o mesmo princípio: o das trocas entre saberes especialistas, mediadas por graus distintos de cooperação e coordenação entre disciplinas.

A reflexão epistemológica acerca do termo foi inicialmente relatada em 1969 por um grupo de especialistas procedentes do *Centre pour la Recherche et l'Inovation dans l'Ensignement* – CERI, sendo aprofundada no ano seguinte em um Seminário realizado em Nice, França, com o propósito de estabelecer o papel da interdisciplinaridade no campo da pesquisa e da inovação no ensino, como fomento à cooperação entre países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O relatório proveniente do encontro sinalizou uma falta de precisão terminológica quanto ao termo interdisciplinaridade, atribuída a uma possível negação à perspectiva de integração de domínios de conhecimento e ao reconhecimento de pressupostos básicos para a interdisciplinaridade.

Visando equacionar esta imprecisão e aprofundar a discussão proposta, buscou-se, à época, como desdobramento do evento, estabelecer uma distinção conceitual entre multi, pluri, inter e transdisciplinaridade.

De forma geral, conforme aborda Fazenda (2011), estas terminologias, por aproximação de ideias e/ou correspondência terminológica, apresentam as seguintes características em suas referências conceituais:

Multidisciplinaridade – justaposição de disciplinas diversas, sem que haja ou apareçam possíveis relações entre elas; não estabelecem, entre si, qualquer nível de cooperação.

Pluridisciplinaridade – justaposição de disciplinas diversas, próximas em seus domínios de conhecimento, isto é, que guardam entre si algum grau de relação de cooperação, não propriamente de coordenação.

Interdisciplinaridade – interação entre duas ou mais disciplinas, podendo ir da simples comunicação de ideias à integração mútua de métodos, conceitos, dados e termos próprios. Admite-se a coordenação destas, com vistas à melhor comunicação entre os saberes e ao maior domínio de conhecimentos.

Transdisciplinaridade – resultado de uma axiomática geral, comum a um conjunto de disciplinas. Pressupõe a coordenação de todas as disciplinas como transcendência a um ponto de vista ou objetivo comum, isto é, equivalente ao nível mais alto das relações iniciadas na multi, pluri e interdisciplinaridade.

Japiassú (1976) reconhece uma gradação entre estes conceitos, a qual se estabelece pela cooperação e coordenação entre as disciplinas. Segundo o autor, ao nível da multi e da pluridisciplinaridade apenas se atingiria a integração de métodos, teorias ou conhecimentos. Ao nível da interdisciplinaridade, a colaboração entre diversas disciplinas levaria à interação e ao diálogo entre interessados na construção de um trabalho interdisciplinar. Ao nível da transdisciplinaridade, chegaríamos ao estágio mais avançado de cooperação e coordenação. Esta última concepção é fortemente criticada por Gusdorf (1977, apud Fazenda, 2011), por considerar que a presunção de uma instancia impositiva às demais disciplinas – "a ciência das ciências" – inviabilizaria, por princípios, a prática interdisciplinar.

Acreditamos, porém, que a simples justaposição ou mesmo integração de campos de conhecimento não seja necessariamente suficiente para a concepção de uma formação interdisciplinar em sua essência.

Entendemos que esta perspectiva, em sentido pleno, requer uma transformação nas estruturas do pensamento que se mostre capaz de promover novas formas de produção do conhecimento.

Estas formas só poderão ser verdadeiramente concebidas a partir de um contexto mais equânime das relações que estruturam a sociedade. Este é o sentido de interdisciplinaridade que gostaríamos de resgatar na formação de gestores públicos pretendida.

3 **O PENSAMENTO NEOLIBERAL NA GESTÃO PÚBLICA**

Este capítulo visa apresentar reflexões críticas sobre as bases do pensamento liberal que serviram à estruturação e consolidação da administração pública gerencial no Brasil, identificando a ideologia dominante nas propostas institucionais e governamentais mais recentes de reforma e modernização da gestão pública, de modo a apontar caminhos para a sua superação.

Pretendemos refletir sobre os fundamentos da gestão, com vistas a uma nova concepção para o exercício da função pública, que seja orientadora de uma nova práxis no âmbito das relações entre Estado e sociedade.

Buscamos resgatar os pilares do pensamento preconizado pelo modelo do *New Public Management* (NPM), de modo a demonstrar como este ideário pretende se legitimar como referência para gestão contemporânea e como conceito genérico para os setores público e privado. Em sequência, apresentamos as críticas ao NPM, bem como o descenso quanto à sua pretensão de converter-se em paradigma para a administração pública.

Posteriormente, apresentamos as ideias centrais contidas na literatura sobre ‘Governança da Era Digital’ (GED), ainda que não a reconheçamos como modelo para a gestão pública, mas apenas como um complemento de práticas de viés tecnológico a serem apropriadas pela mesma. Tampouco reconhecemos esta proposta como um contraponto aos princípios centrais esboçados no novo gerencialismo. Buscamos apontar as suas possibilidades e limitações no que diz respeito à perspectiva de transformação da administração pública, com vistas à melhoria da capacidade estatal no atendimento ao cidadão.

Ainda, procuramos refletir sobre os desafios a uma nova concepção de gestão pública, de modo a reafirmar o papel do Estado, a partir do resgate de uma burocracia forte – ‘*neoweberiana*’ – amparada pelas novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que seja capaz de honrar a finalidade pública e o poder coletivo, de forma deliberativa, na gestão dos recursos públicos.

3.1 **Os pilares do *New Public Management* (NPM)**

O pensamento hegemônico neoliberal atrelou a crise econômica vivenciada pelos Estados Unidos e demais economias centrais nos anos setenta (1970) à crise do Estado e, por consequência, à falência do modelo burocrático inerente à administração pública.

A agenda reformista do Estado que se estabelece a partir de então postula a orientação de suas ações para o mercado e se propõe na perspectiva de esvaziamento do aparato governamental e da redução da intervenção estatal na economia, como uma ‘alternativa padrão’ para o enfrentamento da crise.

Este ideário se materializa nos anos oitenta (1980), sobretudo nos projetos políticos de Thatcher e de Reagan, consolidando as bases do NPM, o qual pretende estabelecer um novo papel para o Estado, com função eminentemente reguladora.

Na América Latina, as novas práticas propostas à administração pública, de viés gerencialista, se materializam nos programas de ajustes estruturais impostos aos Estados pelo Banco Mundial e pelo FMI, como resposta à crise dos anos oitenta (1980).

No Brasil, se consolida nos anos noventa (1990), com a “Administração Pública Gerencial”, formalizada no documento que definiu o Plano Diretor da Reforma do Estado (MARE).

Em linhas gerais, os elementos centrais do NPM consistem na desregulamentação do aparelho estatal, na privatização de atividades do Estado até então tidas como essenciais, no corte dos gastos públicos como mecanismo de ajuste fiscal e na proposição de novos arranjos entre organizações públicas e privadas, culminando com o surgimento de organizações híbridas responsáveis pela prestação dos serviços públicos.

O propósito destas diretrizes seria a busca da eficiência na administração pública, reorientando seus processos para resultados mensuráveis a partir de parâmetros de desempenho aplicáveis ao setor privado.

O NPM se propõe, portanto, como um novo paradigma, de cunho gerencial, à administração pública, de modo a torná-la mais produtiva e empreendedora, nos moldes da gestão empresarial. Estabelece a competição no setor público, como

mecanismo promotor de ganhos de eficiência na produção de bens e na prestação de serviços públicos.

Este paradigma promove o discurso ideológico que reforça o pretenso distanciamento entre a técnica e a política na administração pública. Na verdade, o pensamento liberal dominante estabelece justamente a despolitização da administração pública como condição essencial para sua transformação. A política, nesta perspectiva, ficaria a cargo dos governantes, os quais definiriam as diretrizes gerais de governo, ao passo que a gestão da atividade governativa ficaria restrita aos administradores públicos, quadro técnico reduzido face às mutações previstas nas estruturas estatais.

O aparato ideológico que sustenta o modelo preconizado se ampara na crítica à burocracia weberiana – na verdade ao que se reconheceu como ‘disfunções do modelo de burocracia ideal’, derivadas da análise da sociologia das organizações.

Distorcendo a concepção weberiana sobre a burocracia, a argumentação defendida pelo NPM induz ao entendimento de que, na organização burocrática – modelo predominante na administração pública - o excesso de regras e normas prescritivas, bem como a fragmentação das estruturas face à especialização das tarefas, aliadas à meritocracia como base do sistema de progressão em carreira, acabaram por engessar a máquina administrativa, corroendo qualquer possibilidade de uma ação inovadora, flexível e condizente com os padrões de desempenho esperados para o serviço público.

No Brasil, Bresser-Pereira (2003), então signatário da proposta de reforma gerencial do Estado, chegou a afirmar que a ‘grande depressão’ vivida nos anos trinta (1930) estaria intimamente relacionada com o mau funcionamento do mercado, isto é, com a crise de demanda efetiva, a qual teria levado às medidas intervencionistas *keynesianas*. Já olhando para a década de oitenta (1980), o autor destaca a crise como sendo do Estado, uma crise da forma burocrática de administração do Estado. Foi por esta visão que buscou argumentos para justificar a implantação do modelo de reforma pretendido, de natureza gerencialista, como eixo central para a modernização da administração pública brasileira.

Interessante destacar, sobre este aspecto, a observação crítica de Gurgel (2014) à atribuição ao Estado da responsabilidade pela crise:

> Nesta análise, o Estado aparece na cena da crise como um ator autônomo, capaz de ser responsável pela crise do sistema. Entretanto, a identificação da crise como uma crise fiscal acende a luz o suficiente para que se perceba a impossibilidade deste protagonismo (GURGEL, 2014, p. 817).

A crise fiscal a que se refere o autor não estaria associada apenas ao excesso de despesa, ou ao gasto público, mas, essencialmente, à escassez de receita, caracterizando-se, portanto, uma crise de liquidez.

A ausência de receitas tributárias suficientes para o atendimento às demandas sociais e às demais funções públicas acaba por criar, segundo o autor, um terreno fértil para a condenação do *modus operandi* do Estado, ou seja, um ambiente propício para o fortalecimento do discurso reformista do aparelho de Estado. “O ambiente é adequado, inclusive, para que se difunda a crença de que foi o Estado, e é o Estado, o grande vilão da crise dos anos 1970 e 1980” (GURGEL, 2014, p. 818).

É neste contexto que a corrente de pensamento dominante nos anos oitenta (1980), e mais evidenciada no Brasil na década seguinte, propõe “adequar” a gestão pública à modernidade gerencial e aos padrões de desempenho econômico-financeiros empresariais. O NPM prega, então, uma redefinição do papel do Estado e do “estilo de gestão” das atividades governamentais, defendendo a absorção, pelo aparelho governamental, de práticas tidas como modernas em gestão, as quais incorporam: a desagregação da estrutura estatal, a competição pela oferta de serviços públicos, a contratualização, a remuneração baseada em desempenho a avaliação *ex-post* da ação administrativa, com foco nos resultados.

Pelas palavras de Carneiro et al (2013),

> A ideia central que sustenta essa onda reformista consiste em conferir um enfoque gerencial, inspirado nos métodos de gestão de negócios privados, à administração pública, de forma a assegurar maior responsividade e melhor desempenho na provisão de serviços públicos à população. Esse propósito mais geral converge na direção da concessão de maior autonomia e atribuições de responsabilidade no gerenciamento e na execução das políticas e ações de governo, (...) num processo que extravasa os limites estritos da esfera estatal, para envolver articulações com atores privados e organizações da sociedade civil (CARNEIRO et al, 2013, p.151).

As críticas ao pragmatismo do NPM como “novo paradigma” recaem sobre o seu distanciamento da finalidade pública, ou seja, do seu descompromisso com as dimensões política e social da administração pública.

Carneiro et al (2013) alertam para um primeiro questionamento, que trata da dimensão institucional da administração pública e de sua legitimidade. A flexibilização de processos e a maior autonomia aos fornecedores de serviços públicos rompem com as bases legais que determinam o trato da “coisa pública”. Além disso, advertem que a orientação para mercado preconizada pelo NPM transforma o cidadão em consumidor, o que traz prejuízos graves ao controle político da sociedade sobre as ações do governo, esvaziando uma proposta maior em linha com a ordem democrática.

Apontam, ainda, alguns paradoxos relativos ao cerne das reformas pretendidas, associados ao controle *ex-post* de resultados em muitos casos não suscetíveis à mensuração pelos indicadores de desempenho do setor privado. Revelam, também, não haver linearidade na adesão das esferas públicas nacionais ao NPM, contrariando a sua proposição paradigmática.

Outro aspecto que, segundo os autores, fortalece a crítica ao NPM diz respeito à ameaça de perda de legitimidade do Estado mínimo – privatizado e desconcentrado – bem como de seus respectivos governos, no que se refere à sua capacidade de prover bens e serviços públicos. Em um outro nível, destacam também a ameaça de perda de controle deste Estado mínimo, fragmentado e agenciado, com risco aos ganhos de eficiência pretendidos. Ainda, alegam que a conversão de funcionários públicos em “gestores” pode desvirtuar a ação pública dos interesses públicos, isto é, mais uma vez a dicotomia política-administração pode comprometer os verdadeiros objetivos da gestão pública.

Na América Latina, a retomada do debate acerca de um novo modelo de governança, que venha a recuperar as dimensões sociais e políticas intencionalmente esquecidas na abordagem do NPM, se consolida na proposição da “administração pública societal”.

Na verdade, essa vertente propõe mais um encaminhamento reflexivo sobre a administração pública e seus desafios no século XXI do que propriamente um modelo de gestão substitutivo aos programas de governo alinhados ao ideário do NPM.

Conforme Paula (2005), trata-se de

> um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um

> maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações públicas (PAULA, 2005, p. 39).

Focada na dimensão sociopolítica, a “administração pública societal” propõe repensar o modelo de desenvolvimento das economias emergentes, com destaque para os Estados da América Latina e em especial o brasileiro sem, no entanto, chegar a estruturar um modelo de organização para esses Estados.

Reforça a participação popular na definição da agenda governamental bem como na administração das ações do setor público como pilar para um novo projeto de Estado.

O modelo de gestão, ainda que não consolidado, privilegia o enfoque social. Destaca a preocupação com o reconhecimento das demandas públicas como eixo central, da mesma forma como conclama a sociedade, por mecanismos participativos atrelados à gestão local, a exercer papel deliberativo no conjunto de decisões de ordem pública.

Nestes termos, precede, no campo ideológico, a proposta da Governança da Era Digital (GED), cujos aspectos principais serão apresentados a seguir. Embora esta última não se configure como um modelo de gestão propriamente dito e não seja suficientemente clara quanto ao modelo de relacionamento público-privado defendido, não há o reconhecimento, em princípio, de evidências que incompatibilizem as abordagens da “administração pública societal” e da GED, no que se refere à perspectiva relacional governos-sociedade preconizada.

Ao que se depreende, todavia, a proposta da GED para a atualização tecnológica do setor público prevê arranjos público-privados como alternativas que podem conferir dinamismo à ação pública.

Quanto às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a “administração pública societal” admite o seu potencial para ampliar a interação entre cidadãos, empresas e governos, mas atribui ao Estado o papel de promover a dinâmica do trabalho em rede, e por consequência, da administração em rede.

Quanto a este aspecto, na vertente proposta pela GED, as TIC são mais expressamente reconhecidas, figurando como elemento-chave para um novo patamar de governança, no qual o Estado se coloca como facilitador dos processos em rede, ao ponto de prever, em um modelo ótimo, a desintermediação radical dos órgãos governamentais na relação Estado-sociedade.

3.2 **A Governança da Era Digital (GED)**

O uso da Tecnologia da Informação (TI) na administração pública, dado o custo representado nos orçamentos públicos, em sua fase inicial, limitava-se às aplicações na área de defesa e em alguns campos correlatos, caracterizados como inovadores ou de tecnologia intensiva.

Progressivamente, o barateamento dos custos de desenvolvimento e aplicações tecnológicos permitiu que alguns órgãos governamentais recorressem à tecnologia como instrumento de apoio à gestão, sob a forma de sistemas ou ferramentas informatizadas de subsídio às tarefas tático-operacionais de controle.

O surgimento dos computadores pessoais e sua aplicação maciça em rotinas pertinentes às atividades da administração pública alavancou o reconhecimento da TI como recurso estratégico, o qual poderia contribuir para ganhos de eficiência na gestão pública, ainda que de forma circunscrita aos órgãos públicos.

O compartilhamento de informações advindo da rede ampliou ainda mais o alcance da TI nos âmbitos privado e público. Segundo Cepik et al (2010), “houve uma mudança na ênfase do modelo de tratamento da TI: da gestão física da tecnologia e da informação para a gestão do conteúdo da informação” (CEPIK et al, 2010, p. 13).

A perspectiva de se utilizar a TI como forma de dotar a administração pública de maior responsividade na prestação de serviços públicos, para além dos ganhos de eficiência já evidenciados, fortaleceu ainda mais sua aplicação, a tal ponto de sinalizar uma ruptura no seu entendimento, o qual passa a configurar-se não apenas como instrumento de apoio à gestão, mas como elemento-chave para a transformação da organização pública.

É nestes termos que se desloca seu campo de atuação, com implicações decisivas para a gestão. Na perspectiva terminológica, pretende-se abandonar a expressão ‘gestão de TI’, substituindo-a pela expressão ‘governança de TI’, esta característica da era digital.

Cepik et al (2010) advogam que a diferença entre estes termos reside no foco, no tempo e no espaço de sua aplicação. Enquanto a gestão de TI se concretiza em nível departamental, com foco nas operações internas e inerentes à gestão em momento presente, a governança de TI se propõe para além da gestão,

isto é, pretende uma reestruturação não apenas instrumental, mas, sobretudo, nas relações estabelecidas entre governos, cidadãos e demais grupos de interesse subentendidos como ‘atores’ ou agentes da função pública, numa perspectiva perene, com vistas ao futuro.

> A governança de TI é mais ampla e foca a utilização da TI de maneira que possa atender às demandas e objetivos presentes e futuros do negócio e de seus clientes – ou, no caso do setor público, da administração pública e de seus usuários (cidadãos, empresas, terceiro setor) (CEPIK et al, 2010, p.14).

Os autores em tela estabelecem uma comparação entre os modelos de tratamento da TI no setor público, alinhando-os aos processos de reforma administrativa disseminados ao longo do século XXI. Assim, reconhecem a gestão de recursos de informação como alusiva aos objetivos do NPM, com enfoque na contenção dos gastos públicos e na utilização mais eficiente de recursos. A gestão do conhecimento, em substituição à gestão da informação, viria, na era da internet, ampliar o escopo de aplicação da TI, já apontando para um sentido de governança, sentido este incorporado por alguns governos da América Latina, na proposição de um modelo de gestão pública societal, ainda que de forma incipiente. A governança de TI, por sua vez, pretende, na visão dos autores, consolidar um novo modelo de administração pública, então denominado ‘Governança da Era Digital’ (GED), o qual incorpora a TI como chave para o objetivo maior do setor público, de atendimento pleno e eficaz às demandas dos cidadãos.

É neste sentido que se coloca o desenvolvimento das TIC como elemento central aos objetivos da gestão pública. Bonina e Cordella (2008, apud Cepik et al, 2010) incorporam à discussão o conceito de ‘valor público’, reforçando que o investimento governamental em TI deve ser avaliado sob o prisma da efetividade social do gasto, e não apenas por uma relação de eficiência, pautada por indicadores econômicos. “O valor público não está, portanto, relacionado à eficiência da ação da administração pública, mas à eficácia no atendimento dos programas de governo” (Bonina e Cordella, 2008, apud CEPIK et al, 2010, p. 20).

Nesta linha de argumentação, as TIC assumem um papel fundamental na configuração desta nova perspectiva para a gestão pública – a GED. Facultam aos Governos a melhor alocação de recursos públicos, a partir de um maior grau de

transparência e confiabilidade das informações, bem como da comunicação entre seus órgãos.

A GED, com foco nas TIC, se propõe a contribuir para o estabelecimento de um novo patamar na relação do Estado com a sociedade, a partir de um redesenho dos processos de governo.

A tese central é a de que, por meio da intensificação tecnológica, as TIC possibilitam a ampliação dos meios de acesso dos cidadãos aos serviços públicos e à própria administração, configurando um modelo de gestão mais integrado.

Entretanto, a mera incorporação tecnológica pela gestão pública não necessariamente assegura aos cidadãos a possibilidade de ativar mecanismos mais participativos e deliberativos sobre a gestão, o que fragiliza a pretensa argumentação "revolucionária" da proposta, como determinante de um novo comportamento social.

Cepik et al (2010) apresentam três aspectos que demarcam a GED: a reintegração dos elementos ou órgãos governamentais, fragmentados pela 'agencialização' levada a cabo no NPM; o desenvolvimento de uma visão 'holística' da administração, desenhada a partir de das demandas de seus diversos usuários; e a configuração de 'instituições políticas digitais', com automação de processos e serviços, por meio da desintermediação da relação entre órgãos públicos e seus usuários.

A reintegração pressupõe estruturas cooperativas e integradas a partir da convergência das TIC. Propõe a reabsorção pelo setor público de atividades antes terceirizadas, bem como a unificação de padrões de governo eletrônico, com vistas à interoperabilidade, aliados à simplificação da rede, para melhor coordenação das atividades governamentais ofertadas por sistemas. Trata de uma medida de 'regovernamentalização', com reestruturação das funções administrativas em novas arquiteturas tecnológicas, de modo a facilitar o atendimento às demandas sobre os órgãos públicos.

Na mesma linha, a 'visão holística' da administração prevê a reorganização da estrutura governamental em função dos seus usuários, de suas demandas ou de áreas específicas de serviços. Para tal, propõe mecanismos interativos para alimentação da base de dados, sobretudo através de centrais de atendimento *on-line*. Visa tornar os processos governamentais mais ágeis, a partir do uso das TIC concomitante à 'reengenharia completa' de serviços. Parte da compreensão de um

contexto instável e de constantes turbulências, no qual as atividades governamentais se processam, compreensão esta divergente do pressuposto de estabilidade sustentado até então pelo aparato burocrático, segundo o qual é possível se estabelecer o controle da ação pública pela centralidade das decisões, amparadas pela legalidade dos processos administrativos.

Observamos que a proposta em questão expressa sua preocupação central com o atendimento às demandas dos usuários dos serviços públicos. Há que se distinguir, no campo semântico, o significado desta expressão. ‘Usuários’ nos remete à lógica de mercado. ‘Usuários’ são sujeitos que mantém relações de direitos e deveres mediadas por contratos, de natureza individual. ‘Cidadãos’ são sujeitos que mantém relações de direitos e deveres pautadas pelo interesse público, de natureza social, coletiva e solidária.

As ‘instituições políticas digitais’ buscam desenvolver novas formas de processos e serviços públicos, de modo automatizado e sem a intermediação dos agentes públicos. Assim, prevê o redirecionamento dos usuários para canais estritamente eletrônicos de atendimento, de modo que sejam corresponsáveis pelos serviços demandados. Numa perspectiva mais ampla, pretende-se difundir o que os autores denominam ‘governo livro aberto', isto é, um padrão de oferta de serviços e informações aos usuários, de modo a ampliar a sua interação com a gestão, bem como a sua capacidade de autoadministração.

A crítica a esta visão se assenta na perspectiva individualista que se coloca ao atendimento das demandas públicas. Mais uma vez, a ‘clientelização’ do cidadão, isto é, o seu reconhecimento, pelo poder público, como consumidor de serviços, estabelece uma lógica individual, seletiva e por vezes excludente para o atendimento público, o que se contradiz com a natureza da função pública, coletiva e solidária por essência.

A questão central frente às proposições defendidas pela GED diz respeito a um processo de transformação maior que se coloca como requisito à sua implantação. Trata-se de um ideário de gestão que requer um novo padrão de interação governo-sociedade, o que requer, em última instância, o reconhecimento de cidadãos, ao invés de usuários ou consumidores de serviços públicos, regidos pela lógica de mercado.

Há que se desenvolver a cultura participativa, sendo esta suportada por projetos que promovam não apenas a difusão de informações aos cidadãos por

meio das TIC, mas, sobretudo, que os habilite a interagir e usufruir dos benefícios desta participação no seio da gestão pública.

Neste ponto, há que se amadurecer as duas pontas do processo: de um lado, as TIC devem vir para envolver o cidadão no processo da gestão em si, através da coprodução dos serviços demandados; de outro, a ação governamental deve estar preparada para o reordenamento de fontes de poder, a partir da incorporação de novos 'atores', sujeitos do processo decisório facultado pelas TIC.

Hanna (2007, apud Cepik et al, 2010) apresenta o conceito de *e-transformation* para designar o patamar de mudanças pretendidas a partir da GED. Segundo o autor, as mudanças tecnológicas funcionam como indutoras de uma nova agenda; por si só, não são capazes de revolucionar a cultura organizacional e nem tampouco o comportamento da sociedade civil. Daí associar o conceito a um modelo de desenvolvimento proposto não somente à esfera pública, mas também ao setor privado, calcado em transformações mais profundas na economia, nos sistemas de produção e na sociedade como um todo.

Pelas palavras do autor,

> (...) as primeiras e principais barreiras encontradas para a realização da Governança da Era Digital, sobretudo o ideal de um governo integrado e voltado às necessidades do cidadão, não são barreiras tecnológicas, mas sim institucionais. Instituições especializadas e novas competências são pré-requisitos para se criar, adquirir, adaptar, difundir e utilizar as novas tecnologias, bem como para sincronizá-las às reformas administrativas, aos investimentos, às inovações em matéria de gestão e às mudanças organizacionais correspondentes (Hanna, 2007, apud CEPIK, 2010, p. 31).

Para tanto, um conjunto maior de ações governamentais se faz necessário para induzir a sociedade civil e as instituições públicas ao patamar de desenvolvimento pretendido.

Não obstante a crítica relacionada à finalidade e à abrangência dos serviços públicos e à perspectiva individualista pela qual a GED atribui a oferta destes serviços, outras críticas se revelam quanto aos aspectos operacionais do modelo, no que diz respeito à capacitação requerida ao cidadão para que possa operar as novas tecnologias.

Sob o mesmo argumento, trata-se igualmente de um fator restritivo e excludente de acesso à gestão pública e aos serviços ofertados, o que se contrapõe à noção de 'público'.

Em resposta, alguns autores chamam a atenção para as iniciativas que visem promover a educação tecnológica, de modo a habilitar ‘recursos humanos’ ao uso das TIC, dentro e fora da administração.

Também apontam como fundamental, no caso brasileiro, o incentivo e fomento ao desenvolvimento da indústria nacional de TIC, como forma de alimentar a economia doméstica e de assegurar, minimamente, a soberania nacional na gestão da informação e do conhecimento.

Ainda, no âmbito das políticas públicas, há que se prover acesso à rede e às TIC de forma abrangente e barata, o que requer investimento maciço na criação de uma ampla infraestrutura de telecomunicações, bem como a formulação e implementação de uma estratégia nacional de TIC, que seja ao mesmo tempo indutora das transformações requeridas à gestão pública e resultado destas.

De todo modo, vê-se claramente a lógica de mercado como determinante para o modelo defendido pela GED, o que se revela, sem máscaras, no seu compromisso com o desenvolvimento da indústria da informação, bem como na terminologia aplicada às suas linhas de argumentação, muitas vezes omissas com relação ao desenvolvimento social.

Os indivíduos – ‘usuários’ – se apropriam da GED, e não o Estado, uma vez que não cumpre sua função pública quando se materializa em um aparelho governamental restritivo, de alcance seletivo, ainda que pretensamente ‘planificado’ pelo mundo virtual.

3.3 **Os desafios a uma nova concepção para a gestão pública**

Sobre novas concepções e perspectivas para a gestão pública, as referências apontadas a seguir compilam o pensamento de alguns autores contemporâneos e suas inferências na análise das políticas públicas, em um contexto que privilegia a cidadania deliberativa, a gestão social, a governança a partir de experiências colaborativas no âmbito das políticas locais e o protagonismo social como elementos determinantes de um novo patamar de referências para a gestão.

Visando estabelecer uma agenda de investigações no campo da gestão pública que permitam a sua (re)contextualização, Paula (2005), contrapõe as

perspectivas de gerencialismo e de gestão social como proposições alternativas de modelos de gestão pública.

Destaca as dimensões associadas à gestão pública que demandam reflexão crítica, tendo em vista a perspectiva de (re)definição ou identificação de seus novos paradigmas.

Propõe o exame das seguintes questões como centrais para o repensar do modo de gerir o interesse público: o modo como se configuram os poderes federativos e a sociedade; o modo como se dissemina uma nova cultura política, patrocinadora de novos formatos institucionais e administrativos; o modo como se viabiliza a capacitação técnica e política de gestores públicos; o modo como se articula a participação social efetiva nos processos decisórios de caráter público; e o modo como se institucionalizam novas experiências de gestão pública que compartilhem conhecimento e poder.

A conclusão da autora, face aos desafios apontados, é que as respostas às questões no campo teórico-metodológico da gestão pública ainda se encontram fragmentadas, dispersas e carentes de eixos analíticos mais consistentes. Este argumento reforça a necessidade de investigação dos estágios de desenvolvimento da pesquisa nesta área, bem como do mapeamento de experiências que venham a contribuir para o esforço de consolidação de novos marcos referenciais – ao que chamou de 'construções paradigmáticas' – para a gestão pública.

O 'novo serviço público' busca inspiração na proposição de alternativas à administração pública gerencial, que contemplem uma visão mais humanística da gestão, a partir de um novo paradigma para a mediação da relação Estado-sociedade. Pelo autor, o enfoque teórico-conceitual central da nova gestão pública é "ajudar o ator a construir uma teoria sobre a qual se possa basear uma ação (práxis) nova e libertadora, facilitadora e comunicativa" (DENHARDT, 2012, p.300).

Tenório (2012) toma por referência para esta proposta de gestão social o conceito de cidadania deliberativa, segundo o qual a administração pública deve criar mecanismos que favoreçam a participação efetiva dos cidadãos no processo de planejamento e implementação das políticas públicas e no seu controle social. Reconhece o bem comum como a expressão do significado da política, isto é, propõe a consolidação de arranjos institucionais no âmbito da esfera pública capazes de assegurar o bem comum por meio de um processo de compartilhamento social das ações que visam o atendimento das demandas da comunidade. Neste

sentido, “o bem comum é um fazer político” (TENORIO, 2012, p.23), por meio de uma ação plural.

Ao conceito de controle social, atribui o significado de acompanhamento ou avaliação do ‘fazer’ da administração pública pelos diversos grupos sociais que conflitam na sociedade, mediante mecanismos formais – consultivos e/ou deliberativos - desenvolvidos na esfera pública.

Em contraponto ao projeto de reforma implementado a partir dos anos noventa (1990) no aparelho burocrático brasileiro, argumenta que qualquer perspectiva de sua modernização requer, antes de mais nada, a redefinição do papel da administração pública como indutora real de desenvolvimento nacional, a partir da redistribuição social e regional de renda.

Tenório e Saravia (2006) reforçam a importância do resgate da “administração pública *stricto sensu*”, isto é, voltada à defesa da *res publica* e do interesse público como ponto de partida para a construção de um modelo ou proposta de gestão.

Reconhecem a intersubjetividade das relações sociais como componente central para a perspectiva de uma gestão pública social – e dialógica – que de fato incorpore a participação social de forma efetiva no processo de planejamento e implementação de políticas públicas. Nestes termos, “gestão pública é o fim e gestão social, o meio” (TENÓRIO e SARAVIA, 2006, p.129).

É neste sentido que se faz necessário repensar a formação de gestores no país. O processo educacional contemporâneo na área de administração não tem atribuído qualquer atenção às questões ideológicas que conformam a relação entre o Estado e a sociedade, de modo a isolar tecnicamente a gestão de seu caráter eminentemente político. Há que se refletir em que medida a formação de gestores públicos a partir de novos prismas pode contribuir para a implementação de uma política de Estado autônoma e soberana, verdadeiramente comprometida com o desenvolvimento social e a emancipação humana.

A crítica à administração pública tradicional, associada ao modelo burocrático weberiano, tem sido objeto de discussão frequente nos cenários nacional e internacional ao longo deste século, debate este também fortemente travado na concepção dos cursos de formação de gestores públicos.

A necessidade de modernização do setor público e, em sentido mais amplo, de reforma do Estado são temas recorrentes na agenda política de diversos países e na proposição de projetos pedagógicos de cursos na área de gestão pública por

variadas instituições de ensino, que buscam tratar da questão sob prismas distintos, respeitados contextos históricos e dimensões espaciais e temporais bastante diversificados.

Não obstante o grau de heterogeneidade das variáveis analisadas, o ‘modelo padrão’ imposto à administração pública tem, de forma geral, privilegiado o pensamento neoliberal, no sentido de esvaziar o Estado e buscar dotar a máquina pública de ganhos subsequentes de eficiência, cujos resultados possam ser mensurados a partir de parâmetros concernentes à economia de mercado.

A proposta do NPM converge com esta postura ideológica, à medida em que generaliza as disfunções da burocracia weberiana como causa central da ineficiência do setor público, sobretudo quando incoerentemente comparado ao desempenho do setor privado, dada a natureza distinta da finalidade pública.

Estudos acerca da difusão das ideias do NPM e de sua implementação em países anglo-saxônicos, da Europa Continental ou mesmo da América Latina mostram que não há consistência no reformismo pretendido, e nem tampouco graus únicos de absorção do suposto “novo paradigma” pela administração pública, com preservação de seus princípios e garantia de alcance linear de resultados (PAULA, 2005).

A literatura contemporânea crítica aponta, inclusive, efeitos paradoxais e consequências não pretendidas decorrentes da implementação do NPM no seio da administração pública em diversas esferas nacionais. Aborda, neste sentido, a desagregação do Estado e a subsequente perda de controle, coordenação e auto regulação de suas atividades centrais como empecilho aos ganhos de produtividade postulados. Não há, na visão de estudiosos sobre o tema, uma avaliação categórica que permita assegurar uma correlação entre a adesão ao reformismo do Estado e a maior eficiência na provisão de serviços públicos. Ainda, atribui-se ao pragmatismo e à ortodoxia das propostas defendidas ‘déficits democráticos’ associados à limitação do cidadão-cliente não apenas na escolha entre serviços competitivos, mas sobretudo na sua participação como agente deliberativo na formulação de políticas públicas e no controle social das mesmas (CARNEIRO et al, 2013, p. 183).

Não obstante às críticas ou efeitos paradoxais apresentados, este pensamento se fez dominante nas décadas de 1980 e 1990 como modelo hegemônico, capaz de revolucionar a administração pública, a tal ponto de substituí-

la pela terminologia de “gestão”, essa mais afeita aos princípios empresariais e mais aderente à lógica de mercado como norteadora do desempenho do setor público.

Não é por mera coincidência que se observa esta mesma lógica impregnada na visão do “mundo plano” (FRIEDMAN, 2007) – obra de mesmo título que veio a se tornar *best seller* da literatura norte-americana no início da década seguinte, ao apresentar as bases do que tratou por “aldeia global”, o “novo paradigma” para os relacionamentos individuais, empresariais e (supra) nacionais contemporâneos.

Os fundamentos desta “aldeia” se alicerçam na evolução contínua das TIC, porém reforçam a tese da igualdade de oportunidades – em nível individual, organizacional e nacional – privilegiando a ideia de um campo mais justo e equânime de forças, em um cenário global de competição e cooperação.

Esta perspectiva, ainda que maquiada pelo ilusório “mundo plano”, desvela o caráter neoliberal dominante na arena do pensamento administrativo que domina a gestão e que se propõe universal para as iniciativas pública e privada.

Evidencia, pelos mecanismos que visam “aplainar o terreno”, um receituário pretensamente inovador de diretrizes estratégicas para negócios, com impacto direto nas formas de organização do trabalho.

As questões que se colocam frente a este pensamento são relativas à finalidade destes ‘modelos inéditos’. Numa perspectiva mais ampla de análise, cabe questionar a quem servem estas propositivas. A ‘aldeia global’ incorpora, de fato, um novo patamar – mais justo e equânime – no conjunto das relações sociais de produção? Pelas TIC, as nações compartilham informação e conhecimento, em um campo aberto de trocas? O mundo aplainado pelas TIC – integrado e globalizado – é capaz de promover condições de igualdade aos indivíduos, às organizações e às nações? Esforços e competências individuais, mediados através das redes, são necessariamente colaborativos? Asseguram um mesmo campo de oportunidades a todos?

A engrenagem desenvolvida para a absorção deste receituário por Estados, empresas e indivíduos, sob o argumento inquestionável do poder revolucionário das novas TIC, tem se mostrado intencionalmente articulada, de modo a vir a consolidá-lo como paradigmático.

Acreditamos, todavia, que o impacto das TIC depende da forma como são apropriadas pelos diferentes grupos sociais, em específicas condições econômicas e políticas. A tecnologia, por si só, não é capaz de equalizar oportunidades e transpor

as estruturas de poder que permeiam as diferentes realidades políticas e econômicas em âmbito local, nacional e global. Além disso, as consequências sociais do avanço das TIC não são previsíveis e lineares e podem gerar novas formas de exclusão e estratificação sociais.

Considerar a tecnologia como algo dissociado da sociedade e dos indivíduos que a criaram, como objeto autônomo e meramente técnico é pretensamente atribuir neutralidade a um instrumento que pode, sim, agravar a desigualdade entre países no que diz respeito ao acesso e ao desenvolvimento tecnológico.

O mito de que as mudanças tecnológicas são racionais, objetivas e fazem parte de um processo inevitável e inerente à sociedade humana dissimula possíveis interesses econômicos e sociais que se obscurecem no conjunto de tais transformações. O aparato discursivo determinista, não por mera coincidência, se combina aos imperativos ideológicos do neoliberalismo e das livres forças do mercado e culmina com a ficção de que 'todos ganham' – as nações, pelas vantagens advindas de uma nova divisão internacional do trabalho; as grandes corporações, pela ampliação de seus mercados e lucros e os indivíduos, pelas potenciais oportunidades de competição e cooperação, emprego e renda, pretensamente igualitárias.

A transposição deste "novo paradigma" para a gestão pública requer, neste sentido, algumas considerações. É inegável a premissa de que as TIC são mecanismos indutores de um novo padrão de desempenho dos serviços públicos, ao mesmo tempo em que se revelam como um instrumento de mediação entre Estado e Sociedade, sobretudo quando ampliam a capacidade de ingerência dos cidadãos sobre a ação governamental.

O Programa de Gestão Pública para a América Latina, apresentado pela Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), em 2011, evidencia esta linha de pensamento quando apresenta a 'planificação', subentendida como a definição de um projeto de país e de instrumentos que venham a conduzir a modernização da gestão pública e, vias de regra, da sociedade.

Segundo o documento,

> (...) um novo conceito de governo, e sua aplicação na administração pública tem como objetivo melhorar os serviços e a informação oferecida, simplificar processos de suporte institucional e facilitar a criação de canais que permitam aumentar a transparência e a participação cidadã. Ou seja, utilização de tecnologia da informação tanto para ampliar a eficácia e

> eficiências na prestação de serviços, como um elemento de responsabilização e, portanto, de democratização do Estado (ILPES/CEPAL, 2011, apud CARNEIRO et al, 2013, p. 164).

Na mesma visão, é certo que uma ‘nova gestão pública’, respeitados os contextos temporais e espaciais em que se desenvolve, não pode prescindir da emergência das TIC como fator de alavancagem de instituições e governos.

Também é fato que o avanço das TIC induz a um novo patamar relacional entre governos e cidadãos. A proposta de uma governança participativa pode ser, nestes termos, melhor amparada pelo desenvolvimento dos sistemas de informação e de comunicação que venham a promover o compartilhamento de decisões entre a sociedade e o Estado.

É neste sentido que se apresenta a GED, evidenciando a contribuição das novas tecnologias para uma modelo de governança que se propõe, por princípios, democrático e deliberativo.

Este modelo, todavia, não reconhece ou ao menos não explícita em suas proposições, que a espinha dorsal de qualquer proposta de governança democrática deve ser a reincorporação da política na gestão. Qualquer processo de modernização deve esclarecer sua finalidade, o que implica em evidenciar a decisão política em curso. No caso da administração pública, há que se tomar a finalidade pública como objetivo maior da gestão.

A proposta de governança pública requer a integração de políticos, gestores e cidadãos no ciclo da política pública: na formulação das diretrizes de governo, no desenho da ação governamental, na gestão dos serviços públicos e no controle das atividades que visam atender a finalidade pública. Não é possível, portanto, tratar a gestão como técnica, em detrimento da política. Política e administração são indissociáveis, tanto na esfera privada como, sobretudo, na esfera pública. A administração, como forma de gerir recursos, é uma escolha política, que visa atender interesses determinados.

Isto significa dizer que a proposição de incorporação de um novo patamar tecnológico na relação dos governos com a sociedade é, antes de mais nada, uma decisão no campo da política, e não meramente no campo da técnica, da perspectiva instrumental.

É nestes termos que a concepção da GED se (re)significa, embora não haja clareza, a partir da leitura de seus fundamentos principais, quanto ao viés ideológico

hegemônico em seu conteúdo. A incorporação tecnológica na mediação entre Estado e sociedade não altera, por si só, a forma como as relações sociais de produção se (re)produzem.

O ‘governo aberto e inclusivo’ – terminologia defendida pela OCDE - pressupõe a ampliação dos mecanismos de acessibilidade dos cidadãos ao governo, bem como a contrapartida da responsabilização pública, tendo em vista os resultados sociais e sistêmicos pretendidos.

Considerações à parte sobre o papel e interesses dos organismos internacionais na discussão sobre reforma do Estado e modernização da gestão pública, o que se pretende reafirmar, no contexto do movimento em prol de uma nova governança pública, é o caráter político de toda e qualquer decisão que permeia esta discussão.

Seja no tocante à mera incorporação tecnológica nos processos governamentais, ou, de forma mais ampla, na perspectiva de desenvolvimento da GED, a questão crucial para se repensar a gestão pública é a necessidade de ampliação de sua capacidade política, isto é, de renovação da forma como se relaciona com a sociedade. “Isso implica politizar a administração pública, no sentido de orientá-la para satisfazer as necessidades, demandas e expectativas de uma sociedade plural, criando canais e mecanismos de diálogo no tocante à definição de seus interesses e para a participação no enfrentamento de seus problemas coletivos” (CARNEIRO et al, 2013, p. 185).

Nesse sentido, cabe ressaltar, como aponta Martins (2011), que:

> O *fin de siècle* definitivamente se foi e, com ele, o fim da história. Emerge com a força da vida, mesmo ao olhar menos atento, um mundo paradoxal: decadente e intenso, apático e vital, ordenado e caótico, privado e público, violento e pacífico, de ódios e esperanças, de indiferenças e memória, de anonimatos e identidades. Mapear suas forças dinâmicas e as encruzilhadas que se apresentam permite não apenas a compreensão de uma realidade de aparente nonsense, mas iluminar a intervenção social e política para tornar possível imprimir na realidade o selo de nossos desejos (MARTINS, 2011, p. 11).

Destacamos a passagem acima, da obra de Martins (2011), como, ao mesmo tempo, ponto de chegada e de partida desta síntese, por entendermos que ela expressa as contradições do momento em que vivemos e nos inspiram aos desafios propostos pela pesquisa em tela.

4 A FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS NO BRASIL

Este capítulo propõe uma reflexão sobre a formação de quadros para a gestão pública no Brasil. Procuraremos mostrar a importância de se repensar esta formação e a urgência de se redefinir projetos político-pedagógicos capazes de romper com o ideário neoliberal impregnado nesta área.

Apresentaremos um breve relato do ensino de administração pública no Brasil a partir da década de 1990, como forma de delimitar o escopo e as linhas gerais defendidas na grande área de conhecimento – Administração – ao qual esteve historicamente vinculado. Optamos por este recorte temporal para examinarmos os impactos do gerencialismo na formação de gestores – ideário este preconizado como novo paradigma de gestão e formalizado à época, em 1995, no projeto de modernização e reforma do Estado.

Descreveremos as diretrizes principais do ‘campo de públicas’, um grupo de sujeitos universitários – professores, estudantes e pesquisadores – que há pouco mais de uma década vêm envidando esforços para que a área de gestão pública seja reconhecida como uma área multidisciplinar, com perspectiva de desdobramentos variados em termos da formação de agentes públicos, sob o prisma da interdisciplinaridade de conhecimentos.

Discutiremos, ainda, o teor principal das Diretrizes Curriculares Nacionais da Graduação em Administração Pública (DCN), recentemente homologadas pela Câmara de Educação Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE) do Ministério da Educação (ME).

O reconhecimento desta área como autônoma – e não mais subjugada à grande área de Administração – finalmente se formaliza por resolução da CES/CNE, datada de janeiro de 2014. Pretendemos avaliar as contribuições das DCN para uma nova perspectiva à formação de gestores públicos, pautada por princípios sociopolíticos e descolada do gerencialismo predominante nas determinações impostas à gestão contemporânea.

4.1 **O ensino da administração pública no Brasil a partir dos anos noventa (1990)**

No contexto atual das discussões suscitadas pelo Conselho Nacional de Educação, com relação às diretrizes curriculares para os novos cursos de graduação na área de Administração Pública e Políticas Públicas, fica evidente a necessidade de revisão do escopo fundamental para o estudo da gestão pública.

Esta revisão busca, fundamentalmente, dotar o 'campo de públicas', na abrangência de seus cursos, de uma identidade própria, a qual possa nortear a perspectiva desta formação.

Conforme depoimento de Farah (2011),

> A tendência, desde seus primórdios, de se descaracterizar a identidade da formação específica em administração pública, enfatizando-se a 'ciência administrativa' como um núcleo comum. Assim, a proposição de currículo integrado para a área de Administração fortalece o paradigma que isola a administração da política e, por assim dizer, dilui a identidade da formação em administração pública (FARAH, 2011, p. 830).

A autora corrobora o entendimento de que as transformações do Estado brasileiro e a (re)conceituação do 'público', sobretudo a partir dos processos de redemocratização, têm trazido ao debate crítico a perspectiva de reconfiguração da administração pública como área específica de conhecimento.

Nestes termos, a sua identidade, na perspectiva contemporânea, tende a articular o estudo das políticas públicas à análise organizacional. Fica evidente, nesta perspectiva, o caráter multi e interdisciplinar proposto em sua abordagem, para a qual contribuem as ciências política, econômica, social, administrativa e a psicologia social.

Sobre o perfil desejado para o gestor público, alinhado à visão da interdisciplinaridade como eixo de formação, Paula (2005) atribui a expressão de 'tecnopolítico', qual seja, "um gestor público com habilidades de negociação e capacidade de operar na tênue fronteira entre a técnica e a política, desenvolvendo ações voltadas para os problemas da democracia, da representação e da participação" (PAULA, 2005, p.46).

Talvez resida aí um dos problemas a serem enfrentados para a superação da lógica dominante na formação de quadros para a gestão e, em especial, para a gestão pública.

Em estudo recente sobre a formação de administradores, Gurgel e Ribeiro (2012) apontam que é significativo o número crescente de Escolas de Administração no país, acompanhando o processo expansivo de abertura de cursos e de vagas no ensino superior brasileiro, observado nos últimos anos. Dados do Censo de Educação Superior de 2010, registrados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, vinculado ao Ministério da Educação, INEP/ME, indicam a existência de mais de 3800 cursos de graduação em Administração e Gerenciamento no país, e bem próximo da casa de um milhão de matrículas efetivas.

Esta formação, via de regra, prepara o futuro profissional para o mercado, num movimento intenso de valorização dos aspectos correlatos ao mundo econômico-financeiro e do perfil empreendedor. Talvez seja esta uma das razões para um fluxo contínuo e ascendente na procura, sobretudo se observada a emergência da economia brasileira no panorama econômico mundial. A ideia premente no mundo dos negócios de que este requer uma tecnocracia eficiente e competente projeta a demanda por este tipo de formação.

O que os autores questionam, entretanto, é se esta formação, de caráter fundamentalmente privado e mercadológico, de fato atende às necessidades da realidade brasileira, no plano das relações humanas e da produção e (re)distribuição de riquezas. Indagam em que medida o conteúdo predominante está atento às relações Estado-Sociedade-Empresa e, neste sentido, em que medida incorporam a discussão da administração pública em seus aspectos centrais, quais sejam os campos da formação política e social dos cidadãos.

Reforçam a importância do conhecimento mais aprofundado em gestão pública com a argumentação de que, na medida em que o Estado – via privatizações e/ou concessões de serviços eminentemente públicos à iniciativa privada – delega um conjunto de responsabilidades públicas a este segmento, transfere aos gestores necessidade de aprofundamento deste ’saber’. O esperado, em termos de perfil profissional, é que o administrador seja capaz de conhecer as especificidades da esfera pública, ainda que tenha sua ocupação vinculada ao setor puramente privado ou a segmentos mistos.

Paradoxalmente, a conclusão a que chegam, pautada na análise das grades curriculares dos cursos de graduação em Administração das principais instituições de ensino superior do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Brasília, é a de que o pensamento dominante no meio acadêmico nesta área despreza o estudo da administração pública e, mais ainda, da relação Estado-sociedade e de suas mediações.

Quando muito, as diretrizes curriculares dos cursos abordam os conhecimentos técnicos pertinentes à esfera pública – aspectos legais, trabalhistas, fiscais, contábeis, entre outros. Não reconhecem em suas estruturas uma abordagem mais abrangente de políticas públicas e do significado do Estado, em sentido amplo, para além do seu papel histórico de provedor de aporte financeiro ao setor privado.

Este fato se coaduna com o teor principal das reformas do Estado Brasileiro, o qual prioriza a abordagem tecnicista em detrimento da perspectiva sociopolítica na gestão pública. Depreendemos, daí, que a ideologia neoliberal dominante e o conceito de Estado mínimo se autorreproduzem, isto é, a lógica do sistema capitalista avança pelo campo da educação e da formação profissional – sobretudo na área de administração – de forma a assegurar os domínios desta formação, tendo em vista a reprodução da sua estrutura e das relações sociais que a conformam. Fischer (1984, apud Coelho, 2008, p.1) afirma que “o ensino da administração pública no Brasil não é produto do acaso, mas, historicamente, um produto das conjunturas do Estado nacional”.

Partindo da mesma premissa, Keinert (2000, apud Gonçalves, 2014) propõe a análise dos paradigmas que demarcam o conceito de ‘público’ referendado pela administração pública brasileira dos anos 1930 até a década de 1980 e a partir dos anos 1990. No primeiro caso, atribui o paradigma de ‘público’ enquanto estatal e, nos anos noventa (1990), o paradigma de ‘público’ como relativo ao interesse público. Conforme suas palavras,

> (...) Para o novo consenso que começa a delinear-se a partir dos anos 90, a noção de “público” não é mais definida por uma localização institucional, mas passa a ser entendida como valor. No primeiro período, existia uma definição institucional bastante clara, estadocêntrica; no segundo, bem mais pulverizada, sociocêntrica. (Keinert, 2000, apud GONÇALVES, 2014, p.24*).*

Coelho (2008), todavia, avalia em que medida esta conotação de ’público’ como alusivo ao interesse público se manifesta de forma contraditória em relação ao tamanho do Estado. Em estudo sobre o ensino de graduação em administração pública no Brasil a partir de 1995, reitera que o Brasil, especialmente a partir dos anos noventa (1990), transita de um Estado desenvolvimentista para um Estado regulador, pautado pelo princípio da eficiência, culminando na desregulamentação do setor público, através da privatização de empresas estatais e da concessão e/ou terceirização dos serviços públicos.

Este movimento de “enxugamento do aparato estatal” e do fortalecimento do discurso em prol da implantação de diretrizes gerenciais empresariais à dinâmica da administração pública acaba por, na visão do autor, desencadear um processo de retração do interesse pela formação acadêmica na área pública, com consequências sobre a oferta de cursos de graduação com esta habilitação.

Vendramini (2013) corrobora com esta análise, indicando a existência de ciclos de valorização e desvalorização da formação em administração pública, expressos pelo esvaziamento dos cursos respectivos. Indica que somente a partir de 2002 – mais especificamente a partir de meados desta década – é que se observa um período de valorização e revigoramento desta formação acadêmica, com a crescente ampliação no número de cursos autorizados e de matrículas correspondentes.

Com relação à legislação, Gonçalves (2014) aponta que somente em 2005 os cursos de graduação em Administração passaram a ser regidos por nova resolução, que revogou as habilitações e autorizou o uso das denominações específicas de “curso de administração” ou “curso de administração pública”. Até então, estes eram reconhecidos apenas como uma derivação – “habilitação” – da graduação em Administração de Empresas.

Sobre a intensificação da formação acadêmica em administração pública no Brasil observada, sobretudo, na última década, Coelho (2008) adverte que as transformações no setor público-estatal brasileiro a partir dos anos 1990 desencadearam progressivamente – ainda que contraditoriamente – um movimento de expansão do campo de atuação destes profissionais, para além daquele setor.

Como decorrência deste novo contexto, ao qual atribui a expressão “macroambiente favorável à gestão pública como práxis e como objeto de estudo”, o autor admite que,

> (...) a administração pública nacional se transfigura, também, com o crescimento do setor público não-estatal nas políticas públicas e o aumento da interface entre a iniciativa privada e a gestão pública, ampliando o seu 'locus', antes circunscrito ao aparelho estatal, para um 'continuum' entre Estado, terceiro setor e mercado, interconectado pelo interesse público (COELHO, 2008, p.4).

Ressalta, por esta linha argumentativa, que o ensino de graduação em administração pública ressurge na atualidade, acompanhando o processo de expansão do *locus* profissional do gestor público, face ao maior grau e complexidade observado na gestão da esfera pública – em níveis transnacional, nacional, estadual e local.

O autor sustenta que esta complexidade, advinda de novos arranjos institucionais para o exercício das funções originalmente reconhecidas estritamente como "funções de Estado", bem como a conformação de novos princípios norteadores para a gestão destas funções, alimentam o que veio a chamar de 'pró-ciclo público' no Brasil.

Este fato se evidencia pela proliferação de expressões de significados diversos na literatura administrativa, mas que, independentemente do viés ideológico presumido, conclamam uma perspectiva própria para a formação acadêmica voltada à área pública.

Segundo suas palavras,

> Observe que os termos 'relevância social da eficiência e eficácia', 'competência político-administrativa', 'construção de espaços democráticos', 'formas flexíveis de gestão', 'descentralização de funções', 'organizações do terceiro setor', 'responsabilidade socioambiental' e 'profissionalização do serviço público', presentes no rol de discursos e no escopo de realizações da nova administração pública, são as noções que – em tese – justificam o ensino de graduação em administração pública no Brasil na contemporaneidade (COELHO, 2008, p.5).

Como síntese da 'radiografia' do ensino de graduação em administração pública, apresenta alguns aspectos que certamente serão merecedores de investigação mais aprofundada na consolidação do mapa empírico desta tese, elaborado a partir da análise dos cursos de graduação selecionados como amostra. Entre estes aspectos, a título de uma primeira observação, destacamos:

Quanto ao que os cursos se propõem enquanto formação, na perspectiva do processo educativo, o autor reconhece uma segmentação do ensino, observada

dicotomicamente nos cursos voltados para uma formação acadêmica condizente com a preparação de uma ‘alta burocracia’ e nos cursos destinados à educação para o trabalho, voltados às classes sociais menos favorecidas.

Quanto à oferta dos cursos por IES públicas ou privadas, o autor reconhece o interesse mercadológico do setor privado por estes “produtos”, face à ampliação do campo de atuação profissional de gestores públicos, bem como o seu ressurgimento como oferta pública, por indução dos governos subnacionais – estaduais e municipais, tendo em vista a formação de novos quadros para a governança local.

Quanto à distribuição espacial destes cursos, o autor destaca a interiorização da graduação, dadas as diretrizes de desconcentração geográfica do ensino e do crescente papel da gestão municipal no cenário sócio-político brasileiro.

Buscando identificar as dificuldades inerentes ao estudo da administração pública no Brasil na atualidade e os desafios a serem enfrentados para o desenvolvimento e consolidação deste campo de conhecimento no país, o mesmo autor reconhece “assimetrias de informação, identidade difusa, carência de tecnologias próprias (ou adequadas) e ínfima base acadêmica” (COELHO, 2008, p. 2) como problemas reincidentes no ensino da administração pública, em esfera nacional e subnacional.

Com base no estudo de caso dos cursos ofertados por três IES, considera três fatores de análise para avaliar os principais obstáculos a este ensino: a atratividade de alunos, a formação acadêmica e a inserção profissional.

Com relação ao primeiro fator, adverte que o desgaste na imagem do Estado, atribuído ao discurso recorrente de ineficiência, improdutividade, morosidade, entre outros aspectos negativos, é responsável pela diminuição do interesse de candidatos a estes cursos. Este fato, no entanto, pode ser questionado, quando observado o número crescente de matrículas ativas nos últimos anos, em especial a partir de meados da década passada.

Ainda, alerta que há uma ‘assimetria de informação’ quanto ao campo profissional aberto para absorver quadros com esta formação. Neste sentido, adverte que estas ‘perspectivas de trabalho ainda nebulosas’ podem comprometer o interesse pela área. Este argumento também nos parece questionável, uma vez que a própria reconfiguração do Estado, passando de provedor de serviços públicos ao papel de regulador desta oferta, abre novas possibilidades no setor não estatal para a absorção de especialistas em gestão pública.

Sobre o segundo fator – formação acadêmica - Coelho (2008) afirma que o ensino de graduação em administração pública ainda carece de identidade própria. Argumenta a existência de um “mimetismo” entre administração pública e de empresas na formação acadêmica, observado não somente nos conteúdos abordados, mas na própria estrutura dos programas, em muitos casos mistos ou conjugados e que comungam dos mesmos ciclos básicos e das mesmas estruturas físicas de recursos. Este “mimetismo” reforça o eixo técnico ou instrumental impregnado nos cursos, em detrimento do eixo sociopolítico.

Esta dicotomia entre política e administração resulta, segundo o autor, em um obstáculo à interdisciplinaridade na formação acadêmica pretendida.

Acreditamos que estas considerações ainda sejam procedentes no cenário de grande parte dos programas e cursos de graduação na área pública no país. Entretanto, é possível imaginarmos que o movimento pela autonomia do ‘campo de públicas’, o qual desencadeou a homologação das DCN para os cursos de graduação em administração pública, possa gradativamente reverter este cenário, de forma a consolidar uma área de conhecimento interdisciplinar com referências próprias, e não mais derivada da administração empresarial. Destacamos que este estudo de Coelho (2008) é anterior à resolução que institui as DCN, em janeiro de 2014.

O autor ressalta, também, uma limitação no quadro docente para a composição estrutural da área pública, decorrente da oferta escassa de programas *stricto sensu* nesta área. Avalia que o ensino da administração pública no país se valeu e ainda se vale de estudos de especialistas oriundos de outras áreas, os quais trouxeram para a concepção dos cursos as vertentes teóricas das suas áreas de formação acadêmica.

Este fato, se por um lado contribui para que a área de administração pública não fundamente sua própria identidade e se estabeleça em muitos projetos por justaposição de disciplinas de diversos campos de conhecimento, por outro possibilita, numa perspectiva mais ambiciosa, a formação interdisciplinar, por meio da integração de vertentes teóricas distintas, que se alinham na produção de um ‘novo’ conhecimento.

Coelho (2008) considera que ainda existe uma escassez de material didático e de produção científica sobre o tema. Advoga que, apesar da vasta produção

disponível em periódicos das áreas de administração, ciência política, economia e sociologia,

> ainda não se formou uma produção bibliográfica que reúna conhecimentos, estudos de caso e sistematizações abrangentes e fidedignas às especificidades do setor público e que estabeleça materiais didáticos para um conjunto de subáreas funcionais da gestão pública (COELHO, 2008, p.13).

Sobre este aspecto, um dos desafios atuais do 'campo de públicas' consiste exatamente em se afirmar como núcleo de pesquisa de referência na área pública, o que certamente promoverá impactos substantivos na produção científica decorrente, em médio e longo prazos. Destacamos, neste sentido, a programação do primeiro evento acadêmico-científico do 'campo de públicas' – a se realizar no final deste ano em Brasília – como um marco importante na perspectiva de seu fortalecimento como referência científica na área pretendida.

Muito embora o grupo de professores, estudantes e pesquisadores que compõem o 'campo' já participe ativamente de eventos científicos em áreas correlatas à área de administração pública, com desdobramentos relevantes para a sua produção bibliográfica, imaginamos que em um futuro breve haverá possibilidades de consolidação de um referencial analítico amplo – e ao mesmo tempo específico – para o tratamento dos temas e questões críticas associadas à formulação de políticas públicas e à gestão propriamente dita.

Coelho (2008) dispõe ainda sobre o que chamou de "falhas na interface teoria/prática" na formação em administração pública ao nível de graduação. Considera que nesta formação há "subaproveitamento da *expertise* do corpo docente", observada principalmente na insuficiência de projetos de iniciação científica e de extensão comunitária promovidos pelas unidades acadêmicas na área pública. Adverte que também há carência de estágios adequados para o setor público, sobretudo na área governamental, o que restringe as possibilidades dos alunos de praticarem os conteúdos assimilados.

A este respeito, as DCN sinalizam para o estágio supervisionado e para as atividades complementares como requisitos fundamentais à formação de administradores públicos, o que pode gerar no seio da área governamental uma demanda formal por postos de estágio em volume superior ao já ofertado hoje. Há também a perspectiva de que estes estágios, como campos de prática aplicada dos

conteúdos constituintes da formação em administração pública, sejam, de fato, supervisionados pelas IES, o que ampliará a aderência teoria/prática. Destacamos, neste sentido, a experiência pioneira do curso de graduação em administração pública oferecido pela Fundação João Pinheiro – Escola de Governo Prof. Paul Neves de Carvalho – MG, que hoje atrela a graduação ao exercício futuro do cargo de gestor de políticas públicas e governamentais do Estado de Minas Gerais. Nestes termos, fica evidente a preocupação, como Escola de Governo, em formar quadros para a gestão local. Neste sentido, busca reduzir o hiato entre formação teórica e prática, experiência esta que poderá servir a outras IES como exemplo ou alternativa para a adequação do estágio supervisionado enquanto componente curricular obrigatório dos cursos, bem como de demais práticas pedagógicas que aproximem o estudante do seu campo profissional, em especial, da articulação direta com o poder público local.

Sobre a inserção profissional – terceiro fator identificado por Coelho (2008) na problemática atual do ensino de administração pública no Brasil, o autor afirma haver hoje um deslocamento dos egressos para o setor privado.

Este fato estaria correlacionado à ausência de perspectiva de absorção imediata pelo setor público pela via tradicional dos concursos públicos, dada não propriamente a escassez de vagas, mas principalmente a concorrência acirrada na disputa por estas vagas.

O autor acredita que a dilatação do campo profissional de administração pública para setores não estatais não é acompanhada pela atratividade salarial destes últimos, sobretudo quando comparadas aos tetos remuneratórios de algumas carreiras de Estado. Em decorrência, há uma busca dos egressos por colocação no setor privado, o qual se mostra, em alguns casos, provedor de benefícios financeiros superiores.

Conforme suas palavras,

> Atualmente, a maior abrangência do campo profissional de administração pública permite aos egressos dos cursos da área se dirigirem para funções no terceiro setor, para atividades de “interesse coletivo” ou que envolvam relações governamentais promovidas pelo setor privado, que correspondem a sua formação acadêmica. Contudo, os benefícios financeiros proporcionados por outras áreas profissionais de administração dissociadas da AP exercem forte atração sobre esses egressos (COELHO, 2008, p.18).

Este aspecto nos parece crucial para a formação de gestores públicos. Entendemos que o exercício profissional alimenta a construção teórica e, desta forma, ressignifica os projetos pedagógicos dos cursos, reafirmando a área pública como campo de conhecimento teórico e prático.

Tememos que a não absorção de egressos dos cursos de graduação em administração pública pelo setor público e a decorrente migração destes para a iniciativa privada possa gerar, em médio e longo prazo, um fator de desestímulo à formação nesta área, com impacto negativo sobre o projeto maior pretendido, qual seja, o de consolidação da área pública como campo de formação acadêmica e profissional, bem como de pesquisa e produção científica correlatas.

4.2 **O movimento do 'campo de públicas'**

Conforme relatado por Pires *et al* (2014), o 'campo de públicas' é definido como

> (...) uma expressão utilizada por professores, pesquisadores, estudantes, egressos-profissionais e dirigentes de cursos de Administração Pública, Gestão de Políticas Públicas, Gestão Pública, Gestão Social e Políticas Públicas, de universidades brasileiras, para designar, essencialmente, um campo multidisciplinar de ensino, pesquisa e fazeres tecnopolíticos, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, que se volta para assuntos, temas, problemas e questões de interesse público, de bem-estar coletivo e de políticas públicas inclusivas, em uma renomada perspectiva republicana ao encarar as ações governamentais, dos movimentos da sociedade civil organizada e das interações entre governo e sociedade, na busca do desenvolvimento socioeconômico sustentável, em contexto de aprofundamento da democracia. (PIRES et al, 2014, p.112).

Com vistas a consolidar uma área de conhecimento multidisciplinar, o 'campo de públicas', subentendido como embrião desta, reúne, há mais de uma década, "atores universitários" – em sua maioria vinculados a IES públicas – que se dispõem a tratar da temática pública, sobretudo na discussão sobre as bases da formação acadêmica nesta área, a regulação educacional dos cursos respectivos e a futura avaliação dos mesmos, pelo sistema educacional nacional.

O movimento do 'campo de públicas' se consolidou gradativamente em rede, mobilizando até hoje, segundo os autores, um grupo de cerca de 2500 participantes, entre professores, pesquisadores, estudantes de graduação e egressos da área

pública, com formações acadêmicas diversas nas áreas das Ciências Sociais e Humanas.

A articulação principal desta rede se deu a partir de 2002, em torno de fóruns temáticos específicos – presenciais e virtuais - que buscaram iniciar a discussão sobre as prerrogativas para a graduação em administração pública, de modo a assegurarem a sua autonomia frente à grande área de 'Administração' e, mais especificamente, frente às diretrizes principais da administração empresarial e aos fundamentos do *business management*.

Em perspectiva mais ampla, o movimento do 'campo de públicas' se faz inovador, pretendendo inferir nas arenas da educação, da formação acadêmica, da prática profissional e da pesquisa científica no país e constituindo-se, desta forma, como movimento não apenas de caráter acadêmico-científico, mas também político-administrativo.

Segundo os autores, busca-se

> (...) a percepção de um fato novo no ambiente das Ciências Sociais e Humanas, com consequências sobre o fazer científico, sobre o ensino superior e sobre as potenciais relações universidade-sociedade-governos (PIRES et al, 2014, p.111).

Reconhecem quatro períodos distintos em termos de movimentos pela autonomia da área pública envidados pelo 'campo de públicas', que se revelam entre os anos de 2002 e 2013, culminando com a aprovação da resolução das DCN, no início de 2014.

Em um primeiro momento, que se estende de 2002 a 2005, consideram que a afirmação das diferenças e das peculiaridades da área pública e o reconhecimento de sua identidade própria foram os aspectos determinantes da discussão acadêmico-científica que precedeu à própria concepção do 'campo de públicas' como movimento articulador da formulação e regulamentação das DCN. Registram-se, neste momento, dois eventos embrionários do futuro 'campo de públicas', que se constituem como marco para o 'deslanchar' da proposta posteriormente estruturada: o II Encontro Nacional sobre Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração e o I Encontro Nacional dos Estudantes de Administração Pública, ambos realizados em 2002.

Em um segundo momento, de 2006 a 2009, afirmam que o debate priorizou a consolidação do ‘campo de públicas’ como grupo de trabalho constituído por coordenadores de cursos, professores, estudantes e egressos dos cursos de graduação na área pública, grupo este com olhar para o estudo da temática pública e para a produção científica correspondente, não apenas em nível de ensino de graduação, mas também com vistas à pesquisa de pós-graduação. Pretendiam, neste momento, “construir uma filosofia explícita e clara nesse ensino; produzir referências bibliográficas adequadas às várias realidades; e ensejar vínculos com o setor público" (PIRES *et al*, 2014, p.114).

Em um terceiro momento, que se estende de 2010 à aprovação da resolução que institui as DCN, os autores argumentam que os esforços do grupo foram concentrados na atuação permanente junto ao Conselho Nacional de Educação, no sentido de exercerem pressão para a regulamentação das DCN, sobretudo face à ameaça do Conselho de Federal de Administração (CFA) e da Associação Nacional de Graduação em Administração (ANGRAD), órgãos que, sob uma argumentação classista e corporativista em defesa dos “direitos e prerrogativas do administrador” e de seus “domínios de conhecimento”, impetraram recurso junto ao Ministério da Educação (ME) contra a aprovação das DCN para a área pública. Vale destacar que o ME, diante da pressão sofrida, decidiu em 2010 pelo indeferimento do recurso e arquivamento do processo, respaldado pelo argumento de que não caberia a um órgão regulador do exercício profissional a interferência em um processo relativo à formação acadêmica e, portanto, pertinente à arena educacional.

No quarto momento, da aprovação das DCN, em janeiro de 2014, aos dias atuais, a perspectiva do grupo se concentra no seu reconhecimento no âmbito do sistema de avaliação educacional, tendo em vista a sua legitimidade institucional. Visa “(...) sua efetiva consolidação como área de ensino e pesquisa com vida própria no sistema de graduação” (PIRES *et al*, 2014, p.117).

O grupo pretende integrar a Comissão que debaterá os parâmetros para a avaliação futura dos cursos registrados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/ME) sob a referência da ‘área pública’ – bacharelados interdisciplinares em gestão/políticas públicas e/ou social, em consonância com as DCN do curso de administração pública então instituídas. Cabe destacar os dados do INEP de 2013, que revelam a existência de mais de 200

cursos de graduação no país pertinentes à abrangência do ‘campo de públicas’, com mais de 49 mil matrículas ativas.

A nova área de conhecimento pretendida pelo ‘campo de públicas’– a chamada ‘área pública’ – em linha com os princípios defendidos nas DCN, visa se consolidar como unidade a partir da diversidade, isto é, pretende integrar saberes, conhecimentos e disciplinas em torno de elementos comuns que demarquem o conceito de “público”, reconhecendo e abarcando a diversidade de projetos pedagógicos e de cursos formulados pelas IES.

É neste sentido que os autores a reconhecem como “uma nova área de conhecimento multidisciplinar no país, marcada mais pelo *adjetivo* pública (e pelos valores formativos atinentes à esfera pública, tais como o *ethos* republicano e a cultura democrática) e menos pelo *substantivo* (administração, gestão, política, etc.)” (PIRES *et al*, 2014, p. 122).

O ‘campo de públicas’ defende este novo campo do saber como o *locus* multi ou interdisciplinar que fundamenta tanto a formação acadêmica como a formação profissional de agentes públicos tecnopolíticos, a partir da integração das bases teóricas principais das Ciências Sociais (e nestas se incluem a Ciência Política, a Sociologia e a Antropologia), Administrativas, Econômicas e Jurídicas.

Propõe, igualmente, a diversidade de campos de atuação profissional para estes agentes públicos – ao que chamam de “profissiografia multifuncional” – com ocupações em órgãos governamentais, no setor público estatal, no terceiro setor e mesmo na iniciativa privada, em segmentos que tenham forte conexão com a dinâmica pública.

Considerando a trajetória do movimento do ‘campo de públicas’, Pires *et al* (2014) apontam para os desafios atuais impostos e à sua consolidação e à sua continuidade, desafios estes de naturezas distintas, conforme a seguir:

Institucional, no sentido de se constituir como organização jurídico-administrativa, sem, todavia, perder a sua concepção política original de atuar como fórum consultivo e deliberativo.

Organizativa, no sentido de acolher uma variedade de cursos e de propostas acadêmicas, organicidade esta agravada pela dispersão geográfica das IES patrocinadoras.

Epistemológica e metodológica, no sentido de compatibilizar saberes de correntes de pensamento diversas, que se servem de campos de conhecimento,

referências conceituais e métodos científicos distintos para a sua construção e, em decorrência, requerem instrumentos também distintos para a sua avaliação.

Pedagógica, no sentido de gerar uma produção científica robusta, com identidade própria e, ao mesmo tempo, diversificada, que sirva de referência para a construção de um material didático novo, adequado à formação interdisciplinar pretendida.

Relacional – no sentido de assegurar a sua interação efetiva com outras entidades e redes, de modo a não restringir as temáticas abordadas aos espaços acadêmicos, bem como assegurar articulação política para a defesa de suas proposições.

Terminológica, no sentido de mudar, no médio prazo, a nomenclatura das DCN – de ‘administração pública’ para ‘campo de públicas’, de modo a melhor traduzir o arranjo multidisciplinar concebido, bem como de demarcar o campo de disputas decorrente.

Os autores consideram, ainda, que no estágio atual de organização do ‘campo de públicas’ como rede, ainda predominam traços de uma “liderança coletiva difusa”.

Isto significa dizer, por um lado, que estão assegurados os aspectos políticos que denotam a ‘batalha de ideias’, em um terreno mais horizontal e menos burocratizado, o qual delimita o campo da discussão premente.

Por outro lado, o baixo grau de institucionalização característico deste tipo de arranjo interfere na sua capacidade organizativa e, deste modo, pode comprometer a sua ação efetiva, como possível instancia articuladora de propostas para a área pública, com caráter deliberativo-normativo.

Tendo em vista dotar ‘campo de públicas’ de um formato institucional, seus articuladores principais organizaram, em 2015, a Associação Nacional de Ensino e Pesquisa no Campo de Públicas (ANEPCP).

Esta Associação é, hoje, a instituição que busca a valorização e a construção da identidade do ‘campo de públicas’, no momento pós-DCN. Propõe a geração, a expansão, o aprofundamento e a disseminação de conhecimentos próprios do ‘campo’, entendendo que estas são condições para a sua consolidação e a sua materialização enquanto comunidade científica.

Uma vez consolidadas as DCN, com reflexos diretos nos projetos pedagógicos dos cursos criados (PPC), a ANEPCP busca, hoje, discutir uma agenda

comum para além das propostas de ensino, de forma a articular projetos de pesquisa e de extensão para a área pública.

Nesta mesma linha de argumentos, Gonçalves (2014) reconhece o ‘campo de públicas’ como “a expressão de uma coletividade que se articula na direção da construção de uma identidade própria para a Administração Pública brasileira” (GONÇALVES, 2014, p.14).

Acreditamos que a construção da identidade é, por si só, um campo aberto de disputas que expressam a diversidade desta “coletividade”. Daí depreendemos que o maior desafio ao ‘campo’ está exatamente na sua delimitação, isto é, na sua capacidade de absorver a disputa epistemológica e, ao mesmo tempo, determinar o seu posicionamento ideológico, posicionamento este a ser claramente firmado na identidade construída.

Podemos considerar que houve uma sinergia no ‘campo de públicas’ enquanto seus integrantes tinham como meta principal a instituição das DCN, ainda que tenha havido um embate grande com relação ao nome pelo qual ficaram definidas: graduação em administração pública.

Até aquele momento, a organização do grupo se fez muito em função do combate ao “inimigo comum”, protagonizado pelos Conselhos de Classe e pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), entidades refratárias à proposta de criação de um campo autônomo, independente da tradicional Administração. Uma vez consolidado este campo novo, a partir da instituição das DCN, as IES passaram a definir projetos distintos para os seus cursos, motivados por fatores e situações bem diferenciadas, o que nos leva a imaginar que hoje o ‘campo de públicas’ seja mais difuso com relação às suas concepções principais.

Buscaremos aprofundar esta análise a partir do mapa empírico a ser construído neste trabalho, investigando em que medida este campo de disputas está “pacificado”, se há, de fato, uma “identidade própria” para a gestão pública e de que forma esta identidade se repercute na formação de gestores públicos oferecida pelas IES que compõem a amostra selecionada.

4.3 As Diretrizes Curriculares nacionais da graduação em administração pública (DCN)

O processo de discussão acerca da formação em gestão pública foi bastante impulsionado pelo movimento do ‘campo de públicas’, sobretudo a partir de uma audiência pública realizada em 2010 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), onde se pretendia garantir a elaboração das DCN para os cursos de graduação já instituídos em administração pública e para os demais cursos de graduação correlacionados à área pública, ainda que com denominações diversas.

Este movimento defendeu a autonomia de tais cursos de graduação, sobretudo em relação à vinculação até então existente dos bacharelados em administração pública à área geral de administração de empresas, ou ainda em relação ao seu reconhecimento como especialização ou subárea da administração.

Em direção oposta à ‘administração pública gerencial’ que defendeu no Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995, o prof. Luiz Carlos Bresser Pereira, nesta audiência, apresentou os fundamentos essenciais para a formulação das DCN do curso de Administração Pública, neste momento a compreendendo como ‘aparelho de Estado’ e, portanto, de natureza distinta da gestão empresarial.

Por mais paradoxal que nos pareça, transcrevemos a seguir trechos de sua argumentação em defesa da regulamentação das DCN, como forma de sinalizar que até mesmo para um dos principais defensores do gerencialismo no Brasil a aproximação entre a administração pública e a administração de empresas se mostrou, mais de uma década depois, bastante equivocada.

> (...) a administração pública tem como objeto o aparelho do Estado e, portanto, está mais próxima da ciência política (cujo objeto é o Estado como um todo), ou do direito (cujo objeto é a lei) do que da administração de empresas. (...) Para formar um administrador público não basta ensinar-lhe estratégias e métodos de gestão e controle, métodos quantitativos, e uma visão geral da sociedade e de como ela é coordenada. O administrador precisa ter uma compreensão ampla da instituição normativa e organizacional que realiza essa coordenação, ou seja, do Estado; das teorias que buscam explicá-lo e relacioná-lo com a sociedade; da democracia que é a forma por excelência que assume o Estado moderno e desenvolvido; do direito, não apenas o administrativo, mas principalmente o constitucional, que se consubstancia na lei; e do papel fundamental que o aparelho do Estado desempenha em todo esse processo político. (...) Uma escola de administração pública não pode se limitar a ensinar os valores liberais baseados na liberdade negativa de cada cidadão de não ser

> incomodado se não estiver infringindo a lei. O debate sobre a liberdade positiva ou sobre a concepção republicana de política e de serviço público é fundamental em um curso de graduação em administração pública (Parecer CNE/CES 266/2010).

O projeto de resolução que subsidiou o parecer com vistas à aprovação das DCN considerou, à época (2010), a existência de quarenta e sete cursos tradicionais de graduação em Administração Pública, sendo oito promovidos por IES públicas federais ou estaduais, além de seis cursos superiores de tecnologia em Administração Pública. A resolução que institui as DCN, de 2014, determina a estas IES o prazo máximo de dois anos para a sua implantação.

Segundo postagem recente, publicizada na mídia oficial da Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), estes números se ampliam vertiginosamente, apontando para um crescimento do ensino de administração pública no país, observado principalmente ao longo das duas últimas décadas.

Os dados informados indicam o aumento da amplitude do chamado ‘campo de públicas’, com significativo crescimento da oferta de cursos e do número de matrículas ativas respectivas, se consideradas as diversas modalidades e titulações compreendidas pelo ‘campo’.

> Em 1997, o Brasil tinha em torno de 10 cursos de graduação de AP, destacando-se os bacharelados da EAESP-FGV, FCL-UNESP e EG-FJP, totalizando 500 alunos matriculados. Hoje, 2017, são aproximadamente 200 cursos, nas modalidades presencial e EAD, bacharelados e graduações tecnológicas, com n nomenclaturas (AP, GP, GPP, PP, GS), reconhecidos por DCNs próprias, englobando cerca de 50.000 alunos matriculados. (Disponível em https://pt-br.facebook.com/sbap.oficial/, acesso em 17 de julho de 2017).

Sobre as DCN, o primeiro destaque a ser observado diz respeito ao caráter multidisciplinar pretendido não apenas no campo de investigação, mas também com relação à futura atuação profissional, voltada, conforme expresso na resolução, “ao Estado, ao Governo, à Administração Pública e Políticas Públicas, à Gestão Pública, à Gestão Societal e à Gestão de Políticas Públicas” (Resolução CNE/CES 1/2014).

Quanto aos princípios que devem nortear a formação proposta, fica bastante claro um avanço no campo ideológico que até então conformava a administração pública, avanço este evidenciado pelos seguintes aspectos extraídos da resolução:

O *ethos* republicano e democrático preconizado, remetendo-se à *res publica* e ao caráter efetivamente público do Estado;

A flexibilidade conferida às IES para a formulação de projetos pedagógicos próprios, contextualizados local e temporalmente;

A interdisciplinaridade – e mesmo a transdisciplinaridade - capaz de conceber a integração de múltiplas áreas de conhecimento no tratamento de temas como política, gestão pública e gestão social.

A formação humanista e crítica de profissionais e pesquisadores, aptos a atuarem em diversos campos e a exercerem diversificadas funções na esfera pública estatal e não estatal, em âmbito nacional e internacional.

As DCN também sinalizam, ainda que de forma ampla, uma possibilidade de reversão da lógica neoliberal dominante na gestão pública, a qual até então se impõe como teoria e técnica, afirmando-se como soberana às determinações históricas das sociedades a que se propõe.

Conforme destacado no art. 5º., os projetos pedagógicos e a organização curricular dos cursos de graduação em Administração Pública devem contemplar

> conteúdos que revelem, em uma perspectiva histórica e contextualizada, compromisso com os valores públicos e o desenvolvimento nacional, assim como com a redução das desigualdades e o reconhecimento dos desafios derivados da diversidade regional e cultural (CNE/CES 1/2014, p.2).

Embora não explicitamente colocado no texto da resolução, é possível imaginarmos que este art. 5º. permita as IES contemplarem uma perspectiva mais avançada em termos de formação humana, a se revelar interdisciplinar por essência, capaz de se valer de novas proposições para a produção e socialização do conhecimento e de induzir, por este caminho, um novo ordenamento nas relações sociais de produção, mais equânime e mais justo. Sobre este ponto, o parágrafo primeiro do art. 6º., que dispõe sobre o projeto pedagógico dos cursos, reconhece as ‘formas de realização da interdisciplinaridade’ como elemento estruturante daquele.

Sobre os conteúdos para a formação básica, as DCN reforçam a característica de multidisciplinaridade presente na área pública. Recuperam, assim, as referências teóricas e epistemológicas das ciências administrativas, contábeis, políticas, econômicas, jurídicas e sociais. Acrescentam à formação estudos antropológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, informacionais e tecnológicos.

Quanto à abrangência destes conteúdos, devem incluir também estudos sobre governos e políticas públicas comparadas, como subsídio aos aspectos teóricos abordados. No aspecto metodológico, as DCN preveem estudos qualitativos e quantitativos, comparados ou especializados, que poderão se valer da transversalidade como forma de aprofundamento científico.

Quanto à organização curricular, as DCN propõem um eixo de formação básica, compreendendo os conteúdos principais das áreas de conhecimento correlatas à área pública – Administração, Ciência Política, Economia, Direito, Sociologia, Antropologia, Filosofia, Psicologia, Tecnologia da Informação – e um eixo de formação profissional, com vistas ao estudo de governos e políticas públicas comparadas, de abordagens metodológicas e de demais conteúdos complementares ou especializados.

Acreditamos que a maior inovação no que se refere ao conteúdo está posta, no entanto, na contextualização dos projetos pedagógicos e dos temas neles referidos. Conforme disposto no texto da resolução, estes conteúdos devem estar "relacionados, nas diferentes áreas disciplinares, à realidade histórica e contemporânea da sociedade e do Estado brasileiros" (CNE/CES 1/2014, p.2).

As DCN dispõem, ainda, sobre as competências e habilidades que os cursos de graduação em administração pública devem assegurar. Neste ponto também se observam avanços no processo formativo, para além do postulado pela teoria das competências e do capital humano. O texto deixa claro que estes cursos devem "desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial do *ethos* republicano e democrático, indispensável à sua atuação". Pautadas nesta 'consciência', as DCN explicitam o objetivo de se desenvolver a capacidade para reconhecer, analisar e propor alternativas para as questões de interesse público, apresentando soluções para problemas complexos relativos às organizações e às políticas públicas.

Fica evidente, portanto, a perspectiva sociopolítica inerente à formação de gestores públicos pretendida, bem como a capacidade de análise crítica esperada daqueles que pretendem exercer a função pública, conforme observado na descrição de uma das competências requeridas:

> Estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de toada de decisão e da formulação de políticas, programas,

> planos e projetos públicos e para desenvolver avaliações, análises e reflexões críticas sobre a área pública (CNE/CES 1/2014, art. 4º, inc. IV).

As DCN não são conclusivas com relação ao que se entende por “estar preparado para participar”. Não discorrem sobre o que é participar, ou melhor, por que mecanismos se consolida a participação social na formulação das políticas públicas, no acompanhamento de sua implementação e na avaliação de seus resultados, mediante a análise de indicadores sociais.

Entendemos que a flexibilidade conferida às IES para a concepção do projeto pedagógico de seus cursos pode assegurar perspectivas distintas para a formação de gestores públicos no que diz respeito à participação social.

Acreditamos, todavia, que as DCN, ainda que obscuras quanto ao processo através do qual se ‘habilita a participar’, deixam em aberto uma oportunidade para se pensar a formação em movimento, pela via da participação social como método e, simultaneamente, a participação social como resultado, pela via do processo educativo.

Já na primeira audiência pública promovida pelo CNE em 2010, a discussão sobre o perfil desejado para o administrador público buscou preservar as características e métodos gerenciais, desde que aplicados à atuação e interesses públicos.

A comissão responsável pelo parecer referente às DCN assumiu, à época, que

> o perfil do formando terá por base os fundamentos constitutivos do Estado, devendo proporcionar sólido conhecimento para compreender os temas de interesse público, refletidos em agendas sociais e que venham justificar a implementação de políticas (Parecer CNE/CES 266/2010).

Reconhecemos ser este perfil o maior desafio do projeto educacional em curso, face à responsabilidade que temos, como educadores no campo da gestão pública, de oxigenarmos o pensamento de jovens universitários predispostos ao exercício futuro da função pública. É preciso resgatarmos junto a estes jovens – ou a partir deles – o entendimento de que a gestão, como processo, é secundária aos princípios que norteiam as políticas públicas. Deriva, portanto, da compreensão que se tem sobre interesse público e função pública, ainda que tais categorias sejam passíveis de significados variados.

Reiterando o nosso encantamento com a positividade de Santos quanto aos destinos do processo civilizatório – a qual ele tratou ironicamente, por “otimismo revolucionário”, resgatamos as passagens finais de sua obra “Do Terror à Esperança: auge e declínio do neoliberalismo”, a qual consideramos muito pertinente à reflexão aqui proposta:

> Caberá ao povo definir, numa verdadeira democracia, o “momento adequado” para romper definitivamente com esta camada de falsos cientistas e técnicos a serviço dos interesses econômicos contrários ao progresso de nossos países. Este é o “momento adequado” de abrir as janelas, fazer entrar o ar e impor a verdade dos fatos contra a poeira da falsa teoria e ortodoxia (SANTOS, 2004, p.533).

Precisamos despertar os futuros gestores públicos para o entendimento de Gramsci de que a ideologia é uma força social que possui materialidade e que, portanto, pode se modificar a partir desta materialidade, isto é, a partir da consciência e ação dos homens no curso de sua história. Serão os indivíduos, com consciência livre, que poderão promover a superação da ‘herança neoliberal’, no sentido de elevarem o tecido social de um estágio de liberdades individuais isoladas para um estágio de liberdade socialmente construída. É na sociedade civil, pela ação dos sujeitos coletivos, que se consolidam as transformações em prol de uma nova trajetória para a história humana.

5 **O MAPA EMPÍRICO DA FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS NO BRASIL**

Este capítulo pretende apresentar os dados extraídos da pesquisa de campo realizada, através de entrevistas com os coordenadores de curso das IES que compuseram a amostra deste estudo, referentes às características principais da formação de gestores públicos no Brasil.

Buscamos identificar, através da análise do discurso dos entrevistados, em que contexto e sob que motivação as IES criaram os seus respectivos cursos de graduação na área pública, ainda que com designações diversas, porém em consonância com as DCN instituídas em 2014 para esta área.

Em seguida, analisamos em que medida os novos cursos legitimaram em seus PPC a proposta do ‘campo’ de públicas de se estabelecer uma identidade própria para esta formação, mais autônoma com relação à Administração.

Procuramos ilustrar, pelo recorte dos depoimentos coletados, os elementos estruturantes dos PPC, tendo em vista a análise de sua conformação ao caráter interdisciplinar proposto.

Ainda, buscamos reconhecer de que maneira as IES investigadas pretendem dar cabo à perspectiva de prática acadêmica indicada nas DCN e reiteradas nos PPC respectivos.

E, finalmente, procuramos traçar um perfil do corpo discente dos novos cursos, bem como apontar algumas considerações a respeito do grau de evasão observado nos mesmos.

5.1 **A motivação para a criação dos cursos de graduação de gestores públicos**

Podemos considerar que a maior parte dos cursos selecionados como amostra para este estudo foi concebida em um tempo relativamente recente; datam, em sua maioria, do final dos anos 2000.

Esses cursos foram criados como reflexo da política de expansão da oferta de educação superior do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, então definida

como meta do Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei no 10.172, de 9 de janeiro de 2001.

Conforme instituído pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007),

> A expansão do ensino superior conta com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação (Brasil, 2007).

Para alcançar este objetivo, as universidades federais que aderiram ao Programa apresentaram ao Ministério da Educação os planos de reestruturação, de acordo com a orientação contida no REUNI. Além do aumento de vagas, o referido Programa buscou determinar às universidades federais uma série outras medidas, tais como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão.

Reis e Batista (2017, informação verbal) consideram o REUNI como uma força essencial para viabilizar a abertura do curso de graduação em Administração Pública na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (URRRJ). Afirmam que o debate sobre novos cursos foi pressionado pelo REUNI, e se fortaleceu entre 2007 e 2008, no sentido da formulação da proposta da graduação destacada.

Ainda, destacam também como fator decisivo para esta proposta a preocupação com o desenvolvimento da região Sudeste do Estado do Rio de Janeiro, onde a UFRRJ está instalada. Alegam que o curso de administração de empresas oferecido pela Universidade não gerava legado para a região, uma vez que formava profissionais não diretamente vinculados à dinâmica da gestão local.

Neste sentido, a proposta do curso de administração pública se mostrou como uma forma de integração das localidades próximas à Seropédica, englobando, além do Rio de Janeiro, o potencial produtivo dos municípios de Nova Iguaçu, Itaguaí, Caxias, e Paracambi, o que viria a se destacar como uma iniciativa pioneira na Baixada Fluminense, em termos de formação de quadros qualificados para o

desenvolvimento da região. O curso foi então criado em 2010, com a abertura de 45 vagas semestrais.

Lanzara (2017, informação verbal) destaca que a criação do curso de graduação em administração pública da Universidade Federal Fluminense (UFF), no campus Volta Redonda, RJ, também esteve inserida dentro de um projeto mais amplo de interiorização, através da abertura de novas vagas e novos cursos, em localidades diferenciadas. O curso foi criado em 2010, com a abertura de 40 vagas no formato presencial. Hoje, conta com uma média de 200 a 300 alunos matriculados.

A perspectiva de formação de quadros para o desenvolvimento regional certamente foi impulsionadora desta proposta. O entrevistado destaca que houve todo um processo de concepção do curso neste sentido. Todavia, expressa sua preocupação com a continuidade do projeto e do próprio curso, uma vez que a promessa de aporte de recursos materiais e, sobretudo, de contratação docente, vinculada ao projeto de expansão universitária, não está sendo assegurada. Na sua avaliação, esta perspectiva tende a se agravar, principalmente depois da aprovação da proposta de emenda à constituição nº 55, de 2016 (PEC/55), que estabelece o teto para os gastos públicos, restringindo o investimento em educação, ciência e tecnologia.

Costa (2017, informação verbal) destaca que a motivação para a criação do curso de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) também foi a proposta de expansão universitária, a reboque do REUNI. O curso foi criado em 2009, com o primeiro ingresso de alunos em 2010, em resposta à questão que incentivava as universidades federais a oferecerem mais vagas noturnas. Foram abertas 40 vagas semestrais. A UFRGS já oferecia a graduação em administração, com uma ênfase na administração privada. Por conta de algumas tramitações internas, no primeiro momento, o curso de administração pública surgiu como uma linha de formação do curso de administração e assim permaneceu até a admissão dos estudantes pelo Sistema de Seleção Unificada (SISU), em 2014, e até a publicação das DCN específicas, também em 2014.

A graduação em gestão pública da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) se dá no mesmo contexto de expansão universitária provocada pelo REUNI. Menicucci (2017, informação verbal) relata que o curso foi criado em 2008, com a primeira turma aberta em 2009, por iniciativa do Departamento de Ciência Política.

Explica que a tradição do departamento na pós-graduação e o fato de ainda não ter a ele vinculado nenhum curso de graduação favoreceram a proposição do novo curso, dentro de uma perspectiva de um campo que aparentava ser bastante promissor.

Conceição (2017, informação verbal) declara que na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) algumas unidades acadêmicas se viram muito dispostas a encampar o desafio de criar cursos novos, verdadeiramente pluridisciplinares, a partir da oportunidade aberta pelo REUNI. Foi com esta visão, de cursos em que uma área disciplinar tradicional não fosse o foco, mas que recebessem contribuições de outras áreas, é que surgiu a proposta da graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social (GPDES). O entrevistado afirma que este seria um curso “multi unidades”, isto é, cogerido por várias unidades. Neste caso, teria o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional (IPPUR) como um dos participantes, ao lado do Instituto de Economia, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, do Instituto de Ciências Sociais, do de Filosofia e Ciências Sociais, do de Ciência Política, do Direito e do Núcleo de Estudos Internacionais.

Na sua opinião, no primeiro momento, quando os recursos destinados aos novos projetos eram abundantes, esta proposta “multi unidades” funcionou bem. Na medida em que o governo federal alegava a perda de seu fôlego fiscal, num segundo momento em que as contrapartidas ao projeto do REUNI foram ficando cada vez mais escassas, esses cursos novos começaram a pesar na conta das unidades participantes, o que veio a atrapalhar muito o funcionamento dos mesmos. Não apenas o GPDES, mas também os outros cursos criados neste formato de cogestão foram transferidos para uma unidade. Em 2014, o GPES foi, então, vinculado ao IPPUR, pelo fato de seus idealizadores mais envolvidos serem do instituto e por este ainda não ofertar graduação. O perfil pluridisciplinar se manteve e as vagas docentes foram sendo recompostas gradativamente por novas contratações, equivalentes às “devoluções” de carga horária docente pelas unidades anteriormente envolvidas.

Na Universidade Federal do ABC (UFABC), Lotta (2017, informação verbal) destaca que todo o processo da criação dos cursos foi muito incremental. Afirma que a UFABC nasceu com a proposta de se constituir como uma universidade tecnológica, de pequeno porte, e que foi se expandindo gradativamente ao longo dos últimos anos. Segundo seu depoimento, a proposta original era ter 100

professores e 500 alunos; hoje conta com 750 professores e algo entre 10 e 11 mil alunos. Em sua origem, uma parte reduzida do quadro docente, em torno de dez por cento, seriam professores da área de ciências humanas, mas que ministrariam aulas para as “engenharias”, em linha com a lógica interdisciplinar a partir da qual a Universidade foi pensada. Esse grupo, então, articulou a proposta do bacharelado em ciências e humanidades, como alternativa ao bacharelado em ciência e tecnologia e trouxe, como contrapartida, um aporte significativo ao quadro docente original.

A entrevistada acredita que a ideia central foi a construção de um diálogo com a formação desses novos professores, basicamente nas ciências sociais, mas não propriamente através do desenho de cursos tradicionais. Soma-se a isso, conforme seu depoimento, a proposta da UFABC de estar inserida no contexto regional e de dialogar com as prefeituras e consórcios locais, além da necessidade de formar gestores públicos para as demandas deste contexto.

A primeira proposta para o curso nasce como graduação em gestão pública, mas é substituída por políticas públicas, tendo em vista o acolhimento do grupo das ciências sociais, não propriamente ligado à área de gestão.

> A origem é muito incremental. Tem a ver com redes de pessoas no lugar certo, no momento certo, que tentaram dialogar com a proposta da universidade, eu diria num canal... numa estratégia pensada a priori da UFABC de se posicionar neste campo. As coisas acabaram acontecendo dessa forma (LOTTA, 2017, informação verbal).

Na UFABC, o estudante pode entrar de duas formas: para o bacharelado em ciência e tecnologia ou para o bacharelado em ciências e humanidades. Quando integraliza um destes cursos, pode continuar cursando disciplinas que venham a compor a estrutura de um outro programa de curso. É nesta concepção que surge o bacharelado em políticas públicas: se apresenta não como um curso específico, com seleção própria, mas como continuidade da formação em ciências e humanidades, ao longo de mais um ano.

Com relação às universidades estaduais paulistas, a motivação para criação dos novos cursos no campo de públicas não foi diretamente impulsionada pelo programa REUNI, mas está também associada a uma perspectiva expansionista, com vistas à interiorização.

Este foi o caso da criação do campus USP Leste, da Universidade de São Paulo (USP). Segundo Valentim e Araujo (2017, informação verbal), a proposta de expansão foi – e ainda é - uma longa discussão dentro da USP. Os entrevistados relatam que quando se decidiu pela expansão universitária, o que não acontecia há muitos anos, a ideia foi criar o campus em um outro lugar da cidade, para atendimento de um outro perfil discente. A USP Leste se ergue, então, em uma região mais carente da cidade de São Paulo, e opta pela oferta, neste novo campus, de cursos "não tradicionais". Em 2005 é fundada a Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), com a oferta de dez cursos de graduação, que contemplam as diversas áreas do conhecimento, dentre os quais o de Gestão de Políticas Pública (GPP). Este projeto abre 1.020 novas vagas, oferecidas anualmente por meio do vestibular realizado pela FUVEST. Destas, 120 são alocadas ao GPP. "Esse é um nome meio inventado aqui na USP, que é justamente Gestão de Políticas Públicas. Está nesse bojo, de se criar carreiras que não existiam na USP" (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Quanto ao projeto da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Gonçalves Junior (2017, informação verbal) afirma que a instalação da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA), em 2009, no município de Limeira/SP, foi uma medida extremamente polêmica, porque envolvia uma realocação – ou "pulverização", como colocou - dos recursos universitários. O entrevistado conta que havia, na época, a promessa do Governo do Estado de São Paulo, de destinação de seiscentos milhões de reais para a fundação da FCA, recurso esse que acredita que nunca chegou, de fato, ao caixa da Universidade.

Relata que a motivação para a criação dos novos cursos possivelmente se deu pela ideia de descentralizar, de criar campi novos, de ganhar importância no cenário estadual e nacional, de forma a se aproximar, neste aspecto, da realidade da Universidade Estadual Paulista (UNESP) e da própria USP.

A proposta foi de construção de um campus interdisciplinar, com uma perspectiva de formação interdisciplinar, distinta daquela impressa aos Institutos e demais Faculdades da UNICAMP, separadas por cursos e por carreiras. Em Limeira, na FCA, a proposta seria de maior integração entre os cursos existentes.

Em 2009, um dos cursos de graduação ofertados era o de gestão de políticas públicas. Em 2013, com a reforma curricular, o curso passou a ser de administração pública, com uma oferta de 200 vagas anuais. Além de sofrer uma mudança

significativa na grade curricular, Gonçalves Junior (2017, informação verbal) afirma que esta reforma trouxe uma série de implicações, sobretudo quanto à alocação de perfis docentes que se adequassem à formação pretendida.

> A FCA foi inaugurada de forma muito, assim, improvisada. Para se ter uma ideia, hoje nós temos 90 e poucos professores, nos seis cursos de graduação que existem lá. Na época, quando foi inaugurada, se não me engano, tinham dez ou doze professores para todos os seis cursos. Então, era uma unidade que contava muito com aqueles 'PED', que são aqueles estudantes de mestrado e doutorado contratados, e que ganham uma bolsa para dar aula. (...) Só mais recentemente, nos últimos anos, quer dizer, que houve um crescendo mais significativo no número de docentes. Então, hoje a gente não tem mais estudantes que dão aula como bolsistas; hoje todas as disciplinas de todos os cursos são dadas realmente por professores doutores (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Este depoimento reforça a ideia de que houve uma mudança qualitativa ao longo do tempo. Com relação ao curso de administração pública, que passou a vigorar a partir de 2014, a mudança na grade curricular trouxe, segundo o entrevistado, qualidade ao programa, pelo fato de o curso ter se tornado mais específico, isto é, com disciplinas mais específicas de administração pública, oferecidas desde o primeiro semestre da graduação.

O curso de graduação em administração pública da Fundação Getulio Vargas (FGV) é considerado o primeiro curso da área no Brasil. Foi criado no final da década de 1960 e nasceu como uma linha de formação do curso de administração. Segundo Teixeira (2017, informação verbal), até 2011 não era reconhecido como um bacharelado. Isto só ocorreu a partir do ingresso da nova turma, em 2012.

Diferentemente da perspectiva apontada pelos coordenadores das IES federais e estaduais públicas mencionadas, a motivação para a consolidação deste curso na FGV como graduação própria, na opinião do entrevistado, se deu por uma demanda do mercado, do "mercado" demandante de profissionais formados na área pública.

Teixeira (2017, informação verbal) afirma que havia um questionamento do "mercado" com relação aos egressos do curso de administração, mesmo entre aqueles que seguiam a linha de formação em administração pública, dado que a maioria dos que se formavam seguiam a carreira no setor privado, ao invés de atuarem na área pública.

> Foi uma demanda de mercado. Nós já formávamos, há muito tempo, administradores públicos que não estavam sendo localizados para trabalhar naquilo que a gente entende como público ampliado de administração pública, não é? Que é o governo, ou fundações empresariais, ou ONGs, ou concessionárias de serviços públicos, ou empreendedores sociais. Ou trabalhar no Estado de maneira mais ampla, não é? Trabalhar com o judiciário, com o legislativo, ou mesmo consultoria, porque hoje o mercado de consultoria é um mercado gigantesco, não é? (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

Interessante observar, no argumento apresentado pelo coordenador do curso de administração pública oferecido pela FGV, a perspectiva de mercado como indutora desta formação acadêmica, aspecto este não observado no discurso dos demais coordenadores entrevistados nesta pesquisa.

Outro ponto que merece atenção quando identificamos a motivação para a criação dos cursos de graduação de gestores públicos é a culminância do surgimento de alguns, enquanto propostas pedagógicas novas, com o momento de maior discussão e efervescência do ‘campo de públicas’.

É certo que muitos acadêmicos que promoveram a organicidade do ‘campo’ enquanto grupo pesquisador e difusor da identidade desta área, eram igualmente idealizadores dos projetos pedagógicos de cursos, em suas respectivas IES.

Tratam-se, portanto, de movimentos que ocorreram em paralelo, isto é, que se reforçaram mutuamente. Ao mesmo tempo em que se disseminaram ideias e concepções novas para esta formação acadêmica, mais independente das “matizes” aplicadas à administração, estas ideias também se materializaram em propostas efetivas de novos cursos, a serem, posteriormente, implementadas nas IES.

Estes movimentos não foram coincidentes apenas no que diz respeito à época de proposição dos cursos novos, mas também no momento de revisão de seus respectivos projetos pedagógicos (PPC), tendo em vista o seu alinhamento às DCN, definidas em 2014. Este último processo, de reformulação dos PPC, ainda encontra-se em tramitação interna na maioria IES analisadas.

Ou seja, podemos dizer que o ‘campo’ avançou à medida que as discussões tomaram corpo nas IES e se transformaram em projetos. Por outro lado, a integração do ‘campo’, a troca de visões e o compartilhamento de ideias trouxeram oxigênio às propostas pedagógicas, propiciando ‘desenhos’ mais adequados para a formação pretendida, evidenciados, sobretudo, nos momentos de criação dos cursos e/ou de revisão dos seus PPC.

Esta reciprocidade de informações, ou seja, a retroalimentação do processo criativo dos cursos, ainda que anterior à definição das DCN, sem dúvida alguma sugestionou muitos dos projetos criados.

O discurso observado na fala de praticamente todos os coordenadores de curso entrevistados se mostra bem alinhado ao projeto maior que o ‘campo’ apresentou e defendeu, quando instituídas as DCN.

Em alguns depoimentos desses coordenadores, há o relato de que, na época de criação dos respectivos cursos – em geral, no final dos anos 2000 - a discussão sobre a área pública estava em ebulição, isto é, estava em análise frequente, como um campo novo a ser explorado academicamente.

Aqui fazemos uma ressalva, com relação ao depoimento de Valentim e Araujo (2017, informação verbal) quando da criação do curso de gestão de políticas públicas da USP, em 2005. Ressaltam que, nesta época, tomavam-se por referência, em São Paulo, os cursos oferecidos pela FGV, da década de 1960, e pela UNESP, este criado em 1988. Eram os cursos mais antigos e mais prestigiados na área de administração pública, ainda que se configurassem como um desdobramento ou linha de formação da administração.

A proposta da USP, segundo afirmam, surgiu com base em uma outra concepção, diferente daquilo então disposto nestes dois cursos. O propósito era a construção de uma outra base para a formação, a ser pautada, de fato, por conhecimentos interdisciplinares. Esse era o projeto pelo qual teria sido concebida a própria EACH. Daí, a ressalva: “Não estou reivindicando protagonismo, mas tem uma coisa importante, que foi em 2005. Quando a gente criou, não tinham outros. Quando eu virei coordenador, eu olhava para o lado e não tinha ninguém. E o que tinha era diferente” (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal). Essa afirmativa corrobora o discurso predominante ao longo da entrevista, o qual reconhece a formação oferecida pela USP como um projeto híbrido, de natureza própria. Não é à toa que participa do ‘conjunto da obra’ apresentado por uma Escola de Artes e Ciências Humanas.

Registramos, também, como uma referência entre os mais antigos na área pública, o curso de Administração Pública oferecido pela Fundação João Pinheiro (FJP), em Minas Gerais. Neste Estado, a FJP foi pioneira na implantação deste curso, abrindo a primeira turma em 1986. Por desinteresse do governo do Estado na época, houve uma descontinuidade na sua oferta, o que só veio a ser resgatada em

1993, com a criação da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, vinculada à FJP. O projeto pedagógico do curso acabou de ser revisado, em atendimento às DCN, com submissão da deliberação respectiva aos fóruns competentes em maio deste ano.

Este curso apresenta um caráter peculiar, na medida em que constitui uma etapa do Concurso Público para provimento dos cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Articula, portanto, a formação de alunos em nível de graduação e seu posterior ingresso em uma carreira de Estado. A expectativa é a de que esse egresso venha a contribuir significativamente para a modernização da gestão governamental de Minas Gerais, a partir da formação qualificada proposta no curso.

5.2 **A identidade da formação de gestores públicos**

Um dos pontos que buscamos identificar nesta pesquisa foi o grau de aproximação dos novos cursos de graduação de gestores aos programas tradicionais de cursos de graduação em administração.

O principal objetivo do ‘campo de públicas’ foi exatamente construir uma identidade própria para a formação na área de públicas, formação esta autônoma com relação às diretrizes básicas da formação em administração, ainda que considerada a interface entre essas áreas.

A proposta de interdisciplinaridade aludida nas DCN buscou trazer para a formação de gestores públicos um espectro mais abrangente de conhecimentos constituintes da base desta formação.

Assim, a maior parte dos cursos foi concebida, segundo o relato dos respectivos coordenadores, sob o viés interdisciplinar. Trazem, em seus PPC, a fundamentação teórico-conceitual, que abarca as referências centrais da filosofia, da ciência política, das ciências sociais, da economia e do direito, e a complementa, na perspectiva da formação instrumental, com as técnicas advindas da administração e dos métodos quantitativos.

Na fala de muitos dos entrevistados reconhecemos a distinção necessária para a formação de gestores públicos. Muitos destacam que os PPC partiram,

mesmo em sua concepção original, anterior aos projetos de reformulação em trâmite, da proposta de criação de uma identidade própria aos cursos, não decorrente da administração.

Questionadas sobre as diferenças em relação à formação em Administração observadas no PPC de Administração Pública da Fundação João Pinheiro/MG (CSAP), Rodrigues e Oliveira (2017, informação verbal) ressaltam que a própria definição das DCN para o Campo de Públicas, nas quais houve forte atuação da coordenação do CSAP, demonstra que a Administração e Administração Pública possuem ênfases distintas.

> Enquanto os cursos de Administração de Empresas dão destaque a áreas funcionais, o curso de Administração Pública tem o seu foco na articulação multi e interdisciplinar das áreas do conhecimento – Administração, Ciências Sociais (Ciência Política, Sociologia e Antropologia), Direito e Economia. Há, portanto, um *locus* específico, definido pelo interesse público. Muitas disciplinas do CSAP são específicas do 'campo de públicas', como Administração Pública, Políticas Públicas, Gestão Pública, Gestão Municipal, Direito Administrativo, Administração Financeira e Orçamentária. E muitas outras, embora sejam temáticas afeitas à Administração Geral, dão ênfases à área pública em suas ementas, tais como Gestão de Pessoas, Logística, Gestão de Projetos, ressaltando o contexto, limites, desafios e potencialidades do setor público (RODRIGUES e OLIVEIRA, 2017, informação verbal).

Segundo relato das coordenadoras do CSAP, são essas especificidades que conduzem à formação de um egresso com perfil distinto, de caráter "tecnopolítico", orientado para o bem público.

A revisão do PPC, concluída em maio deste ano, partiu deste entendimento acerca da identidade própria requerida para esta formação, sintetizada na seguinte proposta central: "*Ethos* republicano e democrático como norteador de uma formação que remeta à responsabilidade pela *res publica*, pela defesa do efetivo caráter público do Estado e pela eliminação de todas as formas de desigualdade (RODRIGUES e OLIVEIRA, 2017, informação verbal).

O curso de graduação em Administração Pública da FGV/EAESP data da década de 1960. Foi criado sob a perspectiva de formação técnica de qualidade para a composição de novos quadros profissionais para o aparelho de Estado, de modo a dotarem o aparato estatal, sobretudo a administração indireta, de maior agilidade e eficiência.

Teixeira (2017, informação verbal) destaca que hoje a diferenciação das propostas dos cursos oferecidos pela FGV – administração e administração pública - é buscada nos próprios processos seletivos, ainda na campanha para os vestibulares.

> Se vocês quiserem estudar administração de empresas, vocês vão resolver problemas privados, individuais, vão buscar melhorar a produtividade da empresa, lançamento de produto; o impacto disso é para a organização. Se vocês quiserem fazer administração pública, vocês vão resolver problemas coletivos; o impacto disso é para sociedade como um todo (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

Acredita que os candidatos aos cursos trazem consigo alguma carga de valor, carga esta que procuram identificar ainda nos processos seletivos, de modo a perceber a dimensão valorativa a ser refletida no comportamento dos futuros gestores. Em entrevistas subsequentes, realizadas com os candidatos aprovados em prova para o curso de administração pública, procuram identificar o que estes pensam da administração pública, o que pensam do administrador, como tomariam uma decisão em política pública, ou mesmo se carregam valores democráticos que possam vir a configurar um perfil de "gestor democrático". Este perfil é, segundo o entrevistado, subentendido como um líder que, ao tomar decisões, "entenda um pouco do que pensam todos os afetados. (...) Usando uma linguagem de empresa, todos os *stakeholders*, ou todas as partes envolvidas na decisão, o que é um pouco do conceito de liderança em que a gente acredita" (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

Defende que as propostas dos dois cursos exigem ferramentas e conteúdos distintos. Admite uma base comum, mas prevê conflito de interesses. "Volta e meia a gente vai ter interesses que, de certa forma, se conflitam. Mas o que que a gente tem que buscar, já que a gente vive num mundo democrático? É convergir, mas convergir é sempre em nome do interesse público" (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

A proposta do curso de Gestão de Políticas Públicas (GPP) da USP Leste já nasce como uma proposta distinta.

> Era um curso de organização pública diferente; não era um curso de administração pública, como o que já existia no Brasil, parecido com o da FGV. (...) Era um pouco isso, fazer um curso de Administração Pública, mas que não era bem Administração Pública, e meio que tentar enfrentar um

> dilema da área, que é esse dilema entre a política ou administração (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Segundo a visão dos entrevistados, o GPP propõe um diálogo entre as ciências sociais, a administração e a gestão. Parte de uma visão clara de que a administração pública não é administração de empresas e nem aplicação de técnicas.

Reis e Batista (2017, informação verbal) destacam o conceito de interesse público, no sentido de compromisso com a *res publica*, como princípio central do curso de graduação em administração pública oferecido pela UFRRJ.

Reforçam a sua orientação societal, no sentido da compreensão dos processos que são vinculados ou desenvolvidos para a sociedade. Processos estes que orientam ações, não somente com relação ao bem público, mas ações que promovam a vida em sociedade, que tratem da *res publica* e, principalmente, do bem comum.

Entendem que o campo da administração pública não se restringe à atuação por dentro do governo ou do Estado e defendem que a gestão da “coisa pública” pode acontecer em várias organizações que não precisam ser necessariamente organizações estatais.

Sobre a formação pretendida, atribuem a palavra “generalista” como a que a define bem, fazendo uma provocação ao que consideram como tônica dos cursos na área pública no Brasil, de forma ampla. Segundo a visão dos entrevistados,

> Normalmente, quando você vai olhar os cursos de pública no Brasil, eu percebo muito uma certa polaridade. Ou vai muito numa base mais de fundamentação, mas para política pública, ou vai para uma base muito mais em administração pública gerencial. Eu sinto muito isso nos cursos que eu conheço e, no nosso caso, você tenta contemplar tudo, sem negligenciar ou priorizar, abrindo espaço (mais) para as optativas Então, eu acho que o nosso curso, ele se diferencia em termos dessa polaridade que você observa com uma certa frequência no campo (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Acreditam que esta possibilidade dada ao estudante de determinar parte de sua formação, através da escolha pessoal entre as disciplinas eletivas, ficará ainda mais forte no novo PPC, creditando um avançou sensível à nova proposta, na parte relativa à fundamentação teórico-conceitual, ainda que mantenha a possibilidade do viés instrumental, da aplicação técnica, esta correlata à formação em administração.

Lanzara (2017, informação verbal) expõe a proposta de criação do curso de graduação em Administração Pública da UFF, no campus Volta Redonda/RJ, em vista dos problemas que caracterizam e que afligem a área pública, de uma forma geral, valendo-se de um panorama analítico anterior, que trata da profissionalização da burocracia pública no Brasil.

Ressalta o que considera como ‘paradoxo’ da oferta dos cursos de administração pública, quando considerada a perspectiva de desenvolvimento do Estado brasileiro. Para tanto, resgata, em sua análise, o importante papel que o Estado cumpriu no desenvolvimento da sociedade civil nacional e no desenvolvimento econômico do Brasil ao longo do século XX, principalmente depois da era Vargas. Reconhece um projeto desenvolvimentista em curso na década de 1930, concomitante à necessidade de criação de uma burocracia profissionalizada no Brasil, mas reitera a contradição exposta pelo conteúdo predominante na formação acadêmica desta burocracia.

> O paradoxo de tudo isso é que nós não temos, no Brasil, uma estrutura de formação das carreiras do Estado, não é? Então, veja você, até a década de 1990 havia três cursos de administração pública no Brasil, que é a EBAP, a Fundação João Pinheiro e a UNESP. A UNESP, de 1988. Então, o processo de expansão do chamado ‘campo de públicas’ é muito recente. Tudo isso, esse legado, digamos, trouxe uma consequência. Essa área, por ser uma área defasada no campo de conhecimento, não totalmente desenvolvido como atividade acadêmica, como carreira - não é? -, fez com que a administração pública ficasse muito a reboque da área de empresas. Inclusive, grande parte dos currículos dos cursos estavam muito, ‘entre aspas’, contaminados por essa perspectiva empresarial, gerencial (LANZARA, 2017, informação verbal).

No caso específico da UFF/Volta Redonda, entende que a mudança dos currículos e das características gerais do curso é um processo delicado, à medida que requer a estruturação de um quadro docente multidisciplinar, que seja capaz de acompanhar as mudanças pretendidas no eixo central da formação. Aponta o fato ser o único professor na área de ciência política naquele campus, como exemplo do problema seríssimo que enfrentam, face à limitação do quadro docente efetivo. Mas reafirma o novo PCC, com exposição clara de suas demandas acadêmicas, no sentido de vir a sensibilizar a gestão universitária, e mais especificamente a Reitoria da UFF, para a continuidade do projeto ali implantado.

Na mesma linha de argumento, Costa (2017, informação verbal) nos informa que o ‘perfil’ do curso de graduação em Administração Pública e Social, em seu

projeto pedagógico inicial, construído entre 2008 e 2009, incorporava muito pouco de diferenciação em relação à proposta contida nas DCN. Explica que a elaboração das disciplinas mais relacionadas à área pública foi conduzida por um grupo restrito de professores – três ou quatro - que naquele momento integravam o corpo docente da formação do curso de administração e ele ficou assim até a publicação das DCN específicas e a entrada no SISU, também em 2014. É quando passa a se chamar de "Administração Pública e Social". Após o encerramento da primeira turma, a qual havia ingressado em 2010, dá-se inicio ao processo de revisão do PPC e da matriz de formação respectiva. Este processo de mudança se encontra em tramitação interna na Universidade.

A partir da reformulação do PCC, outras questões passaram a ter uma ênfase bastante forte, com a proposição de novas disciplinas e, consequentemente, de formação de competências voltadas para trabalhar a interface entre o Estado e as organizações da sociedade civil.

Eis que surgem, então, as disciplinas ligadas a práticas de associativismo, a movimentos sociais, ao pensamento social brasileiro, e, de forma geral, à relação entre o Estado e as organizações da sociedade civil. É neste sentido que reconhece o curso da UFRGS como dos cursos mais tradicionais do campo de públicas, "daquela discussão que o pessoal chama de 'cursos puro-sangue', sabe?'" (COSTA, 2017, informação verbal). Estes seriam os modelos então desenvolvidos pela FGV e pela Fundação João Pinheiro, considerados pelo entrevistado como cursos mais 'icônicos'. Cursos, segundo suas palavras, "apontados para configurar um burocrata" (COSTA, 2017, informação verbal), com atuação exclusiva na máquina do Estado. A proposta da UFRGS se coloca mais ampla, não vislumbrando esta exclusividade no campo de atuação do gestor.

A expectativa é a de que, a partir de 2018, quando o curso estiver completando nove anos, venha a ter uma matriz nova e um pouco mais de ênfase na interdisciplinaridade e na flexibilidade da formação.

Com identidade própria, o curso de Políticas Públicas da UFABC surge, em 2010, já descolado da formação em administração. Ele acompanha a diretriz estabelecida para a Universidade, de criação de uma proposta nova, a qual representa duas grandes utopias: a utopia científica e tecnológica da Academia Brasileira de Ciências (ABC) e a utopia do desenvolvimento regional das sete cidades do ABC Paulista (ZIMERMAN et al, 2010).

Na perspectiva de materialização destas utopias, o curso surge com o pressuposto de revolucionar a forma disciplinar pela qual o conhecimento científico se estruturou ao longo do século XX, buscando desfazer as fronteiras entre as ciências exatas e as ciências humanas. A área de políticas públicas surge, então, como o eixo que faltava à formação humanista desejada, compreendida como fundamental para a concepção plena das atividades universitárias.

> A cada um dos novos centros foi atribuída uma vocação específica: aos cientistas do Centro de Ciências Naturais e Humanas (CCNH) a "descoberta"; aos matemáticos do Centro de Matemática e Ciências Cognitivas (CMCC) a "sistematização" e aos engenheiros do Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas (CECS) a "invenção". É patente, no modelo proposto, o lapso de uma referência explícita à "reflexão" como um dos principais pilares da atividade universitária (JARD DA SILVA, 2010, apud ZIMERMAN et al, 2010).

Como o projeto do curso nasce exatamente sob esta ótica, a partir do esboço apresentado pelos professores vinculados às ciências sociais, era de se esperar que não tivesse qualquer relação com a gestão em si, e principalmente com os instrumentos e demais referências conceituais do campo da administração. Lotta (2017, informação verbal) confirma este entendimento e afirma que ao longo dos seus primeiros cinco anos de existência, o curso não ofereceu nenhuma disciplina mais fortemente vinculada à administração pública. Isso só viria a acontecer a partir de 2015, quando houve a revisão do PPC original.

Quando indagada se a nova identidade proposta aos cursos de graduação de gestores públicos, mais autônoma com relação à proposta tradicional dos cursos de administração, representava um ganho qualitativo para essa formação, Menicucci (2017, informação verbal), com uma certa dose de ironia, sinaliza a sua concordância com a afirmativa expressa na questão.

Na entrevista, nos informa que o curso de graduação em Gestão Pública da UFMG já nasceu com um outro viés, por iniciativa de um grupo de professores do Departamento de Ciência Política, que participava da pós-graduação em Políticas Públicas, oferecida pela UFMG desde 2003.

> O pessoal da administração tradicional fica um pouco irritado, não é? Eles acham que eles que são os donos da bola; exatamente o que a gente reivindica é que nós somos diferentes, não é? (...) É muito diferente. Não que não tenha a interface; a gente até gostaria de ter, sim, para algumas disciplinas mais operacionais, mas a relação não é boa (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

A entrevistada argumenta que a gestão pública tem se mostrado mais complexa ao longo das últimas décadas, o que requer pessoas cada vez mais qualificadas. E mais qualificadas não apenas tecnicamente, mas com uma percepção melhor do Estado e do que é a gestão pública em si, frente aos objetivos mais amplos do Estado.

Neste sentido, defende a grande contribuição do campo da ciência política para a gestão pública, no sentido de promover um debate mais consistente e uma compreensão mais ampla e mais pertinente de como funcionam as políticas públicas.

Adverte que o curso de gestão pública não pode ser um curso apenas técnico, para desenvolver apenas as habilidades técnicas exigidas pela gestão. Reforça a necessidade de se discutir, nesta formação, como o Estado funciona, como a burocracia participa do Estado, como as relações políticas se articulam com grupos sociais e com a sociedade como um todo. "(O curso) não é, eminentemente, para você desenvolver habilidades, para ter um planejamento, fazer um orçamento; não é esse o foco principal, embora isso seja necessário também" (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

Na mesma linha de argumento, Conceição (2017, informação verbal) considera importante a identificação da proposta filosófica defendida no PCC da graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social (GPDES) da UFRJ.

Reforça a tese de que o gestor público não poderia ser, simplesmente, "alguém treinado em técnicas de administração" (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

Quando compara a razão de ser do administrador (de empresas), admite que o seu papel social é responder a um compromisso que contribua para a maximização de resultados financeiros para aquela empresa da qual participa.

No caso da administração pública, destaca que o compromisso do gestor, a sua razão de ser, é de outra natureza, o que indica a necessidade de uma concepção distinta para esta formação, e no caso do GPDES, expressa em seu PCC.

> De fato, a sociedade não tem interesse em maximizar resultado financeiro para empresas públicas; não é esse o objetivo. O objetivo aqui é entender como produzir bens públicos para a sociedade, como devolver materialmente o que a sociedade espera da gente. Então, a proposta precisa ser diferente desde a sua concepção. A pessoa que decide ser um administrador público, de cara, tomou uma decisão muito diferente de quem decidiu ser um administrador de empresas, não é? Eu acho que isso é fundamental entender (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

O entrevistado alerta que o estudante que busca o GPDES deve ter consciência de sua escolha, a qual, pelas suas palavras, “é menos de enriquecimento pessoal do que de contribuição coletiva” (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

Considera que este profissional terá que ser capaz de dialogar com várias áreas disciplinares e precisará combinar ferramentas diversas, de maneira crítica, uma vez que seus principais desafios não se encerrarão em questões econômicas, políticas ou jurídicas, de forma isolada.

Conceição (2017, informação verbal) defende que o curso deve promover, para além da formação técnica, um ambiente no qual os estudantes possam se desenvolver e amadurecer intelectualmente, como pensadores críticos. Esse seria o principal desafio da proposta do GPDES, num contexto pluridisciplinar.

> (...) Isso não deveria ser nem só uma característica do nosso curso, não é? Aliás, (deveria estar na) formação de “gente”. Por isso que é tão frustrante ver os ataques que têm sido produzidos contra o Paulo Freire, por exemplo. A gente vê o absurdo que é começar a questioná-lo, como se fosse um mal propor que as pessoas tivessem um pouco mais de autonomia na formação dos seus conhecimentos, como se isso fosse ruim. O que que essas pessoas querem, na verdade? Que as pessoas sejam robôs, repetidores de verdades prontas? É isso que elas gostariam, mas não é isso que contribui para o nosso desenvolvimento (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

O entrevistado acredita que esta perspectiva de formação crítica esteve presente na concepção do GPDES e que tem se fortalecido, a partir do momento em que o curso foi vinculado diretamente ao IPPUR, como graduação ofertada por este Instituto.

5.3 **Os elementos estruturantes dos cursos de graduação de gestores públicos**

A estrutura dos cursos analisados é, de certa forma, diversa, ainda que todos os PPC estejam conformados às DCN.

Esses cursos, em sua grande maioria, passaram por um processo de reavaliação de suas estruturas e grades curriculares. A revisão dos PPC está, em alguns casos, ainda em curso ou já concluída, mas ainda em tramitação interna, em fase de submissão aos Colegiados competentes.

Os PPC sofreram as alterações em função do que se observou como realidade a partir da abertura das primeiras turmas dos cursos respectivos, bem como por determinação de ajuste às DCN, em conformidade com o disposto no instrumento normativo que as instituiu, em 2014.

Não se observam grandes variações com relação à carga horária total dos cursos. Esta gira em torno de três mil horas, sendo efetivadas entre quatro e cinco anos letivos. Há o relato de vários coordenadores sobre o grau de retenção de alunos ao longo do período estabelecido para a integralização dos cursos, o que se deve, em grande medida, ao perfil socioeconômico e laboral dos ingressantes, como também às dificuldades inerentes aos próprios conteúdos ministrados como “base” da formação, em alguns casos considerados “áridos” por grande parte dos estudantes.

Com relação às áreas de conhecimento que integram as propostas, todas estas apontam para um caráter multidisciplinar, de modo que a “base” da formação pretendida seja consolidada pelo acúmulo e/ou pela integração de diversas vertentes do campo das ciências sociais e humanas. Em alguns casos, sobretudo a partir da revisão dos PPC, houve menção à incorporação de conteúdos mais “aplicados”, sobretudo no que se refere aos métodos quantitativos e aos instrumentos de gestão propriamente ditos.

Todos os coordenadores entrevistados abordaram a questão do desenvolvimento da prática acadêmico-profissional concomitante à formação teórica como uma questão central a ser tratada nos respectivos cursos. Alguns o fazem pela via do estágio curricular obrigatório e outros por ações pedagógicas distintas, atreladas às atividades de extensão ou mesmo de pesquisa das IES. As questões

relativas à prática acadêmica disseminada pelas IES analisadas serão detalhadas à frente.

Em linha com a perspectiva multi e interdisciplinar, Teixeira (2017, informação verbal) afirma que o curso de Administração Pública da FGV/EAESP aposta no intenso equilíbrio entre as áreas de administração e das ciências sociais, se convertendo em um misto dessas duas. Revela que a grade é composta por um terço de disciplinas de gestão, um terço de disciplinas das ciências sociais e um terço de disciplinas das demais áreas, como economia, direito, métodos quantitativos, entre outras.

Explica que o primeiro e segundo anos são “formadores”, no sentido de abordar as grandes áreas que comporiam o sustentáculo do curso: o direito, a economia, as ciências sociais e a administração. No terceiro ano, começam a tratar das áreas de conhecimento técnico, seja na área de gestão ou na área de avaliação de projetos, com aporte de disciplinas de natureza técnica. No quarto ano, complementam a formação na perspectiva individual de cada aluno e nos seus próprios anseios, por meio de disciplinas específicas.

Na USP Leste, em consonância com a proposta da Escola de Artes e Ciências Humanas (EACH), a “base” ou eixo formativo do curso de Gestão de Políticas Públicas (GPP) acompanha o princípio da Escola de propor um “ciclo básico” para os dez cursos de graduação oferecidos, com um leque abrangente de disciplinas que subdividem as seis chamadas “disciplinas gerais”: Ciências da Natureza, Tratamento e Análise de Dados / Informações, Sociedade, Multiculturalismo e Direitos, Psicologia, Educação e Temas Contemporâneos, Sociedade, Meio Ambiente e Cidadania e Arte, Literatura e Cultura no Brasil.

> Para os estudantes, tal subdivisão significará que eles terão maior variedade de temas para compor sua grade do CB, favorecendo o protagonismo do aluno, um princípio do projeto pedagógico da EACH. Nas alterações curriculares propostas preservaram-se o princípio de um núcleo de disciplinas comuns e multidisciplinares que é oferecido a todos os ingressantes da EACH. Foram mantidos os seus objetivos iniciais, isto é, a formação de cidadãos capazes de compreender e de agir em uma sociedade complexa e multifacetada, para a qual a especialização disciplinar precoce não contribui. A reformulação contemplou uma demanda consistente da maior parte dos cursos da unidade. O período para cursar as disciplinas do Ciclo Básico se estendeu o que permite prolongar o período no qual ele fica exposto à formação multidisciplinar, na presença de estudantes de diversos cursos da EACH (USP, EACH, Estrutura curricular do curso de Gestão de Políticas Públicas, 2017).

A grade curricular do GPP aponta para uma periodização “ideal”, orientando os estudantes para uma composição de disciplinas obrigatórias e optativas / eletivas e livres ao longo dos quatro anos do curso. Esta grade prevê a abordagem técnica como inerente à gestão, de forma a considerá-la como instrumental para a análise das políticas públicas. Ainda, abrange as temáticas mais afeitas à gestão propriamente dita, porém de forma articulada à reflexão primordial do curso, acerca dos aspectos políticos e sociais que se revelam como componentes centrais na definição das políticas públicas.

Valentim e Araújo (2017, informação verbal) destacam que o documento que formaliza o PPC do GPP não foi elaborado de modo consensual e que o mesmo representa a composição de forças presentes no momento de sua criação, em 2005. Mencionam, por exemplo, a “batalha” travada em defesa da não especificação de algumas políticas públicas como eixos obrigatórios da formação, por entenderem que estas especificidades devem ser determinadas pelos estudantes, em um processo de livre escolha dentre as disciplinas optativas.

Consideram esta proposta alinhada à concepção interdisciplinar defendida pela EACH, a qual busca, em suas diretrizes gerais, conferir autonomia aos estudantes no que diz respeito aos conteúdos que virão compor cada processo formativo, minimizando, portanto, a exigência de disciplinas obrigatórias na estrutura dos bacharelados que oferece.

Reis e Batista (2017, informação verbal), em certa medida, creditam a estrutura original do curso de Administração Pública da UFRRJ ao formato “clássico” dos cursos de administração pública mais antigos, os quais previam um primeiro eixo básico de administração, pouco diferenciado em relação à administração de empresas, seguido por um eixo de “especialização” efetivamente em administração pública. Este formato, na opinião dos entrevistados, gerava um problema de identidade para o curso e, de certa forma, respondia por parte significativa da evasão observada nos primeiros anos.

Acreditam que os currículos de administração pública no Brasil, durante certo período, foram “ditados” pela Universidade Aberta do Brasil (UAB). Este fato teria “assemelhado” a oferta dos cursos da área pública, padronizando, de forma geral, suas respectivas estruturas. Com a formalização das DCN próprias para a área pública, em 2014, os PPC foram sendo gradativamente revistos, sendo então reformulados os seus currículos, de acordo com as diretrizes de cada IES.

Os entrevistados nos informam que a revisão do projeto da UFRRJ foi recentemente finalizada, em conformidade com o que foi pensado nas DCNs de 2014. Apontam para aquela formação sob a perspectiva interdisciplinar, abrangendo aspectos voltados para a administração pública, em disciplinas mais específicas, de forma a se constituir uma proposta mais claramente vinculada à gestão pública. Com relação à estrutura atual, destacam que o curso possui dois eixos estruturantes: elaboração e gestão de políticas públicas e orçamento e finanças públicas.

Lanzara (2017, informação verbal) ratifica o entendimento de que a ideia central dos cursos de administração pública, antes da instituição das DCN, em 2014, era a de se criar um ciclo básico de administração, onde o estudante pudesse optar entre seguir a carreira pública ou a área de administração de empresas. Na sua análise, este processo foi muito ruim, porque o "piloto" disso, o modelo difundido massivamente pela UAB, não foi muito claro com relação aos objetivos desejados nesta formação, o que teria comprometido a escolha pela carreira pública. "O que se observou foi uma esmagadora maioria dos alunos optando por essa área de empresa; para cada dez que optavam por administração de empresas, um optava por administração pública" (LANZARA, 2017, informação verbal).

O entrevistado avalia que as DCN estabeleceram uma diretriz curricular bastante original, no sentido de buscar um distanciamento da área de empresa e, com isso, disseminar um "gosto" mais sensível para a área de administração pública.

A estratégia teria sido a seleção de disciplinas mais voltadas para as carreiras de Estado e para a gestão pública: disciplinas de políticas públicas, da área de ciência política, do direito público, do direito constitucional, do direito administrativo, da economia do setor público e das finanças públicas.

Esta estratégia teria conferido uma identidade aos cursos, mais voltada para os temas da gestão pública, o que, na sua visão, beneficiou a procura pela formação em administração pública.

Lanzara (2017, informação verbal) ressalta que a graduação em Administração Pública da UFF/Volta Redonda passou por um processo de reformulação da grade em 2015, tendo em vista a sua adequação às DCN. A linha mestra deste processo teria sido, então, evitar a contaminação excessiva da área de empresas, sem, no entanto, incorrer nesse "maniqueísmo" ou segregação de conhecimentos.

Expõe que o curso de Administração Pública da UFF/Volta Redonda é bastante híbrido, comtemplando uma carga de disciplinas bastante heterogênea.

> A ênfase nossa é na área de políticas públicas, de desenvolvimento regional, buscando disciplinas mais afeitas a essa temática. Introduzimos mais disciplinas da área de políticas públicas, mais disciplinas teóricas, porque as DCN têm uma preocupação com a formação, uma "mística", como se fosse o ciclo básico do curso. Então, disciplinas de filosofia, disciplinas de antropologia, de sociologia, de ciência política, de formação mais teórica, não é, são recomendações nacionais que nós, em relação ao curso, devemos acatar (LANZARA, 2017, informação verbal).

Assegura que esta ênfase não compromete a oferta de disciplinas mais aplicadas. Na reformulação curricular em tramitação, a qual possivelmente passara a viger em 2018, há um "tom" de disciplinas correlatas ao curso de administração, tais como as disciplinas organizacionais, filosofia, psicologia, sociologia, direito, contabilidade e economia.

Ainda, destaca a proposição de abertura da grade para a incorporação de outras disciplinas da universidade, da área de urbanismo, da ciência política, das relações internacionais e da economia. A ideia é dar flexibilidade ao estudante na escolha de disciplinas eletivas, de forma que ele possa construir a sua trajetória, sem que haja uma indicação específica no projeto pedagógico.

A proposta do curso de Políticas Públicas da UFABC é um pouco distinta das demais analisadas nesta pesquisa. A admissão de estudantes se faz para o bacharelado em ciência e tecnologia ou para o bacharelado em ciências e humanidades. Estes dois cursos foram pensados de forma bastante interdisciplinar, de modo que apresentam muitos conteúdos em comum. Por exemplo, as disciplinas livres do bacharelado em ciências e humanidades são disciplinas obrigatórias dos bacharelados específicos que ele pode vir a cursar, tais como economia, relações internacionais, políticas públicas, filosofia e planejamento territorial, estes na área de ciências e humanidades, além dos demais bacharelados da área de tecnologia.

A proposta da Universidade é a de que o estudante complete três anos de formação no bacharelado em ciências e humanidades ou em ciência e tecnologia, o que já lhe assegura a certificação. A partir daí, pode complementar essa formação, em geral em mais um ano, tendo em vista o cumprimento da grade exigida para o curso de políticas públicas, ou mesmo para o cumprimento dos demais bacharelados específicos.

Assim, não há na UFABC uma seleção específica para a graduação em Políticas Públicas. O corpo discente deste curso está entre os 200 ingressantes/ano do bacharelado em ciências e humanidades; uma parte destes opta, ao longo da formação, por integralizar os créditos exigidos para a formação em políticas públicas. Lotta (2017, informação verbal) não possui o número exato do grupo que concluiu a formação em políticas públicas, mas acredita que este número seja reduzido, se comparado ao total de ingressantes em ciências e humanidades. Em 2015, formaram a primeira turma, com algo em torno de três egressos. Este número vem aumentando gradativamente, e hoje já se aproxima de uma média de quinze concluintes/ano.

Com relação ao PPC, Lotta (2017, informação verbal) explica que o primeiro projeto pedagógico, aprovado em 2010, enfatizava muito os conteúdos da área de ciência política, como complemento dos conteúdos interdisciplinares ofertados pela UFABC, no bacharelado de ciências e humanidades.

Essa estrutura gerava muitas críticas entre os estudantes, que se ressentiam da ausência de um suporte forte em conteúdos mais aplicados quando entravam para o mercado de trabalho. Com base nessa demanda, trazida pelos próprios estudantes, em 2015 foi aprovada a revisão do PPC. O novo projeto pedagógico mantém a estrutura original, na qual metade da grade é oriunda do bacharelado em ciências e humanidades. Nesta parte da grade, conta com um leque bastante diversificado de disciplinas, tais como física, química, matemática, computação, relações internacionais, filosofia, dentre outras. A outra metade da grade curricular está pautada em um “tripé”: um terço de disciplinas voltadas à administração pública e à gestão de políticas públicas, um terço de disciplinas oriundas da ciência política e um terço de conteúdos interdisciplinares, no qual se inserem, dentre outros, as ciências sociais.

O “desenho” de curso proposto pela UFABC para a graduação em políticas públicas, ainda que bem particular, reforça o nosso argumento de que a gestão pública é um campo em aberto, o qual se servirá de profissionais com diversas vertentes de formação. A leitura dos PPC das IES destacadas nos permite afirmar que esta formação, ainda que diversa, incorpora elementos centrais para a reflexão política sobre o papel do Estado e sobre as alternativas para a gestão pública, enquanto mediadora da relação deste com a sociedade.

A graduação em Gestão de Políticas Públicas da UnB foi desenhada também sob a perspectiva trazida pelo REUNI, sendo o curso iniciado em 2009. Primeiramente, conforme relata Midlej e Silva (2017, informação verbal), o curso foi criado dentro de uma modalidade de consórcio entre três cursos da UnB - Administração, Ciências Políticas e Economia – com uma característica multidisciplinar. Esta multidisciplinaridade, na opinião da entrevistada, dificultou um pouco a sua identidade neste momento inicial de criação.

Em 2012, o consórcio foi desfeito e o curso foi vinculado à Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE). Em 2014, foi aberto, na FACE, o Departamento de Gestão de Políticas Públicas. A partir deste momento é que se distingue, com mais clareza, a identidade do curso. A discussão do novo PPC está em processo; ainda não há um documento concluso. Por ora, o Núcleo Docente Estruturante do curso tem tentado promover mudanças em sua concepção, de forma a abandonar gradativamente a estrutura multifacetada, característica do consórcio, e a assumir a perspectiva da gestão de políticas públicas como eixo central, pautado no ciclo das políticas públicas. A proposta em desenvolvimento não prevê a determinação de um campo específico de políticas públicas como um recorte a ser estudado.

A gestão em si não é o objeto principal do curso da UnB. O foco está na análise das políticas em si, subentendidas como “acima” da gestão pública, ainda que se reconheça que esta perpassa todas as políticas públicas em estudo.

A proposta da UNICAMP, segundo relato de Gonçalves Junior (2017, informação verbal), reitera essa perspectiva de se buscar um “olhar” interdisciplinar sobre os problemas contemporâneos. Esta não seria prerrogativa apenas da graduação em Administração Pública, mas de todos os cursos ofertados pela Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA).

Sobre a interdisciplinaridade pretendida, o entrevistado adverte que

> (...) essa história de interdisciplinaridade não é dada; é algo que vem sendo construído. É uma tentativa, com muitas dificuldades, discussões e debates teóricos do que seria isso, não é? (...) Isso acaba nos trazendo um desafio muito grande, que é dar conta de trabalhar questões públicas, com poucos professores, de forma interdisciplinar e em poucas disciplinas, não é? Então, assim, no fundo, a gente não tem uma “especialidade” muito grande porque a gente, no fundo, tenta dar conta de coisas muito gerais e básicas; essa que é a verdade (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Sem o intuito de analisar detalhadamente a estrutura dos cursos, mas buscando discernir de que forma a gestão pública está refletida nos PPC, foi possível identificar nos depoimentos dos coordenadores uma preocupação central com a formação crítica dos estudantes, de forma a sensibilizá-los para o reconhecimento das desigualdades sociais gritantes no Brasil e de prepará-los para o enfrentamento das questões sociais decorrentes.

É esta a perspectiva de formação defendida pela UFMG na graduação em gestão pública. Menicucci (2017, informação verbal) reafirma a proposta do Departamento de Ciência Política, no qual o curso foi concebido, ressaltando a ideia de que a gestão pública deve se pautar pelo interesse público.

> Não deixou de ser um desafio, sair do campo mais teórico para um campo mais prático da gestão. Mas o curso tem muito esta cara: uma formação mais crítica, mais de percepção de como é que funciona o governo, o Estado, a relação com o Legislativo, toda essa história de entender um pouco a lógica de funcionamento da gestão pública. E com um foco muito forte, na sua concepção, na questão, vamos dizer, do interesse público (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

A proposta da UFRJ para o curso de Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social (GPDES) segue na mesma linha de formação crítica, sobretudo nas disciplinas que compõem o seu ciclo básico, durante os dois primeiros anos. A partir do quinto período, Conceição (2017, informação verbal) explica que o curso se diferencia, abrindo-se em duas ênfases principais: o setor público e o terceiro setor. Alega que estas duas áreas, como campos de atuação profissional futura de gestores públicos, exigem formações um pouco diferentes, o que implica conteúdos mais específicos a serem tratados em cada uma das ramificações. Com a incorporação plena do curso pelo IPPUR, acredita que haverá a criação de uma terceira ênfase, em planejamento urbano e regional, como forma de incorporar de maneira definitiva alguns professores do Instituto - vocacionado para o planejamento urbano - que ainda não encontram “espaço” para participarem mais diretamente do curso.

Antecipando a discussão sobre a atuação profissional e questionado sobre a eventual demanda dos estudantes por conhecimentos mais requeridos em concursos públicos, Conceição (2017, informação verbal) confirma o aparecimento deste tipo de demanda e avalia que o tema tem aparecido nas discussões relativas à reforma curricular. Acredita que, talvez, essas questões precisem ser incorporadas

no PPC, uma vez que o objetivo final do curso é que os egressos participem diretamente da gestão pública.

O entrevistado admite que enquanto o instrumento de seleção for realmente o concurso e que este instrumento seja o “modelo” vigente para o acesso à careira pública, por mais arcaico e insuficiente que seja, no sentido de selecionar gestores capazes, o GPDES terá que oferecer as ferramentas, para que os estudantes possam se preparar, de fato, para estes processos seletivos.

Todavia, destaca com veemência que esta não é a preocupação central da proposta do GPDES. Ao contrário, o curso se propõe a formar “pensadores críticos”, não propriamente instrumentalizados para aderirem automaticamente ao formato dos concursos públicos.

> Porque o pensador crítico, ele passa a poder se virar, realmente. Uma vez que você descobre esse método de investigar o mundo, a prova para o concurso público passa a ser secundária; você já se tornou capaz. Então, esse é o desafio. É fazer com que eles percebam, durante todo o curso, o valor de exercitar o pensamento crítico, de exercitar a maturidade intelectual deles, de constituir a maturidade intelectual deles ao longo desse tempo. Eu acho que, no final das contas, além de gestores públicos, a gente quer formar cidadãos capazes de deixar (uma contribuição), mesmo que eles não participem da gestão pública, no mínimo, eles têm que ser cidadãos que conseguem (fazer isso) (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

A visão do coordenador do GPDES é a de que o processo de ensino aprendizagem, quando oferece a oportunidade de praticar o pensamento crítico, possibilita o exercício da maturidade intelectual dos estudantes. Como decorrência, este processo promove o desenvolvimento das habilidades para uma atuação profissional qualificada, a ser observada, especialmente, no exercício da função pública.

5.4 **A prática acadêmica**

A integração entre a teoria e a prática acadêmica foi um dos destaques das DCN para efeito de concepção dos cursos de graduação na área pública.

Tal como a perspectiva de interdisciplinaridade defendida no documento, a inovação em ações pedagógicas que viessem a aproximar o estudante de seu futuro

campo profissional foi fortemente estimulada nas discussões centrais promovidas pelo ‘campo de públicas’.

O espaço acadêmico para as ações pedagógicas de integração da teoria com a prática é bastante diversificado. Em algumas IES, esta integração foi proposta pela via dos estágios supervisionados. Em outras, por programas de imersão acadêmica, de natureza extensionista. E, ainda, pelo viés da pesquisa aplicada, por meio da observação participante dos estudantes nas esferas organizacionais públicas e/ou associadas à função pública.

Em artigo sobre a experiência da UnB com o programa de Residência em Políticas Públicas (RPP), concebido concomitantemente com o próprio curso de graduação desta Universidade, Midlej e Silva et al (2015) apontam as diferenças entre propostas alternativas de imersão acadêmica promovidas pelas IES, sobretudo a partir da instituição das DCN, mas ressaltam, não obstante essas diferenças, o princípio comum dessas experiências:

> Para todas as experiências aqui citadas há o princípio comum de que o estudante complementa sua formação teórica ao conviver com a prática profissional, ao realizar uma pesquisa *in loco*, seja para a observância da gestão de uma política pública, seja para determinado estudo organizacional (MIDLEJ e SILVA et al, 2015, p. 594).

Na visão das autoras, para além de um requisito determinado pelas DCN, a aproximação entre teoria e prática se revela como uma possibilidade de alcance de um patamar qualitativamente superior na formação pretendida. Representa, portanto, um ganho qualitativo para os egressos dos cursos de formação na área pública, a ser refletido em uma atuação profissional mais consistente e mais abrangente.

Além do incremento na formação de gestores, os resultados destas experiências têm contribuído significativamente para a consolidação da base de dados de pesquisa dos grupos que investigam o campo das políticas públicas, bem como programas específicos de governo. Por meio desta interface, isto é, da presença constante dos estudantes de graduação nos órgãos públicos, nas organizações do terceiro setor ou mesmo nos organismos internacionais, o acesso às informações se amplia, traduzindo-se em um potencial promissor para as ciências sociais aplicadas, sobretudo para a pesquisa e produção científica nesta área.

> A união de teoria e prática tem levado a uma formação ampla, explorando variados aspectos que permeiam o campo da gestão pública, possibilitando uma formação tecnopolítica a partir da análise de uma política pública em determinado contexto organizacional. A base metodológica adquirida tem permitido o levantamento de dados dentro de uma abordagem qualitativa, sem perder de vista também os dados quantitativos, considerando as variáveis contextuais. Ou seja, tem-se conseguido realizar uma pesquisa avaliativa de caráter científico com produção de conhecimento, visando a atuação profissional para os futuros formandos (MIDLEJ e SILVA et al, 2015, p.608).

A “imersão” – termo genericamente designado para tais experiências – é vista, para o conjunto de coordenadores entrevistados, como um instrumento fundamental a ser implantado nos respectivos cursos. Todos esboçaram a preocupação com o tema, muito embora as IES analisadas ainda se encontrem em diferentes estágios com relação à implementação destes instrumentos, sob formatos distintos.

Teixeira (2017, informação verbal) descreve algumas experiências inovadoras do curso de Administração Pública da FGV realizadas a partir do estudo de casos. Acredita que esta metodologia permite a compreensão das mudanças observadas recentemente na administração pública brasileira, mudanças que, na sua opinião, “de certa forma desafiam velhas estruturas e velhas regras” (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

A imersão proposta no novo PPC, em vigência, ocorre a partir do terceiro semestre do curso. Explica que os estudantes, em pequenos grupos, passam uma semana em Brasília, alocados em um Ministério, ou em um departamento, ou mesmo em um organismo internacional, com o objetivo de mapearem, preliminarmente, uma política pública específica da esfera em que estão “imersos”. Ao final do período de imersão, estes estudantes são avaliados pelos gestores que os recebem.

A proposta de imersão contida no curso da FGV se desenvolve ao longo dos semestres letivos subsequentes, consistindo uma proposta de “oficina” integrada: primeiramente, tratam de uma agenda de problemas; em seguida, de um problema específico; a partir daí, de indicadores e finalmente, a proposição de uma “resposta” à questão estudada.

A segunda imersão é de caráter subnacional e ocorre em pequenos e médios municípios, a partir de um tema gerador. O último tema tratado foi “Finanças Municipais”. Conforme relatado por Teixeira (2017, informação verbal),

> os estudantes, previamente, fizeram todo tipo de levantamento. Foram a campo, conhecer fisicamente o lugar, conversar com pessoas, entender melhor a dinâmica de funcionamento das relações econômicas do município, que é tão dependente. E o desafio foi apresentar um plano de melhorias. Todos os prefeitos vieram à apresentação final dos trabalhos e os levaram embaixo do braço. Alguns implementaram algumas coisas, mas a proposta foi diminuir o grau de dependência (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

A última imersão é internacional, e está sendo realizada na América Latina, com foco na “conexão sul-sul”. A ideia é que os estudantes permaneçam por vinte a trinta dias em países da América Latina e que tragam as experiências que observaram, documentadas em um relatório de avaliação das políticas. Esse projeto tem, na visão do entrevistado, duas finalidades macro: resgatar aquilo que nós podemos aprender com estas experiências e abrir caminho para aquilo que nós temos em nosso país e que podemos aportar.

Trata-se, portanto, de um projeto em que se realiza uma prospecção de negócios. Pela via acadêmica, abre-se uma dupla perspectiva para a atividade de consultoria para o setor público: a interna, para as esferas de governo nacionais e locais e a externa, no horizonte da prestação de serviços internacionais.

Para a USP, o estágio é um momento muito interessante na formação dos estudantes do curso de Gestão de Políticas Públicas. Via de regra, é através do estágio que eles se inserem na administração pública, sobretudo na administração direta - nas Prefeituras ou no próprio governo do Estado de São Paulo. Muitos estudantes permanecem na máquina pública, através de cargos comissionados, a partir da experiência que adquiriram nos programas de estágio realizados.

Valentim e Araujo (2017, informação verbal) ressaltam que a USP Leste tem feito um movimento de aproximação maior junto à Prefeitura de São Paulo, no sentido de ampliar a interação já pactuada para os programas de estágio supervisionado. A ideia é a formalização de convênios que assegurem programas de imersão, pelos quais os estudantes ficariam vinculados por um determinado tempo à administração local, para fins de realização de um estudo de caso. A proposta, entretanto, ainda está em estágio embrionário.

Costa (2017, informação verbal) afirma que, na nova grade curricular proposta para o curso de Administração Pública e Social da UFRGS, inseriu duas disciplinas específicas, de vivência em projeto de pesquisa e em projeto de extensão. Argumenta que a Universidade possui um corpo docente que trabalha fortemente

em extensão universitária. Com isso, fortalece a perspectiva de desenvolvimento social, por meio de experiências que trazem a comunidade externa para dentro da universidade**.**

A concepção da prática acadêmica se faz muito pela atividade extensionista. O grupo docente envolvido com o curso desenvolve projetos em áreas diversas, com foco na formação de gestores dentro de prefeituras. Ao mesmo tempo, trabalha com o desenvolvimento de economia solidária e bancos comunitários e tem projetos na área de gestão educacional pública de ensino fundamental e médio.

Na opinião do entrevistado, os projetos de pesquisa e de extensão não só têm proporcionado um espaço de vivência para os discentes e os professores em sala de aula, como têm trazido um público externo para dentro da universidade, seja em seminários e cursos ligados aos próprios projetos ou, às vezes, também, nas próprias atividades de ensino.

Costa (2017, informação verbal) acredita que seja através das falas, das vivências e das visitas técnicas que se abra a oportunidade para os estudantes construírem as “boas práticas” para um futuro gestor público, no sentido de firmarem as bases do diálogo com sociedade civil. Afirma que a Universidade está fazendo junto com a sociedade civil; “está aberta a um diálogo para a construção de tecnologias sociais, juntos” (COSTA, 2017, informação verbal).

Lotta (2017, informação verbal) também destaca em seu depoimento aquilo que considera como uma discussão forte no ‘campo de públicas’ e também muito presente na concepção do curso de Políticas Públicas que é a lógica do ensino-aprendizagem aplicado. Ressalta que o curso tem investido muito na perspectiva da imersão, sobretudo nas disciplinas específicas, no sentido de serem realizadas com conteúdos definidos em parceria com as Prefeituras, como disciplinas específicas de imersão. Segundo a entrevistada, a tônica principal seria não apenas a devolução, pela Universidade, do investimento público realizado, sob a forma de um programa específico, mas, também, a possibilidade de desenvolver nos estudantes um “olhar” mais aplicado ao longo se sua formação.

Gonçalves Junior (2017, informação verbal) relata a dificuldade que os estudantes de graduação em Administração Pública da UNICAMP enfrentam para cumprirem o estágio curricular obrigatório, sobretudo em órgãos públicos ou mesmo na administração direta de Limeira/SP ou nos municípios vizinhos. Em parte, credita esta dificuldade a uma postura pouco proativa da própria Universidade, no sentido

de não realizar um investimento mais efetivo na divulgação dos cursos e na sensibilização da administração pública local para fins de parcerias e convênios.

> Um projeto que a gente tem, que não saiu do papel ainda, mas vai sair em breve, é justamente a gente fazer uma espécie de sensibilização nas prefeituras das cidades próximas à Limeira, para que elas abram vagas de estágio, para que elas valorizem mesmo essas pessoas que estão se formando ali na região e que querem atuar na área pública, não é? Mas é que, muitas vezes, por essa questão cultural e histórica no Brasil, os prefeitos e secretários sequer sabem que existem pessoas formadas para isso, não é? (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Ainda com a preocupação de implementar um viés de prática aplicada no curso, Gonçalves Junior (2017,informação verbal) relata uma experiência nova, no campo das ações pedagógicas, que buscou aproximar a teoria à discussão de temas contemporâneos no campo das políticas públicas. O exercício realizado foi a condução de uma disciplina de natureza aplicada – “Laboratório de Políticas Públicas” – a oito mãos, isto é, com a participação de quatro docentes.

> Foi um momento de encontro nosso, para que a gente conseguisse não só ofertar uma disciplina de forma mais completa para os estudantes, mas que esse encontro favorecesse para nós, professores, um diálogo maior entre nossa forma de ver o mundo, entre nossas perspectivas teóricas (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

A experiência realizada, em sua avaliação, bem sucedida, será adotada na disciplina subsequente – “Laboratório de Políticas Públicas II”, no sentido de que se faça esse exercício permanentemente. “No fundo, assim, o curso nunca está pronto, não é, Adriana? Você sabe!” (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Menicucci (2017, informação verbal), ao expor a preocupação dos docentes envolvidos no curso de Gestão Pública da UFMG sobre a formação demasiadamente teórica, revela que esta não se configura como realidade e que os estudantes têm se envolvido em estágios na área pública desde os primeiros períodos do curso.

Acredita que haja um esforço de transição neste sentido, favorecido pela necessidade de atendimento às exigências contidas nas DCN, as quais destacam, dentre os três eixos centrais da formação pretendida, a perspectiva instrumental, de caráter mais aplicado.

Destaca a “última novidade” do PPC, com início programado para este semestre letivo: o programa de ‘inserção na gestão pública’. Trata-se da inclusão de uma disciplina no formato de laboratório, realizada em parceria com os municípios da região metropolitana de Minas Gerais, através da elaboração de projetos que complementem o atendimento às demandas concretas destes municípios. Inicialmente, será uma disciplina optativa, exatamente pela dificuldade de torná-la obrigatória, se considerados os estudantes que já possuem vínculos empregatícios em jornada integral.

Ainda, em consonância com o argumento de Conceição (2017, informação verbal), a entrevistada considera que a formação teórica consistente, pautada pelo pensamento crítico, é estruturante para a formação de gestores públicos. Está, portanto, acima dos requisitos instrumentais apontados como parte do perfil desejado do gestor público.

> Aliás, uma coisa em que a gente acredita, eu, particularmente, é que o instrumental, se você sabe pensar, o instrumental você aprende no trabalho. O importante é saber pensar, é saber fazer a crítica, compreender as coisas. O instrumental é no trabalho, é o aprendizado no trabalho e os nossos alunos têm mostrado um bom desempenho nos seus estágios (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

O curso de Gestão de Políticas Públicas da UnB, criado em 2009, concebeu em seu projeto original a perspectiva de Residência em Políticas Públicas (RPP) como pertencente à carga destinada ao estágio supervisionado.

À medida que o curso foi “amadurecendo”, o colegiado do curso propôs a conversão da RPP em uma pesquisa, com caráter de finalização de curso, a ser conduzida sob as referências de pesquisa aplicada, ao invés da abordagem de qualificação técnico-profissional remetida ao estágio. Neste sentido, a RPP passa, então, a ser definida como imersão acadêmica em pesquisa.

A residência, então, permanece dentro de uma modalidade de estágio supervisionado, mas que passa a se chamar “Imersão em Pesquisa Acadêmica”.

> O que vem a ser isso? Eles escolhem uma determinada política pública e a organização que faz a gestão dessa política pública para realizar uma pesquisa de campo, por dois meses, que a gente chama de imersão. (...) O que a gente explora em termos epistemológicos nessa ‘disciplina’ é a análise de política pública (MIDLEJ e SILVA, 2017, informação verbal).

Em consonância com o método de observação participante, os estudantes vivenciam *in loco* o cotidiano da administração pública direta, do aparato administrativo vinculado aos Três Poderes, dos órgãos públicos, das organizações sem fins lucrativos e até mesmo dos organismos internacionais, tendo em vista a compreensão de seus processos e o levantamento de dados acerca da condução de políticas públicas e/ou de programas de governo específicos.

Conforme referência de Lejano (2012, apud Midlej et al, 2015), a análise da política pública, enquanto campo de pesquisa, requer a separação entre “texto” e “contexto”. O primeiro diz respeito à construção teórica ou à concepção da política em si; o segundo trata da realidade em que esta concepção se afirma. Passa, portanto, pelas pessoas, pelos processos e pelas situações que determinam a sua dinâmica, no curso de sua implementação.

Pelas palavras do autor,

> Esse texto político, que pode literalmente ser um texto, como um novo estatuto, é moldado em alguns *lócus* de decisão e então importado para diferentes situações e implementado. Nesse processo lógico, o texto é criado distanciado do contexto de sua aplicação (LEJANO, 2012, apud MIDLEJ et al, 2015, p. 597).

A RPP, conforme estabelecido na revisão do PPC da graduação em Gestão de Políticas Públicas da UnB, surge como componente articulador da teoria e da prática, em linha ao disposto nas DCN. Visa aproximar o “texto” do “contexto”, promovendo a interação do campo teórico da concepção das políticas públicas com o espaço em que estas se disseminam como ação.

Segundo depoimento de Midlej e Silva (2017, informação verbal), a RPP pode ser considerada, se não como um eixo, ao menos como um diferencial do curso oferecido pela UnB. Avalia ter, hoje, o registro de 104 experiências de residência, realizadas desde o início do Programa. A RPP, na sua opinião, habilita os estudantes a se tornarem “analistas de políticas públicas”. A entrevistada sinaliza a existência, em Brasília, de um campo vasto para a atuação de consultores e acredita que esta atuação poderá ser protagonizada pelos egressos do curso, e enriquecida pela vivência e pelo acúmulo de experiências que tiveram ao longo da RPP.

A proposta do CSAP, da Fundação João Pinheiro/MG, também prevê a complementação da formação teórica por atividades que combinam teoria e prática,

tais como as atividades de extensão e imersão, os estágios extracurriculares e o estágio supervisionado, além das atividades complementares de graduação.

O PPC atual destaca que a principal ação de preparo para o mercado de trabalho é o Estágio Supervisionado, realizado pelos alunos nos dois últimos períodos do curso, em órgãos ou entidades da administração pública, direta, autárquica e fundacional do Estado de Minas Gerais.

Esses estágios visam integrar e preparar o aluno para a inserção na carreira pública de EPPGG, tendo em vista que é realizado no local ao qual o aluno será direcionado, após a conclusão do curso. Ainda, são diretamente associados ao trabalho de conclusão de curso, cujo tema deve estar relacionado ao órgão no qual o aluno está inserido, sendo este último um “produto” com contribuições ao órgão.

Conforme disposto no PPC do CSAP,

> As atividades de extensão e imersão, bem como as atividades complementares de graduação, produzem um conhecimento para além do conhecimento acadêmico, uma vez que o conhecimento gerado é fruto de uma troca de saberes, do confronto entre o mundo das ideias e a realidade da comunidade. Algumas destas atividades de extensão, desenvolvidas e patrocinadas pela Escola de Governo e em alguns projetos em conjunto com outras Instituições de Ensino Superior e entes da Federação, objetivam levar o aluno do CSAP a conhecer in loco a diversidade da realidade brasileira e a desenvolver uma visão integrada dos processos de gestão, tão necessária à sua atuação como EPPGG (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017, Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública, p. 14).

As atividades de imersão, conforme dispostas no novo PPC do CSAP, são organizadas e/ou intermediadas pela Gerência de Extensão e Relações Institucionais (GERI) da Escola de Governo.

Compõem 60 horas e objetivam levar o estudante a conhecer *in loco* a diversidade da realidade brasileira, em nível subnacional ou federal, por meio de visitas a regiões e contextos variados.

Os projetos de imersão são desenvolvidos de acordo com a metodologia de pesquisa-ação, de forma que os estudantes aprendam a partir da troca de experiências com a comunidade local das regiões visitadas.

Além disso, possibilitam que estes estudantes desenvolvam atitudes colaborativas, em conjunto com a população local, ampliando, assim, os seus conhecimentos acadêmicos, sobretudo a partir da confrontação destes com realidades bastante distintas.

5.5 **O corpo discente e a evasão observada nos cursos**

Os depoimentos colhidos revelam não haver um perfil definido com relação ao corpo discente dos cursos de graduação de gestores públicos, criados, em sua maioria, ao final da década de 2000.

Muitos destes cursos nasceram por adesão das Universidades Federais à proposta do REUNI, de expansão de vagas, com destaque para a interiorização e para a inclusão de novos segmentos da sociedade nas IES.

Assim, muitas das vagas oferecidas foram noturnas e em novos *campi* universitários, o que, no relato de alguns dos entrevistados, já indica um novo perfil socioeconômico dos discentes, associado às faixas de menor renda. Lanzara (2017, informação verbal) concorda com esta avaliação, afirmando que não apenas a UFF/Volta Redonda, mas o conjunto das IES Federais que passaram pelo processo de expansão previsto no REUNI, tiveram, com o SISU, um processo de interiorização que levou às universidades um perfil de aluno com poder aquisitivo baixo.

Na mesma linha de argumento, Conceição (2017, informação verbal) revela que o corpo discente do GPDES da UFRJ apresenta uma composição especial, advinda da proposta de democratização das Universidades públicas. Afirma que o perfil é de alunos que demandam um auxílio material para a realização dos cursos e que, no contexto atual da Universidade, enfrentam dificuldades para a sua continuidade, tendo em vista a redução significativa da oferta de diversas modalidades de bolsas estudantis.

> É um perfil sócio econômico diferente. Nós temos mesmo muitos cotistas, muitos alunos que recebem ajuda financeira na forma de bolsas e que usam o alojamento. Todos eles, praticamente, precisam usar o ‘bandejão’. Então, o ‘bandejão’ foi uma grandíssima conquista para a gente e recentemente esses alunos têm tido muita dificuldade de se manter. Nós temos uma política de bolsa, acho que nos primeiros dois períodos eles têm uma bolsa especial e depois têm que disputar uma outra categoria de bolsa, que tem sido, infelizmente, insuficiente para todos (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

O depoimento do entrevistado condiz com a realidade perversa observada em diversas IES públicas, a qual tende a se agravar com a fixação do ‘teto’ para os gastos públicos (PEC 55/2016), e com os cortes decorrentes no financiamento

universitário. De forma ilustrativa, na UERJ, o ‘combo’ bolsas estudantis-restaurante universitário tem sido pautado em diversas mobilizações, como expressão mais imediata da necessidade de assistência aos estudantes para a sua permanência na Universidade.

A antítese desta análise, ainda que de forma isolada nos levantamentos aqui realizados, fica evidenciada no perfil do corpo discente do curso de Administração Pública da FGV. Segundo relatado por Teixeira (2017, informação verbal), trata-se de um curso pago, com mensalidade girando em torno de quatro mil e duzentos reais, o que, por si só, elitiza o acesso ao curso. O entrevistado complementa a informação, afirmando, entretanto, que a IES concede bolsas de estudos para até 20% dos estudantes que tenham a trajetória educacional nas escolas públicas ou que tenham sido bolsistas nas escolas privadas. Acredita que esta é uma forma pela qual promove a diversificação socioeconômica, o que, na sua opinião, não gera problemas para o curso. “Nós tínhamos, na primeira turma, um herdeiro do Itaú. E filhos de empregada doméstica. São universos completamente distintos e que conviveram muito bem, a ponto de um frequentar a casa do outro” (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

Destaca, ainda, que na FGV os discentes são pessoas mais jovens, que também poderiam cogitar a formação em ciências sociais, mas que acabaram optando por administração pública por quererem um curso mais aplicado, menos teórico. Adverte que buscam identificar, no processo seletivo, se esses jovens realmente desejam fazer o curso de administração pública, ou se apenas desejam ingressar naquela IES. “Aqui em São Paulo a gente tem um fenômeno: tem muita gente que quer fazer ‘GV’, mas não sabe o que quer fazer na ‘GV’. Então, esse, para a gente, não interessa” (TEIXEIRA, 2017, informação verbal). Ressalta a concentração do perfil feminino no respectivo curso: “70% dos nossos alunos são mulheres. E são mulheres que vem com valores muito caros para elas do ponto de vista da mulher, do ponto de vista da horizontalização das relações. Então, a gente tem que pensar nisso” (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

De uma forma geral, o ingresso de jovens aos novos cursos foi potencializado nas IES à medida que incorporaram o SISU em seus processos seletivos.

Em muitas entrevistas realizadas, também foi destacado que, em princípio, os cursos da área pública não possuíam uma identidade própria, se comparados à proposta dos cursos de administração mais tradicionais. Este fato pode ter

comprometido a adesão “consciente” dos candidatos, uma vez que os mesmos não possuíam, de forma geral, um entendimento claro acerca dos PPC.

> O aluno, na média, não tem muito claro o que é o curso na realidade. Durante o início, eles não tinham muito claro o que era, até porque é uma área nova. Agora, já têm um pouco mais claro, porque já se formou uma certa cultura. Já tem gente formada, já tem gente atuando em alguns lugares. Então, muita gente que a gente recebe já vem com alguma referência (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

De uma forma geral, os coordenadores dos cursos investigados também indicam a adesão aos ‘novos’ cursos por um segmento específico de estudantes em busca de uma segunda graduação, ou ainda por servidores públicos já concursados, em busca de qualificação profissional e de progressão na carreira pública.

Valentim e Araújo (2017, informação verbal) compartilham desta visão, ressaltando que um dos perfis interessantes e bem significativos no curso de Gestão de Políticas Públicas da USP Leste é aquele em segunda graduação. “Tinha por volta de um quarto dos nossos alunos que já eram graduados. (...) Era muita gente que já era servidor público” (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Destacam, ainda, que não nutrem a expectativa de que este venha a ser um dos cursos mais procurados da USP, em função de o considerarem como um curso complexo para o egresso do ensino médio, o qual não possui o “background” ou a maturidade intelectual para a compreensão de conteúdos mais abrangentes das ciências sociais e humanas. A relação candidato/vaga para o curso hoje está em torno de cinco a seis candidatos por vaga.

Lotta (2017, informação verbal) ressalta que a graduação em Políticas Públicas da UFABC, diferentemente da USP LESTE, não atrai tanto servidor público, o que atribui ao formato mais interdisciplinar dos bacharelados concebidos pela própria Universidade e ao fato de não oferecer propriamente um curso de gestão.

Reis e Batista (2017, informação verbal) avaliam de forma bastante similar a questão do perfil discente do curso de Administração Pública da UFRRJ. Informam que as turmas iniciais contavam com um perfil de aluno mais velho, que já estavam inseridos no mercado de trabalho, sendo muitos servidores públicos já concursados, mas com atuação em cargos de nível médio. Para estes, o curso abriria a possibilidade de progressão funcional, a partir da finalização da formação de nível

superior. Alertam, todavia, que este perfil enfrenta uma dificuldade de compatibilização do trabalho com as obrigações exigidas no curso.

Os entrevistados relatam que os últimos processos seletivos, em especial as turmas de 2015 e 2016, atraíram um público mais jovem, o que acreditam ter relação com a consolidação do ‘campo de públicas’.

Ademais, consideram relevante para esta demanda o maior investimento no âmbito governamental, em termos de profissionalização da gestão pública e da necessidade de formação de quadros especificamente nesta área. Afirmam que a expectativa de aprovação em concurso público é ainda um fator que pode responder por boa parte da demanda observada nos últimos anos.

> Então, também, esse é um aspecto que poderia ser pensado nessa ‘popularização’ do curso de administração pública, fazendo com que alguns alunos mais jovens migrem para esse curso, pensando até mesmo em concurso, pensando em trabalhar no âmbito da gestão governamental. A variável concurso, ela ainda é determinante (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Midlej e Silva (2017, informação verbal) também sinaliza uma mudança no perfil das turmas atuais do curso de Gestão de Políticas Públicas da UnB quando comparado ao perfil da primeira turma, de 2009. Esta concentrava um perfil de pessoas de segunda graduação. Já a partir de 2010, o perfil é de alunos entre 17 e 18 anos, advindos do ensino médio. Atualmente, um ou outro candidato opta pelo curso para ter uma segunda graduação nessa área. Geralmente, estes são funcionários públicos que estão buscando uma base de conhecimentos que, porventura, não tiveram antes.

Costa (2017, informação verbal) ratifica, no perfil do discente do curso de Administração Pública e Social da UFRGS, os segmentos dos que já são servidores públicos, de faixa etária mais elevada, e os que já possuem um curso superior terminado, mas que acabam se interessando pela carreira pública, na expectativa de virem a prestar algum tipo de concurso.

> A gente não sabe até que ponto essa ambição é dada pela questão de procurar simplesmente uma carreira mais estável ou porque, efetivamente, tinha um espírito republicano, no sentido de atuação, entendeu? Uma motivação mais cívica, digamos assim, do que instrumental. Isso a gente não tem condições de avaliar (COSTA, 2017, informação verbal).

O entrevistado reconhece no ‘alunato’ um perfil com um pouco mais de experiência de formação e de vivência no serviço público, interessado na discussão a respeito da crítica ao gerencialismo e nas possibilidades que se abrem em termos de pensar a administração pública com um diálogo mais efetivo com a sociedade civil e com os movimentos sociais.

Entretanto, menciona que o pensamento crítico sobre a gestão pública e sua interface com a sociedade civil e com os movimentos sociais, bem como a análise de temáticas que permeiam essa discussão, ainda é incipiente para muitos.

> Alguns alunos que vêm desses traços mais de militância e tal, já trazem um grau de politização um pouco maior e essa discussão faz muito sentido. Mas, para muitos deles, essa é a primeira vez que se produz um debate, uma formação. A gente escuta eles falarem “nunca na minha cabeça eu discuti isso; no meu ambiente de trabalho não se discute isso” (COSTA, 2017, informação verbal).

Na visão de Gonçalves Junior (2017, informação verbal), os alunos de Administração Pública da UNICAMP são “os alunos mais críticos, mais participativos, que mais falam nas aulas, que mais se envolvem em trabalho social e que mais se envolvem nas atividades extraclasse”(GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

O coordenador avalia que estes alunos têm um perfil de engajamento e de politização muito diferenciado dos demais estudantes dos outros cursos, sobretudo daqueles do curso de administração da própria UNICAMP.

Atribui este maior engajamento político a duas dimensões analíticas que se retroalimentam. A primeira diz respeito ao perfil mais crítico daqueles que escolhem administração pública, por se interessarem, de antemão, por questões de Estado e de políticas públicas. A segunda se refere ao empoderamento que assumem, ao longo do curso, pelo conhecimento mais consistente adquirido, sobretudo a partir das disciplinas específicas que tratam dos desafios da gestão de políticas públicas. Assim, a “transformação” crítica alcançada, segundo Gonçalves Junior (2017, informação verbal) não se dá exclusivamente pela proposta do curso e pela atuação docente, mas estes componentes se revelam como catalizadores de uma consciência crítica e de um engajamento político latentes nesses alunos.

Sobre a perspectiva de formação ou de emersão do pensamento crítico, Conceição (2017, informação verbal) adverte que as propostas dos cursos surgiram

como aglutinação de ‘um monte de boas ideias’. Na medida de sua implementação, mostraram-se, todavia, carentes de adequação ao retrato real do corpo discente, no tocante às suas fragilidades estruturais de formação.

> A gente, agora, percebeu que o nosso aluno tem uma dificuldade muito grande em métodos quantitativos. Então, a gente foi adaptando o curso para resolver isso. A própria redação, o exercício da escrita. Então, isso tudo, e como ensinar melhor, para ele enfrentar desafios que, às vezes, a gente nem imaginava que houvesse, não é? O professor universitário não acha que vai enfrentar isso, que é ensinar o aluno a escrever e até desenvolver o gosto pela escrita, desenvolver o gosto e a disciplina pelo estudo, não é? (...) É assim e ainda bem que a gente está tendo a oportunidade de pegar esses desafios, porque o desafio existe para a sociedade. Então, é nosso, não é? Se o ensino médio não fez o seu papel, se o ensino fundamental não cumpriu o seu papel, a gente vai ter que dar um jeito de minimizar os danos. Enquanto o ensino médio não estiver funcionando de maneira plena, a gente vai ter que complementar isso (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

Este desafio está posto não apenas para a formação de gestores públicos, mas para a formação humana. Na perspectiva aqui defendida, de que a formação determinará uma ‘nova’ governança pública, não podemos nos esquivar de nossa responsabilidade no processo amplo dessa formação, o que se apresenta como desafio anterior à própria inserção social no meio acadêmico universitário.

O perfil discente aqui descrito não é restrito aos cursos de graduação de gestores públicos. Este é o perfil discente da maior parte dos cursos universitários públicos no Brasil. E a partir do momento em que, de fato, assumimos a educação superior como uma das nossas bandeiras ‘públicas’, não cabem inflexões e nem tampouco lamúrias acerca daquilo que se pode ou não fazer. Esse discente é a nossa ‘matéria prima’. É com ela, e para ela, que vamos exercer a atividade acadêmica em sua plenitude.

Considerando o perfil discente retratado pela maioria dos entrevistados, buscamos identificar o grau de evasão de alunos nos cursos de graduação analisados, como forma de apontar um indicador, entre tantos outros, para a avaliação da eficácia dos mesmos, bem como a efetividade de suas propostas.

Há uma convergência nos discursos dos coordenadores dos cursos que aponta para uma mudança de trajetória nos índices de evasão observados, culminante com o próprio processo de adequação dos PPC.

Teixeira (2017, informação verbal) nos informa que enquanto o curso de Administração Pública da FGV era uma linha de formação do curso de

Administração, a taxa de evasão era grande. O coordenador afirma que hoje, após a sua estruturação como curso próprio, e não mais linha de formação e, sobretudo, a partir do processo seletivo mais direcionado para o curso, a taxa de evasão é próxima de zero. A FGV realiza duas seleções anuais, “de inverno” e “de verão”, aprovando 50 alunos em cada. A evasão tem ficado em torno de três a quatro por cento deste total.

Valentim e Araújo (2017, informação verbal) alertam para o número limitado de egressos do curso de Gestão de Políticas Públicas da USP LESTE ao longo dos seus anos iniciais. Relatam que o curso era o que menos formava, dentre os dez cursos de graduação oferecidos pela EACH. Com relação às duas primeiras turmas, dos 120 ingressantes, aproximadamente uns 20 alunos concluíram o curso. Avaliam que hoje este número deva estar na média de 60 alunos.

Sobre as possíveis causas desta evasão, e também da retenção de alunos por tempo superior ao previsto para a integralização do curso, acreditam que o curso seja “árido” para muitos, pois passa necessariamente por temáticas muito diversas, próprias da característica multidisciplinar das políticas públicas. Assim, os alunos têm que cumprir muitas disciplinas e se assegurar de muitos conteúdos, oriundos de distintas referências no campo teórico, conteúdos estes que julgam fundamentais, face à intenção de formar gestores não direcionados para uma área específica de políticas públicas.

Reis e Batista (2017, informação verbal) também apontam para uma evasão considerável observada na graduação em Administração Pública da UFRRJ. Com relação às turmas iniciais, de 2010, 2011 e 2012, apenas 38 alunos concluíram o curso, de uma entrada de 135 alunos ao longo desses três anos. Acreditam que a dificuldade de conciliar trabalho e estudo, agravada pela condição financeira dos estudantes, possa comprometer a sua permanência no curso. Também creditam esta evasão ao distanciamento do campus da UFRRJ dos principais centros urbanos e à restrita malha de transportes locais, o que compromete a mobilidade urbana na região e afeta a permanência nos cursos, sobretudo nos cursos noturnos, como é o caso em tela.

Reiterando o alto índice de evasão como uma característica dos cursos de formação de gestores públicos, Lanzara (2017, informação verbal) expõe que na graduação em Administração Pública da UFF/Volta Redonda se formam, em média, de 30 a 40 alunos por ano, de um total de 80 ingressantes/ano. Considera que, de

uma maneira geral, esse é um problema de todos os cursos do chamado ‘campo de públicas’.

O entrevistado reconhece o esforço governamental bastante significativo de inclusão, mas adverte que não houve a contrapartida, no sentido da fixação desse aluno no interior. Também alerta para o fato de não haver, em princípio, uma identidade clara com relação ao propósito do curso, o que poderia afetar a permanência dos alunos nos respectivos cursos do ‘campo’.

> Então, o motivo da evasão é esse, e também no caso específico da administração pública, é a falta dessa identidade. O aluno muitas vezes entra no curso de administração pública como uma segunda opção, por não ter entrado num curso de administração, ou em outros cursos, como direito, que digamos, entre aspas - não é? - têm um certo prestígio. Então, isso é muito comum, principalmente entre os alunos do primeiro ano (LANZARA, 2017, informação verbal).

De um modo geral, avalia que a Instituição tem buscado superar este problema com esforço próprio e tentado buscar uma forma de reter o aluno através de atividades de extensão, as quais, na medida do possível, o ajudam nesse processo de fixação.

Na mesma linha de argumento, Costa (2017, informação verbal) avalia que o primeiro processo seletivo para a graduação em Administração Pública e Social da UFRGS foi visto como porta de entrada para o curso de Administração. “Muita gente achava que depois podia fazer uma transferência interna, que tinha o atalho aí, não é?” (COSTA, 2017, informação verbal). Segundo seu relato, o primeiro grupo que realmente se formou em cinco anos contava com apenas 11 alunos. Acredita que somente a partir do segundo e terceiro ‘vestibulares’ é que houve uma melhor compreensão da proposta do curso, o que começou a se refletir em uma entrada mais assertiva, com menor grau de evasão. No último semestre, concluíram o curso 16 alunos, de um total de 40 ingressantes por semestre. Ainda hoje, um problema observado é a retenção do aluno por tempo muito superior aos cinco anos programados para o curso.

O depoimento de Gonçalves Junior (2017, informação verbal) reitera os argumentos até aqui levantados, quanto à identidade dos cursos da área pública e o seu impacto na permanência dos estudantes.

Afirma que na UNICAMP a evasão era maior quando o curso ainda era voltado para a gestão de políticas públicas, o que se justificaria pela falta de

aderência dos alunos à proposta, sobretudo nos anos iniciais, de formação mais “genérica”. Relata que muitos acabavam se direcionando para empregos na área privada e solicitavam a transferência de curso, quando não o abandonavam. Em 2014, com a reformulação do PPC e a mudança para “Administração Pública”, as disciplinas da área pública começaram a ser ofertadas desde o primeiro semestre, o que favoreceu o reconhecimento da identidade do curso e se refletiu em menor taxa de evasão. Como efeito do que considera como “uma mudança radical” no PPC, observa-se, hoje, um maior engajamento ao curso de graduação, com uma média de 55 concluintes dentre os 60 que ingressam anualmente.

Menicucci (2017, informação verbal) e Conceição (2017, informação verbal) também confirmam a sua preocupação com o alto grau de evasão e de retenção de alunos, observados nos cursos de graduação oferecidos, respectivamente, pela UFMG e pela UFRJ.

Com relação à evasão na graduação em Gestão de Políticas Públicas da UnB, Midlej e Silva (2017, informação verbal) nos informa que não está acima da média observada nos demais cursos da Universidade. Ainda, expõe uma crescente demanda de alunos de outras graduações, que desejam migrar para o curso. Acredita que estas transferências internas compensem as saídas, o que preserva a média de alunos matriculados, considerando o ingresso de 50 alunos por semestre. Esta admissão se faz pelo ENEM, pelo vestibular (apenas no segundo semestre) e por um programa específico da UnB, o Programa de Aceleração Seriada (PAS).

O PAS é uma modalidade de acesso ao ensino superior específica da UnB, a qual permite ao estudante do Ensino Médio o acesso aos cursos de graduação da Universidade, de forma gradual e progressiva, mediante a realização de três avaliações, realizadas ao término de cada série do Ensino Médio. No primeiro semestre de cada ano letivo, 50% das vagas oferecidas para cada curso de graduação da UnB destinam-se aos candidatos aprovados pelo PAS realizado no semestre anterior.

Já em relação ao CSAP, ofertado pela Fundação João Pinheiro/ MG, o percentual médio de concluintes observado nos últimos dez anos fica em torno de 80%. Credita-se este alcance à peculiaridade da proposta definida no PPC, a qual estabelece, já no processo seletivo, o direcionamento dos estudantes para a atuação futura na carreira de Gestor de Políticas Públicas e Gestão Governamental

do Estado de Minas Gerais, bem como determina a integralização do curso como um dos seus requisitos.

6 **AS REPRESENTAÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA**

Neste capítulo, buscamos identificar a opinião dos coordenadores dos cursos de graduação de gestores públicos com relação à forma como a gestão pública está representada nos cursos que coordenam.

Buscamos reconhecer o viés ideológico predominante nos respectivos cursos e o quanto este viés se manifesta em defesa de uma concepção para a gestão pública, a ser norteadora de suas práticas.

Em seguida, procuramos reconhecer em que medida a concepção de gestão pública se reflete no perfil desejado para o gestor público. Buscamos identificar as características que melhor ilustram este perfil, de modo a estabelecermos uma correlação deste com a abordagem referendada pelas DCN.

Finalmente, buscamos detectar a visão dos entrevistados quanto ao campo de atuação profissional para os egressos dos cursos de graduação de gestores públicos, de modo a melhor compreendermos as dimensões, públicas e/ou privadas, que reconhecem como potenciais de inserção para os profissionais com esta formação.

6.1 **A concepção de gestão pública**

Buscamos identificar, ao longo das entrevistas realizadas com os coordenadores dos cursos de graduação de gestores públicos, quais seriam os parâmetros referendados pelos respectivos PCC que melhor representariam a gestão pública.

Mesmo compreendendo a dificuldade em se definir um “conceito” para a gestão pública, procuramos reconhecer no discurso dos entrevistados que representações poderiam ilustrar a visão que têm para a gestão pública, e de que maneira esta visão se espelha nos cursos respectivos.

Neste sentido, os depoimentos colhidos reforçam o nosso argumento inicial de que a gestão pública não é um modelo fechado, passível de caracterização

única. Pelo contrário, em um processo em permanente construção, com idas e vindas relativas aos graus de flexibilidade observados em suas práticas.

O que temos hoje, conforme sinalizado pelos coordenadores dos cursos investigados, são “princípios gerais” que devem, em horizontes temporais distintos, referendar um novo comportamento por parte dos agentes públicos, isto é, daqueles que são reconhecidos como alvo de uma nova formação acadêmica nesta área. Estes poderão vir a impactar a gestão pública na medida em que consigam, de fato, participar organicamente desta esfera ampliada de atuação.

Muito foi dito, ao longo das entrevistas, do compromisso da gestão pública com a *res publica* e do interesse público como sua finalidade principal.

Também houve destaque, nos depoimentos colhidos, a um novo recorte para a gestão pública, no sentido de uma abrangência que não se limita ao que possa ou não ser reconhecido como atividade exclusiva do Estado, mas que utiliza como parâmetro a ponta, ou seja, a quem o Estado atende e de que maneira atende.

Essas características buscam conferir à gestão pública um outro entendimento, o qual passa primordialmente pelo retorno público à sociedade e está, segundo os entrevistados, claramente reconhecido como o eixo central da proposta de formação contida nos cursos.

Valentim e Araujo (2017, informação verbal) afirmam categoricamente que a organização pública não é igual à organização privada. “O estado não é uma empresa. Ele age sob outra lógica, atua num escopo muito mais ampliado do que qualquer grande corporação” (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal). Ressaltam o quanto é difícil se reafirmar esta diferença, sobretudo em um momento em que estamos sob a pressão de um outro discurso, veiculado diuturnamente nos canais de mídia convencionais, o qual reforça uma perspectiva ideológica contrária e se firma como ‘senso comum’ perante a opinião pública.

Reis e Batista (2017, informação verbal) nos expõem a preocupação quanto à dimensão através da qual a desigualdade social é observada no PPC da graduação oferecida pela UFRRJ. Reconhecem que o PCC vigente, de 2010, se orienta pela dimensão da desigualdade econômica e se limita a esta observação.

Questionam, então, a essência do projeto, buscando promover uma reflexão sobre os desafios impostos à gestão pública.

> Se a gente for pensar gestão pública no âmbito da desigualdade social, ela se orienta apenas pelo âmbito econômico? Então, esse é um aspecto que a gente observa. Quando a gente entende uma gestão societal, pensada para a sociedade, é somente o 'econômico' que deve nos orientar? (...) O que eu entendo é que a gente deve sair de um aspecto que seria uma administração pública pensada unicamente para gerir negócios do Estado, e não seria esse o sentido, mas pensar na administração pública, mais uma vez, como eu digo, com o foco no âmbito da sociedade, no interesse público (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Lanzara (2017, informação verbal) destaca a preocupação com os "temas de Estado" como o eixo central da gestão pública. Afirma que o entendimento que possui sobre a gestão pública caminha dentro de uma visão que tende a ver o Estado como um importante elemento propulsor do desenvolvimento.

> A visão de gestão pública que nós temos é aquela que defende o Estado, a primazia do Estado, o Estado desenvolvimentista, do Estado promotor do desenvolvimento, mas dentro de um ethos republicano e democrático. Essa é a nossa perspectiva de gestão pública, porque há, digamos, uma certa pressão dentro dos cursos de administração pública, um certo viés de áreas que tendem a exercer uma certa hegemonia, que é a perspectiva gerencialista, com discurso excessivamente pró-mercado. E também um discurso que vai muito de encontro a essa visão redentora da sociedade civil, que a participação é tudo e que o Estado é nada. Então, na verdade, nós tentamos trazer os temas do Estado de volta para a questão da gestão pública. O que é um outro paradoxo; o Estado é pouco pensado dentro da administração pública, seja como um viés participatório, ou seja por um viés gerencialista de mercado (LANZARA, 2017, informação verbal).

Ainda nesta visão, reforça a perspectiva tratada no curso de Administração Pública da UFF/Volta Redonda de capacitar os estudantes para uma ação pública mais qualificada, através do fornecimento de elementos teóricos e empíricos, que os habilite a desenvolverem uma intervenção mais inteligente na realidade.

O entrevistado propõe a formação de "técnicos políticos" como perfil desejado para o egresso. Destaca a preocupação com a consolidação de um "arranjo" nesta formação, ou seja, de ter um futuro profissional engajado com os temas do Estado, mas engajado também com os temas da democracia, o que considera fundamental.

Seu depoimento se alinha aos objetivos específicos destacados no documento que apresenta o PPC da UFF, de 2014, no qual há destaque para a busca de "uma nova concepção de gestão, adequada à conjuntura social, econômica e de cultura, em oposição ao elevado grau de especialização, ao 'economicismo', à ausência de consciência histórica e à inaptidão para comunicar e agir" (UFF, PPC, 2014, Formulário 03, p.5).

Sobre a participação social como um dos elementos centrais da ‘nova’ gestão pública, argumenta que a questão da participação depende fundamentalmente da formação de um profissional com um espírito mais crítico, mais sensível às questões sociais e mais preparado para abrir os caminhos para a participação social de fato. Essa seria, na sua visão, a concepção norteadora do PPC da UFF/Volta Redonda.

Na mesma linha de argumento, Costa (2017, informação verbal) destaca que a proposta do curso de Administração Pública e Social da UFRGS concentra seus esforços na possibilidade de formação de uma geração que consolide um pensamento crítico sobre o Estado e o papel deste perante a sociedade. Ao mesmo tempo, que defenda a noção de público e a noção de coisa pública, a partir de uma perspectiva crítica, uma perspectiva com olhar para as questões da justiça social e de redistribuição da riqueza. Acredita que a preocupação em desenvolver essa sensibilidade no corpo discente seja uma marca forte do curso.

Costa (2017, informação verbal) declara que a forma como a gestão pública se revela no PPC está intimamente relacionada à visão e às áreas de formação do corpo docente envolvido no curso. Afirma haver uma “clivagem” entre esses diversos olhares, que ainda se refletem na concepção original do curso, mas que já apontam para um outro direcionamento, a ser consolidado na sua reformulação.

Apostando na reorientação do PPC a partir da renovação do quadro docente já em curso, acredita que o grupo atual traga uma perspectiva muito crítica em relação ao gerencialismo, o que, do ponto de vista da formação, abre um “lapso” que se configura numa nova possibilidade ou, ao menos, em um campo em disputa com relação ao entendimento sobre a gestão pública.

> Os professores que têm uma formação mais no campo do Direito, por exemplo, têm uma defesa até mais forte do Estado como organizador das políticas públicas, como provedor de serviços e tal, com uma crítica mais forte, digamos, ao processo de publicização, aos processos de privatização. E tem um outro conjunto de docentes que (...) também se posiciona com uma postura crítica em relação ao gerencialismo, e entende que a abertura e a maior permeabilidade do Estado à sociedade civil, aos movimentos sociais, ela é fundamental também para reconfigurar a ideia de uma renovação das práticas públicas - não é?- da administração pública (COSTA, informação verbal, 2017).

O entrevistado reafirma o papel da gestão pública não pelo viés do gerencialismo, mas pelo viés de uma “radicalização dos processos democráticos”, isto é, de uma perspectiva que assegure aos movimentos sociais e às organizações

da sociedade civil uma articulação vital para uma ‘nova’ gestão pública. Considera as organizações da sociedade civil como atores fundamentais da gestão pública, sobretudo na execução e no controle social das políticas públicas, e das políticas sociais de modo geral, com a ressalva condicionante de que estes grupos consigam construir uma relação de autonomia com o Estado.

A participação social aparece no discurso de vários coordenadores dos cursos investigados, como um dos elementos estruturantes da ‘nova’ perspectiva a ser disseminada na gestão pública.

Lotta (2017, informação verbal) esclarece que o curso da UFABC, de Gestão de Políticas Públicas, tem um enfoque menos organizacional e mais voltado à gestão de políticas propriamente dita.

Convergindo com o pensamento de outros entrevistados, reforça a necessidade de integração de diversos atores sociais na formulação das políticas públicas e na gestão destas políticas, pela área pública expandida, isto é, não apenas diretamente vinculada ao aparelho estatal de governo.

A entrevistada trata como uma das “pegadas fortes” do curso e da própria UFABC a questão da democracia e da participação de múltiplos atores no processo de tomada de decisão ou mesmo na gestão.

> Na lógica de gestão de políticas, tem muita consonância com os princípios da UFABC. Então, tem essa coisa de pensar redes de governança com participação de múltiplos atores, relação público-privado, participação social muito forte, a lógica da relação entre os índices federativos, que são, na verdade, princípios da UFABC, não é? Pensar na democracia, como tal. Então, não são coisas que o curso sozinho defende (LOTTA, 2017, informação verbal).

Complementa, reforçando o princípio de que não somente o curso, mas a própria Universidade, não coaduna com o enfoque gerencialista atribuído pela área de administração à gestão pública, o que, no Brasil, fica mais evidente nos projetos de reforma administrativa dos anos 1990.

> Deixa eu só te falar uma coisa: a gente é nada gerencialista lá dentro, inclusive porque a maioria das pessoas de lá não estudaram (administração pública). Só temos dois professores, agora três professores que estudaram administração pública mesmo; o resto é das ciências sociais. Então, a maioria das pessoas nem sabe o que é *New Public Management*, acredita? (LOTTA, 2017, informação verbal).

Ressalta que o bacharelado em Ciências e Humanidades, que compõe 50% da grade do curso de Gestão de Políticas Públicas, tem um enfoque fortemente desenvolvimentista, sobretudo em função da abordagem do grupo da área de Economia da UFABC, segundo ela, “pouco liberal e muito desenvolvimentista” (LOTTA, 2017, informação verbal).

Destaca, ainda, que o curso oferece conteúdos sob um enfoque bastante interdisciplinar, no que se coaduna com a proposta da UFABC. O curso também abrange um conjunto de disciplinas mais aplicadas, associadas às funções de governo, tais com “planejamento”, “orçamento” e “avaliação de políticas públicas”.

As orientações dispostas nas DCN, relativas aos PPC de graduação na área pública, tendem a ser observadas como “princípios gerais” de todos os cursos observados. Não se observam grandes variações nos campos introdutórios dos respectivos PPC, os quais buscam, em sua maioria, enfatizar este ‘novo’ olhar para a área pública e para um ‘novo’ perfil de egressos que venham a atuar nesta área.

Gonçalves Junior (2017, informação verbal) concorda com este ponto de vista e reitera que praticamente todos os PPC enfatizam o que não seria propriamente uma “novidade” ou um diferencial de algum projeto em específico: a questão de um olhar complexo sobre os problemas contemporâneos e uma visão crítica sobre a sociedade, entre outros aspectos.

O entrevistado, todavia, é bastante cético com relação ao modo como estes “princípios gerais” se traduzem, de fato, em uma nova perspectiva para a gestão pública.

Afirma que as diretrizes estão “no papel”. Na prática, acredita que possam se traduzir em uma suposta orientação do curso, na medida em que haja uma identidade do grupo de professores que o conduz - no caso da UNICAMP, do grupo de cinco professores de administração pública. Entende que o grupo ainda está num processo de equalização dos seus diferentes olhares sobre a realidade e de reflexão sobre como traduzir isso nas disciplinas. Este é exercício contínuo do grupo, feito a cada semestre.

Especificamente quanto à visão de mundo deste grupo, destaca que compartilham valores comuns e que possuem uma visão crítica sobre a sociedade brasileira, sobre o fato de vivermos em um país desigual e injusto, o qual precisa ampliar e aprofundar em muito a sua cidadania e a sua democracia. “Então, no

fundo, as nossas percepções oficiais se traduzem no curso de forma, assim, a olhar o Brasil de forma muito crítica (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Sobre a linha que o curso adota com relação à concepção de gestão pública, o entrevistado sinaliza não existir “uma linha” propriamente dita, que esteja claramente definida no seu PPC. Todavia, é categórico ao afirmar que, de forma alguma, se atrela ao modelo gerencialista. Este tema, o gerencialismo, é debatido de forma crítica entre o grupo que atua na área pública e junto aos estudantes, no sentido de analisarem, principalmente, o fenômeno burocrático no Brasil, bem como as reformas administrativas implementadas desde os anos 1930, a partir do DASP.

> A gente passa pelo gerencialismo, fala muito em gerencialismo. Inclusive, é o último bloco das disciplinas. Eu, inclusive, chamo colegas que atuam na área pública para a gente debater o que é o gerencialismo hoje. Porque se a gente pegar o que tem na realidade da administração pública de novo, é uma sobreposição de modelos, não é? Você tem aí muito do modelo burocrático e algumas pinceladas do gerencialismo, não é? Então, no fundo, é uma sobreposição, que é a realidade. No fundo, você fala de gestão por resultados, mas tendo bases de um modelo burocrático, não é? Como você equaliza essas duas vertentes, essa coexistência, não é, dentro do setor público? E isso é altamente dilemático, não é? (...) Não tem mais como você acreditar que vai ter uma existência de superação de um modelo pelo outro, porque a gente vai, ainda por muito tempo, conviver com essa coisa em paralelo, não é? Essa é que é a verdade. Eu vejo, acompanho colegas que trabalham em prefeituras e órgãos, mesmo do Governo Federal e é um embate diário, constante, como você lida com essas duas coisas ocorrendo paralelamente dentro do Governo - não é? - da máquina pública. E isso traz contradições, desafios (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Gonçalves Junior (2017, informação verbal) adverte que a perspectiva da gestão pública não pode ser tratada de forma “maniqueísta”- ou é isso, ou é aquilo. Acredita que por mais que se tenha avançado na crítica aos modelos de administração pública, há que se dar um “salto de patamar”, no sentido de concebê-la de outra forma, que não se caracterize pela superação plena de modelos e pela proposição de novos modelos, mas, sim, pelo alcance de mudanças gradativas no modo como a máquina pública opera e na maneira com que se relaciona com a sociedade, em cada momento ou espaço da realidade brasileira.

Sobre a perspectiva interdisciplinar disposta nas DCN, o que fica claro, a partir da análise dos depoimentos colhidos, é que a gestão pública é reconhecida como uma arena em disputa, passível de concepções diversas.

Entretanto, pela análise dos discursos formulados pelos coordenadores dos cursos investigados, há um entendimento comum de que a gestão pública, hoje, se

pretende ‘nova’, ou ‘em construção’, quando exatamente busca inverter o seu ponto de partida: as demandas sociais, pela via da participação social ativa na gestão pública, é que devem dar o “tom” da gestão, ou do modo como deverá funcionar.

É, portanto, comparável metaforicamente a um “terreno argiloso” – formado por um misto de componentes, com certa impermeabilidade, mas que, ao mesmo tempo, por sua composição, se mostra como matéria prima sólida para determinados processos produtivos. Assim seria a concepção mais próxima para a gestão pública: um campo constituído a partir de referências epistemológicas diversas, o qual poderá, pela interdisciplinaridade pretendida, produzir reflexões que venham a pautar novas práticas na arena pública.

Menicucci (2017, informação verbal), coordenadora do curso de Gestão Pública da UFMG, corrobora esta visão ao afirmar que “a gestão pública fica naquela linha de inquietação: muito de ciência política e de economia e um pouco de administração pública, na parte mais organizacional” (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

Reforça o princípio de que a gestão pública deve atender ao interesse coletivo, ao interesse público.

Na sua opinião, este é o princípio que confere o sentido político à gestão pública. A técnica, neste contexto, se subordina à visão maior do interesse público e ao viés político que elege ou reconhece esse interesse como prioritário.

A entrevistada adverte que o senso comum observado na sociedade brasileira é o da negação à política. Alega que o discurso ideológico presente nas propostas de reforma e modernização administrativa do Estado que se espalharam pelo mundo nos anos 1980 se convergiram, nacionalmente, no plano esboçado no Brasil, em meados da década de 1990, pelo então governo Fernando Henrique Cardoso.

Este discurso ideológico, alinhado ao pensamento neoliberal, promoveu a ideia de que a gestão pública é uma técnica, o que, na visão de Menicucci (2017, informação verbal) é uma falácia, uma vez que não existe a técnica desvinculada de objetivos.

> As técnicas são adequadas para os objetivos e os objetivos têm que ser definidos politicamente, o que nos leva à conclusão de democracia, de gestão democrática da burocracia. Quer dizer, sempre se definem pelo interesse coletivo. O interesse coletivo não é dado. (...) Não existe *a priori*; ele é construído. (...) Então, o mais importante é como se constrói, já que não tem como, tecnicamente, você decidir o que é melhor. Você constrói

> isso politicamente, por meio das instituições políticas (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

A crítica com relação ao momento político que vivemos no Brasil hoje é bastante contundente. Acredita que a relação legislativa e a relação entre os poderes Legislativo e Executivo têm definido aquilo que consideram ser “bom para o Brasil”, mas sob a forma de um “conluio”, isto é, sem consulta à sociedade e às instituições. A entrevistada nos devolve a pergunta enfaticamente, afirmando que “essa não é a melhor forma de produção do interesse público, não é?” (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

Esta crítica com relação ao momento político atual, no qual os interesses de grupos têm pautado as decisões públicas, principalmente no que diz respeito às restrições impostas pelo Governo às políticas sociais, fica claramente evidenciada nos depoimentos dos demais coordenadores de curso, quando apontam suas preocupações quanto às perspectivas de consolidação de uma ‘nova’ governança pública.

6.2 **O perfil do gestor público**

O perfil do gestor público preconizado nas DCN dos cursos da área pública basicamente acompanha as linhas gerais contidas no Capítulo IV, art. 43, da LDB nº 9.394/96, o qual dispõe sobre as finalidades da educação superior: participar no desenvolvimento da sociedade brasileira; desenvolver a ciência e a tecnologia e a criação e difusão de cultura e desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive.

Essas finalidades, no plano valorativo, servem como ‘balizadores’ da formação a ser desenvolvida no âmbito das IES, em todos os seus cursos. Assim, o que se espera como “produto final” da formação em nível superior é o compromisso social, científico, cultural e humano dos seus egressos.

Especificamente quanto ao perfil desejado para os ‘novos’ gestores públicos, estes valores se convertem nos seguintes princípios, a serem assegurados nos respectivos PPC: formação humanista e crítica; compromisso com o *ethos*

republicano; atuação tecnopolítica; e orientação para o interesse público e para o bem comum.

Estes princípios estão presentes nos processos de revisão dos cursos em tramitação nas IES analisadas. Se não foram simplesmente resgatados dos projetos originais, passam a integrá-los como um campo específico, de forma a estabelecer um sentido de “resultado social” para as propostas então defendidas.

De forma geral, o que se espera desses ‘novos’ gestores públicos é que, por sua capacidade reflexiva e crítica, sejam capazes de compreender a complexidade das relações que envolvem a esfera pública e que possam gerar soluções para os problemas sociais, por meio do investimento e do gerenciamento qualificado dos recursos públicos.

Daí se estabelecer como referência para este perfil uma formação política sólida – o que lhe dará competência analítica crítica, bem como uma formação instrumental moderna, o que lhe dará suporte técnico para a decisão política. Em outras palavras, compreender para empreender as transformações requeridas na máquina pública, de forma a melhor atender às demandas sociais.

Decorrem, desta referência, as características “gerais” deste profissional, expressas quase que indistintamente em todos os PPC analisados:

Ter visão estratégica, a partir de formação teórico-conceitual sólida;

Possuir espírito crítico, de modo a ampliar a compreensão da realidade;

Ser capaz de liderar equipes multidisciplinares e/ou multifuncionais;

Ser capaz de intervir de forma inovadora;

Ser capaz de interagir e integrar pessoas e grupos;

Ter habilidade analítica, propositiva e normativa;

Ter habilidade para promover o diálogo e a ação coletiva;

Ser capaz de agir democraticamente.

A forma como estas características gerais aparecem nos discursos dos coordenadores de curso entrevistados revela os aspectos aos quais atribuem prioridade. Não que elenquem ou estabeleçam uma “ordem” de importância, mas sinalizam, nos seus depoimentos, aquilo que vem à mente em primeiro plano, aquilo que entendem que melhor define este perfil profissional.

Naturalmente, esta visão é “contaminada” por suas respectivas áreas de formação, bem como pela concepção “ideológica” das IES ou dos núcleos institucionais que representam. O discurso de cada um reflete bem isso. E se

mostram parcialmente diferentes exatamente porque estamos falando de pluri e de interdisciplinaridade: um ‘objeto’ observado sob vários ângulos, cujas percepções se complementam.

O que melhor define este ‘objeto’ é a realidade que o materializa A compreensão de como as relações sociais se estabelecem na nossa realidade determina a forma como desejamos interagir, participar dessas relações. Como o papel em tela é o do gestor público, assumimos o nosso ponto de vista – na qualidade de também “gestores” da coisa pública – com relação ao perfil ou comportamento esperado daqueles que cumprirão este papel.

A título de ilustração, apresentamos alguns relatos que refletem este perfil, segundo os entrevistados, com a ressalva de que não devem ser entendidos como recortes isolados, mas como aspectos destacados de um todo, de uma concepção mais completa e mais integrada que representa o comportamento humano esperado desses futuros profissionais.

Teixeira (2017, informação verbal) diz que a FGV forma o “servidor público generalista”, o qual determina, por si, onde focará a sua formação.

> Vocês podem se inserir em tais áreas, nós vamos dar suporte, nós garantimos uma boa formação para vocês. Agora, se vocês querem atuar em terceiro setor, tem eletiva; se vocês querem atuar em governo, foquem mais em eletiva; se vocês querem atuar em empresas, em fundações empresariais, em relações governamentais, em *lobby*, não é? Foquem em eletivas, ou façam eletivas em administração de empresas (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

Ainda, destaca que a concepção central do curso é a de formar líderes: “No nosso projeto pedagógico o que está claro é que a gente quer formar líderes. (Avaliamos) se ele se enquadra no tipo de líder que a gente quer formar, que é um líder horizontal” (TEIXEIRA, 2017, informação verbal).

Lanzara (2017, informação verbal) avalia que o ‘campo de públicas’ ainda está em busca de uma identidade, porque sua conformação é bastante heterogênea. Ele abarca desde cursos de políticas públicas, de administração pública propriamente dita, de gestão pública, de gestão social, o que se revela numa variedade enorme de propostas, organizadas dentro de uma nomenclatura “guarda-chuva”.

O administrador público formado pela UFF/Volta Redonda deverá ser capaz de promover uma “intervenção crítica na realidade; (...) um profissional capaz de

lidar com os desafios, digamos assim, relacionados com os problemas brasileiros. Essa que é a grande questão, o combate às desigualdades" (LANZARA, 2017, informação verbal).

Costa (2017, informação verbal) avalia que o egresso do curso de Administração Pública e Social da UFRGS

> tem um pouco dessa formação voltada mais para atuar efetivamente no aparato burocrático do Estado, mas tem uma formação voltada para pensar a possibilidade desse diálogo entre o Estado e a sociedade civil. Essa é a grande ênfase, a grande diferenciação, digamos assim (COSTA, 2017, informação verbal).

Ainda, destaca que é um perfil não exclusivo para atuar na máquina do Estado; daí o nome do curso incluir a expressão "social". Afirma que esta foi uma das questões mais discutidas no momento de proposição e revisão do curso.

Menicucci (2017, informação verbal) entende que o profissional que a UFMG espera formar no curso de Gestão Pública é aquele que irá atuar nas redes institucionais e sociais que estão processando temas de interesse público.

> Nós temos aqui a turma pensando que o profissional tem que entender como é que funciona essa gestão, essas ações para garantir o interesse público e entender que a técnica não se desfigura com o processo político. A técnica não é neutra; ela está a serviço de alguns objetivos e os objetivos vão ser políticos. Ele tem que entender que ele faz parte (disso) (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

A entrevistada compreende as 'redes' para além do Estado, absorvendo, neste entendimento, as instituições sociais que participam do processo de produção de serviços públicos, da gestão da 'coisa' pública, da gestão de políticas públicas, enfim, "as instituições estão envolvidas com a gestão pública, entendendo que isso é amplo, que se você tem essa linha, você não vai estar se igualando a alguns cursos que, claro, são estereotipados" (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

Midlej e Silva (2017, informação verbal) ratifica o compromisso do curso de Gestão de Políticas Públicas da UnB de formar profissionais aptos a participar, a trabalhar efetivamente na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e controle social.

> Nos nossos valores de curso, a gente trabalha muito essa questão e também como que eles vão atuar, participando dos processos decisórios, não só como meros reprodutores de uma burocracia que já está aí, que já

> existe. E, também, nós trabalhamos muito essa relação Estado-sociedade, como é que se dá a relação Estado-sociedade, como é que o gestor tem que olhar para a sociedade, como também participante do processo de políticas públicas. Porque, veja, é esse gestor que vai entrar na máquina do Estado, dos Governos, que vai ter que ser capaz de realmente fazer com que a participação social aconteça de fato. Está nas mãos dele (MIDLEJ e SILVA, 2017, informação verbal).

Este último aspecto, a participação social, aparece como uma preocupação central do quadro docente envolvido com o curso, no sentido de buscar fortalecer os mecanismos de controle social, bem como uma atuação ética e sustentável por parte dos futuros profissionais da área pública.

O curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro/MG (CSAP), pretende formar gestores que venham a compor a carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado. Em seu projeto pedagógico, destaca que

> visa precipuamente esta formação de servidores públicos, qualificados para atuarem no progresso da Administração Pública mineira, tanto em se tratando da melhoria da estrutura administrativa de gestão, quanto em se falando de formulação e avaliação de políticas públicas planejadas e desenvolvidas para a sociedade. Tem por finalidade exatamente formar e capacitar recursos humanos para a administração pública, prioritariamente para o Estado de Minas Gerais (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017, Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública, p.7).

Rodrigues e Oliveira (2017, informação verbal), ao responderem às questões propostas no roteiro de pesquisa que lhes foi encaminhado, afirmam que o CSAP intenciona a formação de um egresso com perfil “tecnopolítico”, orientado para o bem público. Acreditam que a Escola contribua para modernização da gestão pública em Minas Gerais à medida que forma profissionais não apenas tecnicamente qualificados, com conhecimento na área, mas também com visão humanista e crítica em relação às demandas sociais.

Este perfil do egresso se coaduna com a narrativa disposta nas DCN, de formação de um profissional crítico e atento ao interesse público, bem como evidencia a aderência da proposta da Escola de Governo à prerrogativa de inserção acadêmica de seus estudantes no campo aplicado da gestão pública, ainda durante a sua formação, por meio dos estágios supervisionados e das diversas atividades de extensão promovidas.

6.3 **O campo de atuação profissional**

Uma das questões fortemente discutidas no ‘campo de públicas’ foi o entendimento do grupo acerca da abrangência da atuação dos profissionais da área pública.

Em linhas gerais, há um consenso entre o grupo envolvido nesta discussão com relação ao campo profissional para além do aparato estatal, incorporando, também, a possibilidade dos gestores públicos atuarem indiretamente na gestão pública, nas organizações não governamentais e em demais entidades que se relacionam com o Estado, no tocante à formulação das políticas públicas e à prestação dos serviços públicos.

Esse “campo expandido” de atuação profissional reconhece o gestor público não apenas como um quadro técnico da administração pública, mas como um agente político que interage com o setor público, seja por vinculação direta ao aparelho de Estado, ou por atuação indireta, em segmentos com os quais o Estado mantenha interface para o cumprimento das finalidades públicas.

O campo profissional expandido do gestor público passa, então, a contemplar: a administração pública federal, estadual ou municipal; as organizações e instituições não estatais de caráter público, nacionais e internacionais; as entidades multilaterais; as agências reguladoras ou empresas engajadas em atividades reguladas, concedidas ou contratadas pelo poder público e quaisquer outras organizações cuja atividade principal seja estritamente associada aos campos das políticas e das finalidades públicas, inclusive na área de consultoria empresarial voltada às esferas governamentais.

Ainda, prevê-se a atuação deste profissional no meio acadêmico, nas atividades de pesquisa, ensino e extensão voltadas à “área pública”, bem como no rol das áreas das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, em termos mais amplos.

Este leque de possibilidades é condizente com a perspectiva interdisciplinar trazida pelas DCN para os cursos em questão. Da mesma forma que se compreende uma formação generalista, no sentido de se consolidar sob diversos “olhares” e por diferentes áreas de conhecimento, também se espera a formação de um perfil “flexível” em termos da capacidade de sua absorção profissional.

A visão sobre a abrangência mais ampla do Estado se propõe ‘moderna’ à medida que concebem funções públicas exercidas por “parceiros” do Estado. E neste caso, teríamos o gestor público atuando no “Estado expandido”, por meio da cessão dos espaços do serviço público, sob o espírito da “administração pública consensual” (GURGEL, 2014).

Cabe aqui ressaltar que o nosso entendimento acerca deste “Estado expandido” é completamente distinto do conceito de “Estado ampliado” de Gramsci. Ao passo que o primeiro está associado ao Estado multifacetado, caracterizado pelos vários formatos de arranjos institucionais que hoje absorvem o espaço dos serviços públicos, o segundo trata do campo de disputa dos projetos societários, isto é, da forma como a sociedade política se impõe sobre a sociedade civil e busca legitimar o seu domínio sobre esta, ainda que de forma “consensual” ou consentida.

A perspectiva *gramisciana* de “socialização da política” está, de certa forma, presente no discurso dos entrevistados, ainda que de forma oculta ou não expressamente declarada. Apostam no processo formativo crítico como elemento transformador do Estado.

A contradição do discurso se revela, entretanto, na assunção pelos mesmos do “Estado expandido” como a coexistência de formas institucionais híbridas, através das quais o Estado poderá honrar as finalidades públicas, colocando o interesse público como eixo central de suas decisões.

Ainda que a formação crítica busque resgatar a primazia do Estado e o compromisso com a *res publica* como um dos parâmetros norteadores da gestão pública, o nosso ceticismo quanto a esta perspectiva se manifesta pelo fato de que tais arranjos híbridos mesclam interesses públicos e privados. Exatamente por envolverem um campo de confronto de interesses, a despeito da compreensão distinta por parte de alguns coordenadores de cursos, não acreditamos ser possível a garantia da primazia do interesse público sobre os demais, a qualquer tempo e em qualquer contexto.

Valentim e Araujo (2017, informação verbal) destacam que a formação prevista no curso de Gestão de Políticas Públicas da USP é de um especialista no setor público que possa atuar em qualquer área do setor público, compreendido não apenas como o setor público “tradicional”, isto é, estatal, mas também o não estatal. Isso envolveria a atuação em ONG e, inclusive, no setor privado. Neste último caso, a inserção se daria em alguns setores da economia altamente regulamentados pelo

setor público e naqueles que demandam um conhecimento além do que é o próprio setor público, porque funcionam sob uma agência reguladora ou um marco legal.

Os entrevistados avaliam que esse espaço de inserção de egressos tem aumentado, sobretudo nas empresas que prestam serviços para o Estado; empresas que têm demandado profissionais que conheçam a gestão pública e que consigam compreendê-la por uma perspectiva diferente da administração tradicional.

> Eu conheço alguns casos de alunos meus que foram trabalhar, por exemplo, na Diretoria do Setor Público do Banco Itaú. Que precisava dessa gente, porque esse é um diferencial do nosso aluno, ele viu alguma coisa que se diferencia da Administração. Eu dei muito aula em Faculdade de Administração privada, não é? Mas se você pega a turma de Administração e pergunta o que é a Lei 8.666 pouca gente vai saber responder. Se eu for falar qual é o papel do Ministério Público, ou do Tribunal de Contas, 99% não vão (saber) (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Reis e Batista (2017, informação verbal) também concordam com este ponto de vista e acreditam que as possibilidades para o egresso têm se ampliado, sobretudo a partir da noção de atendimento ao interesse público.

Avaliam que são diversas as áreas de interseção entre o Estado e as organizações da sociedade civil, as organizações não governamentais e até as organizações empresariais com fins lucrativos que, vez ou outra, atuam com projetos naquilo que se poderia chamar de “interesse público”, se revelando como um espaço a ser ocupado pelo egresso de administração pública e, em particular, pelos egressos do curso da UFRRJ.

> Esse lado mais preocupado com o interesse público que, certamente, é bem trabalhado dentro do curso de administração pública e que, às vezes, é negligenciado nos cursos de administração de empresa e, obviamente, as pressões institucionais que se dão sobre as empresas, fazem com que elas estejam atentas a profissionais com essa capacidade de leitura também. Então, eu acho que tem se aberto nesse sentido. (...) Também acho que as áreas de responsabilidade social das empresas, eu acho que ainda são um espaço que o egresso de administração pública pode ocupar (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Os entrevistados consideram, em sua análise, o lado reverso da formação interdisciplinar defendida. Julgam como impertinente uma eventual “reserva” de um campo de atuação para os egressos dos cursos da área pública, o que estaria sendo ventilado em órgãos de representação discente a nível nacional, como desejo dos

estudantes, inclusive do segmento estudantil que integra o ‘campo de públicas’. Neste sentido, levantam junto aos estudantes as seguintes provocações:

> Vocês acham que faz sentido colocar uma exclusividade? A administração pública não é uma área interdisciplinar? Porque que a gente quer fechar para quem é graduado em administração pública? A gente chama as outras áreas para o nosso curso, mas depois, na hora de ocuparem as vagas no serviço público, essas pessoas não são mais bem-vindas? O conteúdo que essas pessoas trazem já não são mais bem-vindos? (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Entendem que ainda há um processo de identificação da profissão muito associado ao concurso público, mas creem que esta percepção tende a se alterar ao longo do tempo, na medida em que o campo for se consolidando e na medida em que se dissemine a perspectiva dos egressos dos cursos de administração pública virem a atuar como agentes políticos, e não meramente como quadros técnicos da burocracia pública.

O campo de atuação dos egressos do curso de Políticas Públicas da UFABC é bastante diversificado. Lotta (2017, informação verbal) nos informa que durante a gestão de Fernando Haddad na Prefeitura de São Paulo (2013/2016), a UFABC teve um percentual altíssimo de egressos ocupando cargos comissionados. Quando João Doria assumiu o mandato, no início deste ano, muitos quadros deixaram a Prefeitura, de forma que hoje há uma pequena parcela de pessoas da UFABC ocupando cargos comissionados. Afirma que alguns estudantes prestaram concursos e foram aprovados para cargos públicos em nível municipal. Há também um percentual significativo de egressos trabalhando em organizações não governamentais e nos institutos empresariais, tais como a Fundação Votorantim e a Natura, entre outras instituições.

Gonçalves Junior (2017, informação verbal) confirma esta multiplicidade de possibilidades de atuação dos egressos, afirmando que a graduação em administração pública da UNICAMP busca formar quadros para atuarem dentro de Prefeituras, Estados, municípios, autarquias, empresas estatais, fundações, entre outros. No entanto, adverte que este movimento de absorção do egresso não é comandado pela Universidade, o que restringe a efetividade do curso. “Obviamente, nosso poder é limitado em mudar o mercado de trabalho, não é?” (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Destacando o contexto particular de Brasília, como arena pública nacional, Midlej e Silva (2017, informação verbal) considera que o potencial de absorção de egressos do curso de Gestão de Políticas Públicas da UnB é bem promissor e igualmente diversificado.

Avalia serem três as principais portas de entrada no mercado de trabalho para esses egressos. A primeira delas seria exatamente o Estado, por meio de concurso público ou não. “Se vocês estão aptos a participar do círculo de políticas públicas (...) então vocês têm condição de ter uma participação qualitativa, uma atuação qualitativa nesse espaço, que é o espaço do Estado, da máquina pública” (MIDLEJ e SILVA, 2017, informação verbal).

A segunda seria a atuação nos Consulados, Embaixadas e Organismos Internacionais. Este seria um outro espaço muito fértil para os egressos, onde eles também poderiam atuar.

E a terceira porta seriam as organizações sem fins lucrativos, que também têm muita interface com o Estado. Pelo fato de que participam diretamente de Editais, tais organizações precisam, ao seu ver, “conhecer o Estado por dentro”, o que configura um outro espaço muito interessante de atuação para os egressos.

Além dessas três frentes, a entrevistada destaca a possibilidade de atuação na iniciativa privada, mas em empresas que tenham uma interface com o Estado. Alerta para esta condicionante, de forma a garantir a melhor aderência da formação ao perfil exigido para o exercício das funções de cunho empresarial.

Os depoimentos dos coordenadores dos cursos investigados revelam a sua conformação diante de uma ‘nova’ compreensão do que é o Estado e dos arranjos pelos quais o Estado busca assegurar as finalidades públicas, ainda que não diretamente.

Pela tônica dos discursos observados, não é possível identificar algum teor crítico a esta ‘nova’ configuração da máquina pública, mas apenas a constatação, por parte dos coordenadores de cursos, de que este é o “modelo vigente”, é o “arranjo” real, é aquilo que temos, de fato, como estrutura hegemônica a serviço da gestão pública no Brasil contemporâneo.

Muito se falou de uma ‘nova’ concepção para essa gestão, a ser norteada pelo *ethos* republicano, pelo compromisso com o interesse público e pela forma democrática de se pautar a agenda pública e a forma de sua implementação e controle.

Entretanto, os depoimentos colhidos não revelaram qualquer campo de confrontação destes princípios com a ‘forma ampliada’ – ou pactuada – através da qual o Estado se apresenta para a sociedade hoje.

Esta aparente resignação, se não defesa, do *modus operandi* do Estado “moderno”, nos leva a questionar se realmente não existe uma contradição latente entre os princípios defendidos na formação dos ‘novos’ gestores públicos e os espaços no qual essa formação se materializará, como ação concreta.

Seria possível se conceber a primazia do Estado diante de todas as interfaces apontadas como “braços” do Estado moderno? Esses “braços” o fortalecem ou o expõem a um patamar de negociações inimagináveis? Essas eventuais negociações revitalizam o Estado e ampliam a sua presença para a sociedade ou, pelo contrário, sucumbem o seu alcance ao limite dos interesses negociado entre os entes parceiros?

Estas questões não fizeram parte do escopo pretendido nas entrevistas, mas delas emergiram, no momento de análise do conjunto de depoimentos coletado.

As categorias aqui apresentadas – o perfil do egresso e o seu campo profissional - não foram apresentadas como contraditórias no discurso geral dos coordenadores de cursos. Estes reafirmam quem se deseja formar e onde se deseja inseri-los, de forma “linear”, não controversa. Resta-nos tecer as considerações seguintes, sobre como avaliam o impacto desta linearidade na conformação de uma ‘nova’ governança pública.

7 **AS PERSPECTIVAS PARA UMA ‘NOVA’ GOVERNANÇA PÚBLICA**

Neste capítulo, buscamos tratar da questão central deste trabalho: em que medida a formação de gestores públicos, a partir da concepção de gestão pública defendida em seus cursos, poderá impactar a governança pública.

Buscamos reconhecer, nas entrevistas realizadas com os coordenadores de cursos, como estes avaliam o potencial de absorção de seus egressos pela área pública, subentendendo que esta ‘área’ seja condizente com o campo de atuação profissional por eles reconhecido no capítulo anterior.

Entendemos que esta avaliação está circunscrita a uma recorte analítico espacial e temporal, sendo, portanto, passível de percepções distintas quanto à realidade local em que os egressos estão inseridos.

Ainda, procuramos avaliar a perspectiva desta atuação profissional vir a consolidar uma ‘nova’ governança pública, ainda que de forma gradativa.

Ressaltamos que a expressão ‘governança’ é passível de significados diversos. Por isso, buscamos identificar de que modo compreendem este conceito, bem como em que tempo acreditam ser possível reafirmá-lo com práxis, no seio da administração pública.

7.1 **O potencial de absorção do egresso**

Os campos de atuação profissional para os egressos dos cursos de graduação de gestores públicos se mostram variados, a partir do entendimento do Estado como uma esfera ampliada, isto é, como acolhedor de distintas modalidades de oferta de serviços públicos, bem como de arranjos interinstitucionais para o cumprimento das finalidades públicas.

Sob este aspecto, o campo aberto aos ‘novos’ gestores públicos pode ser considerado como “promissor”, se reconhecidas as múltiplas possibilidades de atuação destes profissionais, tanto no setor público como no setor privado.

Nas entrevistas realizadas com os coordenadores dos cursos investigados procuramos identificar não apenas a compreensão destes com relação à

abrangência deste campo profissional expandido, mas também a avaliação que fazem sobre o real potencial de absorção de egressos, face ao contexto político em que estamos vivendo no Brasil contemporaneamente, e em especial a partir das inflexões nas políticas de governo assumidas a partir de 2016.

Muito embora a percepção geral dos entrevistados seja condizente com a expansão do campo de atuação profissional para a área pública, observou-se, pelo conjunto dos depoimentos coletado, um certo ceticismo com relação à capacidade do Estado, hoje, mesmo em sua dimensão ampliada, de absorver novos quadros.

Uma primeira avaliação crítica destacada por alguns coordenadores diz respeito ao processo tradicional de provimento de cargos públicos, por meio dos concursos públicos.

A crítica não se atrela ao mecanismo de seleção propriamente dito, mas à forma como se desenham os requisitos para os cargos, nas definições de seus Editais respectivos.

Alguns coordenadores foram bastante enfáticos ao apontarem as limitações destes processos seletivos, sobretudo quando delimitam “perfis” profissionais para preenchimento das vagas oferecidas em Editais de seleção pública, determinados por titulações específicas, dentre as quais, em muitos casos, não se encontram os títulos referentes aos novos bacharelados da área pública.

Valentim e Araujo (2017, informação verbal) reiteram que a proposta do curso de Gestão de Políticas Públicas da EACH/USP não pretende se restringir à preparação para concursos públicos. “Aqui não é um cursinho para fazer concurso; a nossa ideia aqui é justamente criticar esse tipo de seleção que é feita e intervir no concurso público. Um dia, quem sabe, modificá-la” (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Advertem que alguns concursos públicos para carreiras de Estado só reconhecem as formações mais tradicionais em seus Editais, tais como a graduação em Administração, em Direito ou em Contabilidade. Daí serem extremamente críticos com relação a estes processos, uma vez que restringem a absorção de seus egressos.

Uma outra questão abordada nas entrevistas, correlata a esta limitação no reconhecimento das titulações, diz respeito à pressão imposta pelos Conselhos de Classe, os quais, numa perspectiva de preservação de seus “feudos”, não reconhecem alguns cursos para efeito de registro profissional dos egressos.

Este é o caso, por exemplo, de um embate duro travado junto ao Conselho Federal de Administração (CFA), o qual, desde a época de formulação das DCN, já criava obstáculos à perspectiva de reconhecimento dos novos cursos, como formadores de profissionais habilitados à atuação no campo da Administração.

A consequência desta inflexibilidade se evidencia na restrição ou mesmo no impedimento formal de contratação de profissionais que não possuam o respectivo registro profissional nas entidades de classe, dado que este registro ainda é tido como requisito para a admissão em muitos cargos públicos.

A atuação do CFA extrapolou, em muitos casos, o seu dever. Por algum tempo, este Conselho arbitrou, unilateralmente, a especificação do profissional para o campo de atuação em Administração, contrariando as determinações expressas no Parecer do Conselho Nacional de Educação, bem como os seus dispositivos respectivos, constantes das DCN.

No âmbito do próprio CFA e, sobretudo, nas suas representações regionais, não havia, até certo momento, uma clareza com relação ao perfil acadêmico daqueles aos quais deveriam conferir o registro profissional.

Este fato fica notório no relato de Valentim e Araújo (2017, informação verbal) sobre a oscilação de condutas do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA/SP) no tocante à concessão dos registros aos egressos do curso de Gestão de Políticas Públicas da USP, ainda que observada em casos isolados, considerados como “lamentáveis”.

> Agora eles [o CRA/SP] começaram a dar [o registro], mas eles negavam para os nossos alunos; eu vi um parecer. Os primeiros que receberam tiveram que devolver. Foi uma história, uma coisa absurda! Primeiro eles começaram a dar [o registro]. Ninguém anunciou o nome do curso. Alguém foi lá pedir, deram para uns quatro, para uma meia dúzia. Depois, num determinado momento, eles começaram a negar. E chegou um dado momento em que eles mandaram uma carta para quem eles tinham dado, (...) informando que tinham cancelado o registro profissional deles e que eles tinham que devolvê-lo. Ah, eu recebi a carta, por um e-mail de uma aluna que tinha sido contratada na Petrobrás e tinha apresentado [o registro]. Ela falou: “Olha, se eu perder isso, eu perco o emprego! (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

A orientação dos coordenadores do curso da USP aos seus egressos é a de que devem se submeter aos concursos públicos, se assim desejarem, mesmo que estes exijam nos seus Editais a apresentação do registro profissional, na fase de admissão dos aprovados. Alegam que, numa eventual necessidade de recurso

judicial, o peso institucional da USP certamente será considerado e terá efeito significativo no julgamento dos pedidos destes bacharéis, tendo em vista a sua efetiva contratação em órgãos e/ou empresas públicas.

Relatam, ainda, que a própria Comissão de Graduação da EACH/USP, no momento de conclusão de curso das primeiras turmas da graduação em Gestão de Políticas Públicas (GPP), chegou a indagar à sua Coordenação a que Conselho de Classe o referido curso se subordinava, ao que foi respondido “a nenhum”. O GPP, tal como todos os cursos ofertados por IES estaduais, é vinculado ao Conselho Estadual de Educação – no caso, do Estado de São Paulo. A este Conselho devem se reportar, bem como atender às suas determinações. Felizmente, afirmam que estas “questões” estão hoje superadas na EACH, sendo a autonomia dos cursos uma visão compartilhada e defendida pela grande maioria de seus docentes.

Os próprios organizadores do ‘campo de públicas’, cientes dos conflitos de interesses envolvidos e dos obstáculos provocados, têm buscado uma aproximação maior junto aos Conselhos de Classe, em especial ao CFA, de modo a articularem um novo entendimento da entidade com relação ao reconhecimento dos novos cursos, com vistas à emissão do registro profissional equivalente.

Considerando o atual contexto de esvaziamento da oferta de empregos públicos, em função não apenas da redução na abertura de concursos públicos, mas também de uma conjuntura de crise econômica, com reflexos diretos na capacidade de emprego do país, Lanzara (2017, informação verbal) expões sua preocupação com a absorção dos egressos do curso de Administração Pública da UFF/Volta Redonda.

> Esse é um outro problema que extravasa as nossas possibilidades. Porque é aquilo que eu disse anteriormente. As perspectivas da carreira para um aluno que terminou o curso de administração pública são bastante exíguas, especialmente num momento deste. Porque você sabe que o emprego público, ele é muito cíclico. Ele segue as injunções das conjecturas econômicas. Você acabou de mencionar a questão da PEC, não é? E com a PEC há claramente uma tendência, haverá certamente uma tendência de diminuição do emprego público (LANZARA, 2017, informação verbal).

O entrevistado alega que todo o esforço de investimento na área de expansão dos cursos foi concomitante ao aumento do emprego público observado recentemente, mais especificamente entre os anos de 2003 a 2010. Afirma que,

neste período, houve uma expansão das capacidades do Estado brasileiro, que se refletiu na perspectiva de contratação de mais funcionários públicos.

Adverte que hoje este cenário mudou e, em função da retração da economia, há limitações para a absorção dos egressos, os quais não reconhecem mais a perspectiva de uma carreira tão alentadora. Como exemplo, aponta para a pequena atratividade da carreira pública em diversos municípios brasileiros, em especial no que se refere à remuneração de alguns cargos especificamente voltados para o gestor público.

> Veja você, desde a reforma do Estado, na década de 1990, criou-se a figura do gestor público. Então, em cada município haveria um profissional 'gestor público', contratado mediante concurso, um analista de políticas públicas. Mas pouquíssimos municípios brasileiros têm condições de fazer concurso e, quando fazem, as perspectivas de carreira e de salário são ruins. Só para você ter uma ideia, em Três Rios, nós tivemos recentemente uma aluna aprovada num concurso como gestora de políticas públicas. No município de Três Rios, o salário é de mil e duzentos reais (LANZARA, 2017, informação verbal).

Lanzara (2017, informação verbal) alega que, historicamente, há uma baixa tradição no Estado brasileiro de contratação de profissionais ligados à área de gestão pública, à área de administração pública propriamente dita.

Como contrapartida ao contexto atual, e na prevalência desses fatores "pouco alentadores", no que se refere à retomada do emprego público, acredita que a alternativa da carreira acadêmica ganhe força e se coloque como uma opção de "empregabilidade", ainda que temporária. O entrevistado nos informa que muitos egressos têm buscado a inserção em programas de pós-graduação em diversas áreas, imediatamente ao término do curso de graduação em Administração Pública.

Gonçalves Junior (2017, informação verbal) também destaca a sua preocupação com a absorção de egressos pela administração pública direta, sobretudo no contexto dos municípios de menor porte, como alguns próximos à Limeira/SP, onde está instalada a FCA da UNICAMP.

Acredita que as entidades públicas, de forma geral, ainda não estejam aptas a receber todo o quantitativo de "mão de obra" formada pelas Universidades, nos seus novos cursos de gestores públicos. Considera haver uma necessidade crescente de novos quadros para a gestão pública, mas em proporção insuficiente para a absorção plena do total de egressos do conjunto desses novos cursos.

Adverte que é necessária uma mudança de cultura nas instituições públicas, no sentido de perceberem que hoje existem pessoas formadas para atuar especificamente na área pública, qualificadas e capacitadas para esta atuação.

> (...) A gente está lá em Limeira. Limeira é um município que tem, no entorno, muitas outras cidades pequenas. A gente percebe que não existe essa adesão, para absorver mão de obra. (...) Das 5.700 Prefeituras no Brasil, hoje, quantas têm um administrador público, um gestor público formado, atuando nos seus quadros? A gente vai ver que é um número muito pequeno, não é? (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Na avaliação do entrevistado, ou as Prefeituras não oferecem cargos para os egressos da área pública ou, quando oferecem, estes são mal remunerados e até mesmo trabalho voluntário. Este é o caso da maior parte das vagas de estágio oferecidas pela administração pública local, quase todas não remuneradas.

Gonçalves Junior (2017, informação verbal) adverte sobre a possibilidade de estarem formando profissionais na área pública, mas que, pela questão da oferta e das condições de trabalho, acabem migrando para o setor privado.

> A *Bosch,* por exemplo, que é uma grande empresa da região de Campinas e Limeira, paga mil e quinhentos reais para o estagiário. O Banco Itaú, que fica em São Paulo, tem um ônibus que sai do interior e leva estagiários, inclusive nossos, da administração pública, para São Paulo. Para estagiar, eles ganham dois mil reais por mês, você entende? Então, assim, é uma competição cruel. (...) No fundo, as pessoas precisam sobreviver, comer, ganhar dinheiro. Não tem como você convencer, assim, por idealismo e falar “não, vá fazer um trabalho voluntário na Prefeitura, porque eles não vão te pagar nada, mas você vai aprender”, não é? (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Em concordância com a defesa de uma reformulação na forma e nos conteúdos aplicados nos concursos públicos para provimento de cargos públicos, o entrevistado também é bastante crítico com relação ao perfil de candidatos aprovados para estas vagas, muitas vezes distante da formação na área de administração pública.

Avaliando, por exemplo, o cargo de “Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental” do Governo Federal, reforça a crítica aos mecanismos mais tradicionais de seleção dos quadros públicos. Gonçalves Junior (2017, informação verbal) julga ser esta uma das melhores perspectivas de carreira para os profissionais da área de públicas, não apenas pela remuneração elevada, mas pela importância da função em si, na assessoria prestada ao Governo, inclusive aos seus

altos escalões. A partir de informações obtidas por alguns desses especialistas, relata que nas últimas turmas que ingressaram por concurso nessa carreira, a maior parte não tinha qualquer formação na área de administração pública. “Então, assim, tinham muitos médicos, advogados, engenheiros, arquitetos, veterinários, biólogos e por aí vai, porque era gente que estudava para concurso, você entende?” (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

De forma bastante contundente, considera ser esta uma questão muito complexa, que envolve um movimento duplo, de governos e da própria Universidade, para que haja aderência da formação aos cargos públicos, culminando em processos seletivos eficazes.

Ao mesmo tempo em que atribui à Universidade a responsabilidade por formar pessoas qualificadas para a função pública, também requer da administração pública a abertura de “portas” para a alocação desses profissionais, o que, na sua opinião, não tem sido tratado como prioridade no momento “anormal” que vivenciamos no país, do ponto de vista político, institucional e econômico.

> Você forma, mas esse pessoal vai trabalhar em outros postos, vai montar uma lanchonete, porque eles não vão ter emprego no governo ou na administração pública. Então, é complicado. Estas seriam questões para se pensar, se nós não estivéssemos nesse momento, como a colega disse, de anormalidade, sabe? Mas, nesse momento atual, como nem concurso mais temos ... (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Conceição (2017, informação verbal) endossa a opinião a respeito do momento crítico enfrentado no Brasil hoje, o que se reflete, por um lado, nas restrições estruturais impostas às Universidades e à formação idealizada em seus cursos e, por outro lado, nas limitações do mercado de trabalho, especialmente para os egressos do curso de Gestão Pública para o Desenvolvimento Social, GPDES/UFRJ.

Avalia com bastante preocupação a perspectiva de continuidade do curso, sobretudo quando considera a carência de recursos e de políticas de assistência destinadas aos estudantes.

Adverte que a redução de vagas em concurso público - com tendência de agravamento deste quadro, em função da restrição imposta pela PEC 55/2016 à abertura de novos processos seletivos desta natureza – associada às características

socioeconômicas dos estudantes, são fatores que limitam em muito as suas oportunidades de atuação profissional.

O entrevistado, todavia, se mantém disposto ao enfrentamento maior que desafia a área acadêmica, no sentido de promover não apenas a formação tecnicamente qualificada, mas, principalmente, a formação política dos cidadãos. Conforme suas palavras,

Isso é uma pena. A gente está formando gestores públicos num momento de desmonte do Estado, não é? Mas o desafio é esse, ou seja, a gente não vai desistir de reconquistar o nosso país e reconquistar significa repovoar o nosso Estado com pessoas competentes (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

Em consonância com a visão dos demais entrevistados, Midlej e Silva (2017, informação verbal) avalia que o potencial de absorção dos egressos dos cursos da área pública em Brasília seja mais favorável, quando comparado à realidade de outros Estados.

Considerando a capital como “o celeiro das políticas públicas” acredita que, do ponto de vista institucional, Brasília ainda seja um campo fértil para a entrada de profissionais formados na área pública nas instituições que representam ou compõem o Estado.

Sob o aspecto qualitativo, isto é, sob o que estas instituições públicas e governamentais poderão oferecer aos egressos como “matéria”, dado o contexto atual de desmonte do Estado, a entrevistada se mostra bastante crítica.

> Agora, se você me perguntar qualitativamente, aí é outra opinião. Porque aí eu vou te falar que a gente está vendo um desmonte do Estado. A gente está vendo um desmonte dos programas sociais, dos programas governamentais, de forma geral, que são um espaço, por excelência, de atuação profissional dos nossos egressos. (...) O que é preocupante é que a gente forma esses profissionais para atuar com políticas públicas e hoje isso está preocupante, porque a gente vê, semanalmente, os programas governamentais sendo acabados, finalizados. Então, o campo, é claro que vai, que tende a diminuir, não é? Em termos de políticas públicas, mas em termos institucionais, assim, da entrada na instituição, da entrada no Estado, isso vai continuar. Talvez a matéria mude (MIDLEJ e SILVA, 2017, informação verbal).

Ressalta, também, como campo de atuação dos egressos do curso de Gestão de Políticas Públicas da UnB as três esferas de poder: o Legislativo, o Judiciário e o Executivo. Avalia que, em tese, a procura maior dos estudantes seja por ocupações no Executivo, mas destaca ter havido uma absorção muito grande destes no

Judiciário e no Legislativo, ressaltando, todavia, que esta é uma realidade circunscrita à Brasília.

Ainda, associa a atuação futura do estudante às experiências vivenciadas na Residência em Políticas Públicas (RPP). Na sua visão, a RPP dá a dimensão do que poderá ser reconhecido como possível campo de atuação profissional. A diversidade destas possibilidades é ampla; se prevê uma atuação tanto em ONG como em Embaixadas, Ministérios, Secretarias e no Governo do Distrito Federal. Destaca também as experiências específicas de determinados segmentos das políticas públicas, como a gestão democrática de unidades escolares públicas, por exemplo.

> Talvez, a matéria mude. Talvez a gente precise, inclusive, refletir sobre o nosso curso. Está tudo muito premente, está tudo muito atual, não é? Talvez, a gente precise voltar, ter disciplinas optativas sobre isso, ter mais seminários sobre isso, para a gente formar o aluno também com essa visão de que é preciso flexibilizar até a própria atuação (MIDLEJ e SILVA, 2017, informação verbal).

Este pensamento corrobora a visão geral dos coordenadores de que a gestão pública é um “campo em aberto”, tanto no sentido do que se propõe como processo formativo de gestores públicos, como no que se refere ao potencial transformador das instituições, resultante de sua atuação profissional.

Como “campo em aberto”, está sujeita ao processo histórico sob o qual se desenvolve, não apenas como um eventual conceito, mas, sobretudo, como práxis. São as variáveis de ‘contexto’ que darão forma ao ‘texto’ e, em última análise, aos impactos esperados deste para uma ‘nova’ governança pública.

7.2 **O impacto da formação na governança pública**

No último bloco previsto no roteiro de entrevistas buscarmos avaliar em que medida os coordenadores dos cursos de graduação de gestores públicos acreditam que a formação defendida em seus programas poderá contribuir para algum tipo de transformação ou construção de um novo significado para a gestão pública, tendo em vista a consolidação de uma perspectiva nova para a governança pública.

Esta é a questão central desta pesquisa: em que grau a formação de gestores públicos será capaz de imprimir uma ‘nova’ governança pública.

A primeira observação a ser feita é com relação à expressão ‘nova’ governança pública. Entendemos que esta expressão é passível de sentidos diversos, e até mesmo controversos. É “palavra açúcar” que, no plano do discurso teórico, pode conformar as mais diferentes intencionalidades, sobretudo se considerarmos o “campo em aberto” em que se traduz a gestão pública, como uma arena ideológica em disputa.

Todo o esforço gerado pelo ‘campo de públicas’, no sentido de criar um terreno fértil para o amadurecimento da discussão sobre as especificidades da formação na área pública, sem dúvida alguma aproximou a visão dos envolvidos com relação ao que se poderia chamar de “princípios gerais”, de ordem valorativa, para a gestão pública.

Estes tratam da responsabilidade pública dos gestores e do seu compromisso com o interesse comum, bem como com o *ethos* republicano, tendo em vista a consolidação gradativa, no âmbito da gestão, de um conjunto de práticas verdadeiramente democráticas como determinantes das decisões públicas.

De forma orgânica, ainda que incipiente, dada a “novidade” da proposta – não propriamente quanto à reflexão sobre o tema, mas pelo envolvimento de forma mais integrada de diversos ‘atores acadêmicos’ neste movimento – o ‘campo de públicas’ promoveu um repensar da gestão pública, bem como apontou possibilidades para a sua materialização, a partir das DCN e dos PPC subsequentes.

Daí o fato de ser reconhecido, por vários dos entrevistados, como um fator que impulsionou um novo desenho para os cursos, com vistas a uma nova formação.

A questão que se coloca como desafio – e para alguns coordenadores ouvidos neste estudo como uma “provocação” – é em que medida esta formação diferenciada, pautada por ‘novos’ princípios, de fato será capaz de transformar, ou mesmo de desenvolver, novos parâmetros para a governança pública.

O desafio aqui “provocado” se faz no sentido da identificação da visão destes coordenadores quanto às possibilidades e às limitações desta formação, na perspectiva de vir a se convergir em um *ethos* democrático, a ser tomado como referência básica determinante na atuação dos gestores públicos.

A análise dos discursos coletados nas entrevistas, bem como das impressões dos coordenadores – ainda que no plano pessoal – com relação a estas possibilidades, nos permite reconhecer um misto de percepções. Há, por parte deles, uma avaliação bastante crítica e cética com relação à efetividade das propostas concebidas, no sentido de “transformação” da gestão pública, sobretudo quando expõem a narrativa de anormalidade do contexto institucional e político que estamos vivendo no Brasil hoje. Este seria o lado “pessimista”, se não realista, do misto perceptivo identificado.

Por outro lado, são igualmente categóricos e contundentes em seus discursos, na defesa de que a academia está fazendo a sua parte para construir essa “transformação”. A gênese libertária que caracteriza o espírito acadêmico se mostra, apesar dos ataques sofridos, ainda resistente e disposta ao enfrentamento, sobretudo no plano da formação e da disseminação do pensamento crítico. Este seria o lado “otimista” do misto perceptivo, decorrente do compromisso revolucionário destes coordenadores, em sua grande maioria cientistas políticos e sociais.

O que compromete ou dificulta a passagem do pensamento crítico à ação crítica é a realidade que tomou de assalto os nossos ideais. Este “vácuo” de governança verdadeiramente pública empurra para um horizonte de longo prazo a perspectiva de uma nova configuração entre os sistemas políticos, administrativos e sociais que envolvem o Estado.

Não que a tenham perdido de vista, mas o que se observa no depoimento dos entrevistados é uma certa “resignação” com relação ao tempo necessário para o impacto esperado. Talvez a expressão “resignação” deva ser substituída pela palavra “maturidade”. Afinal, estamos falando de depoimentos proferidos por espíritos ainda jovens, porém presentes em corpos intelectuais amadurecidos e, portanto, tranquilos por sua resiliência, mesmo diante de cenários nada alentadores.

Essa talvez seja a melhor expressão dos relatos colhidos, de certa forma, uníssonos em suas considerações críticas com relação ao momento atual e à possibilidade de construção de uma ‘nova’ governança, a partir da inserção dos novos gestores públicos no campo expandido da gestão pública.

Valentim e Araujo (2017, informação verbal) apostam na possibilidade desta construção, embora a avaliem como “um trabalho de formiguinha”.

Ressaltam a importância do movimento nas universidades brasileiras, no sentido de difundirem uma nova percepção da gestão pública, para além da suposta dicotomia entre política e administração.

> Eu espero que daqui a 10, 15 anos... Eu acho que é uma coisa lenta, justamente porque são gerações que precisam adentrar no serviço público e se a gente olhar para a realidade do serviço público é meio desesperador. (...) Eu sou um misto de pessimista e otimista muitas vezes na minha vida, mas nesse ponto eu acho que é com o passar do tempo. Eu não acho que é uma coisa que vai ser imediata, em termos de resultado, mas com o passar do tempo é possível que se crie uma nova cultura. E essa ideia de você ter uma centena de cursos espalhados pelo Brasil, isso é importante (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Os entrevistados são bastante críticos com relação à realidade observada na gestão pública nas três esferas de governo, e principalmente no que se impõe como perfil da gestão de pequenos municípios de São Paulo.

> Nós estamos falando da cidade de São Paulo, mas se pensar nas pequenas, ou médias, ou mesmo as cidades da grande São Paulo, do ponto de vista da administração, é um descalabro. (...) Eu sempre falo isso para os meus alunos: “Quando eu falo essas coisas do descalabro da gestão, não fiquem pensando que é somente no Norte, no Nordeste, na Amazônia. É aqui, olha, em Itaquaquecetuba, em Guarulhos, olha na janela aí. É na sua Prefeitura de São Paulo, não precisa sair da cidade não (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Valentim e Araujo (2017, informação verbal) apostam na formação gradativa de uma massa crítica, a partir da profusão de novos cursos na área pública, em processo crescente no Brasil. Acreditam num potencial de mudança nas práticas dentro da gestão, sobretudo nas práticas observadas cotidianamente na administração local.

Afirmam que os relatos trazidos pelos estudantes já inseridos na gestão municipal de São Paulo, por exemplo, ainda que “não zerem o risco” de continuidade de algumas práticas inconsistentes e defasadas, já sinalizam algum grau de mudança, justamente pela forma como estes estudantes intervêm em determinados processos nos quais se envolvem, mesmo que restritos, se considerado o conjunto de processos geridos e/ou articulados pela Prefeitura.

No presente momento, a USP busca estabelecer uma forma de se relacionar com a gestão atual da Prefeitura de São Paulo. Afirmam haver um campo em aberto para novas parcerias e um fluxo permanente de demandas, apesar do viés tecnicista

e gerencial enaltecido pelo prefeito João Doria. Independente do grau de institucionalização, apostam numa espécie de “jogo de parceria”, o qual vai se tornando permanente e se confirmando em novos convênios. Esta seria a “chancela” da administração pública local, no reconhecimento da qualificação dos cursos da USP, em especial a graduação em Gestão de Políticas Públicas (GPP).

Sobre a existência de algum espaço, neste campo de enfrentamento, que possa vir a ser traduzido em uma ruptura do modelo gerencial defendido pela gestão atual daquela Prefeitura, consideram que esta arena não esteja definida, isto é, ao mesmo tempo em que esta gestão se vale do discurso gerencialista, e nestes termos, se mostra contrária às ideias defendidas no GPP, também recorre à Universidade para o equacionamento do que avalia como “problemas de gestão”.

Na realidade, avaliam que os “problemas de gestão” são mais complexos do que o discurso ventila. Assim, nos informam que a própria Prefeitura busca uma proximidade com as Universidades, e não somente com a USP, por reconhecer que “é ali que se produz, é onde tem gente que está pensando, tem aluno, e uma série de coisas para melhorar a qualidade da gestão dele” (VALENTIM e ARAUJO, 2017, informação verbal).

Reis e Batista (2017, informação verbal), na mesma linha de argumentação, avaliam que o curso de Administração Pública da UFRRJ em particular, bem como os demais cursos da área pública, também abrirão esse espaço, na medida em que consigam formar “agentes políticos” para a gestão.

Entretanto, quando questionados da possibilidade de o curso contribuir efetivamente para uma ‘nova’ governança pública, avaliam ser esta uma questão bastante delicada, quando considerado o momento atual em que vivemos no Brasil.

> A gente vinha de um período extremamente otimista, onde até essa ‘nova administração pública’, ‘novo serviço público’ ou administração societal começava a se colocar como uma alternativa à administração pública gerencial. De repente, isso parece que perdeu fôlego; não é que perde fôlego, mas parece ser uma coisa menor, diante de outros problemas tão graves que, assim, a gente parte para um pragmatismo (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Os entrevistados afirmam que a urgência das decisões atropela a dimensão da negociação das zonas de conflito de interesses, que se mostram como inerentes à governança. A governança, na visão destes coordenadores de curso, pressupõe a

construção de conceitos, num arranjo “consensuado”, se é que isto é possível, no qual os conflitos sejam admitidos e trabalhados.

Partindo do princípio de que a universidade é influenciada pelo mundo real, expõem a dificuldade de se abordar o tema ‘governança pública’, por considerarem que esta passa por um processo de encolhimento ou de falta de perspectiva. Questionam, no plano teórico desta abordagem, a que ‘governança’ estaríamos nos referindo, qual seja, a um sistema complexo, com múltiplos agentes, para gerir a “coisa” pública ou, contraditoriamente, à governança corporativa, articulada por sistemas de *compliance*, tal como destacado nas próprias normativas do Governo Federal, com relação à instituição de um sistema de gestão de risco no âmbito das autarquias públicas federais.

> A gente tem um desafio enorme, um desafio porque a realidade nos impôs uma situação bastante pessimista e porque a gente tem essa confusão conceitual, de qual, efetivamente, governança a gente está falando. Inclusive, a gente tem uma disciplina de governança pública no nosso curso. Eu tive a oportunidade de ministrar. Eu tenho que mostrar para os alunos que existem duas perspectivas de governança. “Então, tomem muito cuidado quando vocês estiverem tratando do assunto para saber com quem vocês estão dialogando e de que governança estão falando” (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Reis e Batista (informação verbal) defendem que a gestão pública não seja avaliada apenas pelos indicadores tradicionais de eficiência, eficácia e efetividade das organizações e de seus processos, mas que esta avaliação alcance o âmbito do desenvolvimento da sociedade como um todo. Acreditam que esta visão vem sendo difundida nos ‘novos’ cursos da área pública, em um movimento diferente do que tivemos no passado. Todavia, são céticos com relação ao tempo que esta nova perspectiva vai durar, isto é, por quanto tempo teremos esse movimento em prol de uma nova rota para o pensamento na área pública. Paradoxalmente, argumentam que, no momento atual, não apenas os estudantes dos ‘novos’ cursos demandam uma perspectiva diferente para a sua formação, mas a própria sociedade civil clama por uma gestão pública que se oriente para as demandas sociais amplas, e não apenas para o atendimento aos interesses de grupos específicos.

Ainda, corroboram a visão de que da expansão crescente na oferta de cursos na área pública possa, efetivamente, surtir alguma transformação significativa na gestão, a ser conformada pela reflexão produzida pelo coletivo de egressos desses cursos.

> Então, eu acho que isso tende a produzir alguma transformação de médio prazo na realidade brasileira. Agora, se essa transformação também vai ser positiva, em que medida ela vai atender às expectativas, é outra história. Mas eu acredito que esses alunos do 'campo de públicas' e os alunos do nosso curso de Administração Pública, eles têm, sim, condições de fazer uma administração pública diferente, uma administração pública para além da burocracia e da manutenção estatal (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

Atribuem à diversidade de iniciativas, ilustradas nos diversos formatos dos 'novos' cursos da área pública, construídos a partir de um processo próprio de reflexão, de compreensão da "coisa" pública, o potencial transformador.

Ressaltam, nesta argumentação, que aquilo que poderia parecer uma dispersão pode ser compreendido como a perspectiva de cada coletivo de construção e de "desenho" de uma 'nova' uma governança, e nos arranjos decorrentes para gerir a "coisa" pelo interesse comum, qual seja, "o desenvolvimento sem adjetivação; o desenvolvimento da sociedade como um todo" (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

A participação social foi um tema bastante repercutido nas entrevistas realizadas. Ela surge, na fala dos entrevistados, como dimensão fundamental à governança pública.

Também "palavra açúcar", muito se tem a discutir sobre as formas como essa participação poderia se concretizar na dinâmica da gestão pública.

Tomamos por pressuposto que a participação social requer consciência cidadã, antes de tudo. E que essa consciência precisa ser, se não gestada, ao menos amadurecida pelos processos formativos e pelas experiências reais vividas por indivíduos e grupos sociais no campo de suas relações com a administração pública.

A 'nova' governança precisa estabelecer meios para a participação social. Não apenas pela abertura de canais para essa participação, sob formatos distintos, mas também pelo fomento a esta participação, no sentido de disseminação de uma cultura participativa, bem como de "preparação" política da sociedade civil para tal.

Reis e Batista (2017, informação verbal) reiteram o nosso pressuposto, avaliando que

> (...) a participação social, acho que nos últimos anos, ela está carregada de uma certa mística. Parece que a participação social, por si só, é a solução dos nossos problemas. E aí, quando você pega um aluno que está no quarto período de Administração Pública e ele ainda não está bem

> consciente do que é essa participação social... Às vezes, ele nem se define como cidadão, um ser de direitos. Então, eu acho que isso é complicado, da forma otimista como a gente encarava essa participação social (REIS e BATISTA, 2017, informação verbal).

É neste ponto que se afirma o potencial dos ‘novos’ cursos da área pública. Na maioria dos cursos investigados, os PPC preveem muitos conteúdos da ciência política e das ciências sociais, quando não assumem, explicitamente, ser esta a “pegada forte” da proposta institucional a qual se vinculam.

Mas é exatamente a suposta “aridez” destas áreas de conhecimento, sobretudo para os ingressantes oriundos do Ensino Médio, que fazem deste processo formativo uma longa trajetória, sujeita a muitas variáveis em seu percurso.

Não obstante estas dificuldades, relativas aos eixos temáticos que compõem a estrutura dos cursos da área pública, Reis e Batista (2017, informação verbal) acreditam que os estudantes, a partir da formação obtida, estarão mais preparados para contribuir para o controle social da gestão pública e terão mais condições de defesa de um processo democrático para as decisões públicas, ainda que não atuem diretamente na administração pública.

Outro fator destacado pelos coordenadores entrevistados diz respeito ao alcance dos cursos com relação ao número de egressos. Exatamente porque se tratam de cursos novos, criados no final da década de 2000, ainda é restrito o número de formandos. Podemos considerar que as primeiras turmas estão em processo de finalização, de modo que a primeira geração de novos gestores públicos está em processo de formação.

Este fato nos leva a uma avaliação mais remota do potencial de mudança na gestão pública, na perspectiva de um impacto que demandará mais tempo para se consolidar como parâmetro de uma ‘nova’ governança.

Questionado sobre o alcance do impacto esperado dos ‘novos’ cursos com relação a uma nova concepção e a uma nova práxis para a na gestão pública, Lanzara (2017, informação verbal) afirma que esta é a aposta em curso e que, como toda aposta, é incerta. Mas admite que haja um elemento fundamental nesta aposta que é o movimento geracional, isto é, de formação de uma geração mais preparada politicamente para intervir criticamente na realidade. O entrevistado acredita na “pressão” a ser provocada por essa geração, mesmo que haja um contingente sem perspectiva direta de inserção profissional na carreira pública.

> Agora, como uma geração de intelectuais, digamos, porque é disso que se trata, a aposta que se fez é nesse sentido, de recuperar as bases de desenvolvimento do Estado brasileiro. Eu acho que o esforço caminhou nesse sentido. Mesmo que nós deixemos isso para a posteridade, mas eu acho que essa geração fará história nesse sentido (LANZARA, 2017, informação verbal).

Mesmo considerando a polissemia atribuída ao conceito de governança, acredita na perspectiva de novas referências a serem aludidas ao mesmo, o que traz uma perspectiva alentadora com relação ao futuro da gestão pública. O entrevistado destaca que “o que se buscou com a expansão dos cursos de gestão pública foi uma nova governança democrática, que trouxesse o Estado de volta” (LANZARA, 2017, informação verbal). Essa seria a questão central a ser resgatada pelos novos cursos. Por isso a sua preocupação na formação de um “profissional de Estado”.

Sobre o referido conceito polissêmico, LANZARA (2017, informação verbal) diz que sua atratividade, no contexto atual, é comparável aquela que exercia a palavra “comércio” no século XVIII.

> Você tinha comércio de ideias, comércio de conhecimento, comércio de interesses, não é? Da mesma forma que, hoje, você tem uma governança empresarial, governança de conhecimento, governança disso, governança daquilo, mas o paradoxal é que nós temos muita governança hoje, mas não temos Estado, compreende? (...) Então, quem governa, quando ninguém governa? (LANZARA, 2017, informação verbal).

Reitera que os cursos de formação de gestores públicos devem ter como questão primordial o resgate do Estado e de sua capacidade de produzir políticas públicas. Alerta que a recuperação desta capacidade só será possível a partir de “um corpo qualificado de profissionais que atuem dentro do Estado, com uma visão, uma perspectiva democrática de inclusão, de desenvolver os temas de uma cidadania ainda pendente” (LANZARA, 2017, informação verbal).

A sua aposta não é imediata; é geracional. Analogamente à era Vargas, relatado como o período em que se desenvolveu a burocracia, bem como as instituições públicas e as empresas estatais que promoveriam a sustentação produtiva do Estado brasileiro ao longo de cinquenta anos seguintes, tais como o BNDES e a Petrobrás, o entrevistado faz, agora, uma outra aposta no aparelho burocrático público. “Quem sabe nós não criamos um embrião aí de uma futura burocracia, que desenvolverá o país num momento propício, quando essa, digamos,

esse momento pouco alentador tiver sido ultrapassado?" (LANZARA, 2017, informação verbal).

No seu depoimento, tal qual nos demais realizados, não aponta para uma perspectiva de curto prazo em termos de efetividade das propostas contidas no PCC da graduação em Administração Pública da UFF/Volta Redonda, sobretudo no que diz respeito à possibilidade de contribuição imediata para o desenvolvimento regional local. Da mesma forma, mantém a aposta na formação em curso, porém com um olhar pouco otimista face às limitações impostas pelo momento crítico em que vivemos no Brasil hoje.

Em consonância com esta visão, Costa (2017, informação verbal) entende que o projeto em curso é o de construção de um "olhar republicano" pelo qual seja possível resgatar o interesse público, bem como identificar, de forma ética, as fronteiras entre este e os interesses privados.

Considera que este "olhar mais à esquerda" atribuído ao Governo Federal ao longo dos últimos doze ou treze anos até 2016, buscou valorizar os movimentos sociais, no sentido de fomento às práticas e políticas sociais, bem como de intensificação do diálogo com a sociedade civil. O entrevistado aposta neste olhar e acredita que a aproximação do gestor público aos movimentos sociais permitirá a compreensão da natureza de cada um desses entes, bem como a identificação dos aspectos através dos quais poderão tencionar ou contribuir para a 'nova' governança pública.

Admite, ainda, ser este o esforço maior requerido ao meio acadêmico, e em especial à comunidade acadêmica envolvida no curso de Administração Pública e Social da UFRGS, tendo em vista a formação de uma geração nova e com um olhar diferenciado para a gestão pública. O entrevistado confia no êxito desta empreitada, embora reconheça as suas limitações, em função do ainda baixo quantitativo de egressos dos 'novos' cursos da área.

> Então, eu acho que é um grande esforço pontual de um curso, de uma cidade e tal. Mas, digamos, com o escopo que a gente consegue alcançar, na escala em que a gente consegue dar esse tipo de formação, a gente acredita que sim, que a gente tem uma possibilidade bem interessante de formar um sujeito que, pelo menos, vai se tornar um pouco mais crítico (COSTA, 2017, informação verbal).

A partir do viés desenvolvimentista apontado por Lotta (2017, informação verbal) como uma característica do Bacharelado em Políticas Públicas da UFABC (BPP), buscamos identificar, na opinião da mesma, em que medida a atuação futura de seus egressos na gestão pública - de forma direta, por cargos comissionados ou mesmo através de consultoria ao setor público - será capaz de promover uma governança de cunho desenvolvimentista, social e mais participativo, em linha ao proposto nas diretrizes institucionais daquela IES.

Com a mesma descrença com relação ao potencial de transformação imediata da realidade brasileira, no que tange ao cenário político e institucional que compreende a gestão pública, a entrevistada, todavia, revela confiar na proposta acadêmica desenvolvida na UFABC, de formar pessoas progressistas e com postura dialógica e que, por esta razão, serão capazes de promover um repensar sobre conceitos, métodos e práticas vigentes no cenário da administração pública, ainda que não a curto prazo.

> Olha, eu te diria que eu teria uma resposta para você, há um ano atrás; hoje tenho outra. Pois é, eu te diria o seguinte: em outro contexto de país, que eu espero que voltemos a ter, não sei se vamos ter, mas em um contexto em que a gente reconheça a legitimidade, em que a democracia de fato opere, em que a gente ache que as instituições funcionam, enfim, em algum grau de maior normalidade do que a gente está vivendo agora, eu diria que sim, eu te diria que a gente plantou uma semente que tem sido muito reconhecida (LOTTA, 2017, informação verbal).

Ressalta que os alunos do BPP, além de muito críticos e progressistas, sobretudo na forma como constroem a relação com o público e com o privado, também revelam uma capacidade impressionante de transitar entre saberes e de construir diálogos, enfim, de fazer trânsitos de conhecimentos e de vivências, o que lhes permite ter um entendimento de mundo muito mais complexo e dinâmico.

Lotta (2017, informação verbal) credita a esta visão mais abrangente dos estudantes, bem como à postura dialógica que assumem ao longo do curso, o êxito que tiveram na sua atuação na administração municipal direta, especialmente na gestão do Prefeito Fernando Haddad, na cidade de São Paulo (2013-2016). Da mesma forma, também cita o exemplo da absorção de muitos estudantes da UFABC pelo Banco Itaú – os oriundos do BPP compõem o perfil majoritariamente contratado pelo Banco - o que evidencia o reconhecimento da “semente plantada” por aquela Universidade, conforme mencionado em seu depoimento.

A entrevistada ressalta que na UFABC, e em especial no BPP, se desenvolveu um nível de pensamento que coloca os seus estudantes em um outro patamar em termos de visão de mundo, o que se reflete na sua capacidade de entender o diferente, de ser tolerante às diversidades, de construir trânsitos entre saberes e de pensar soluções muito mais complexas para os problemas, em uma lógica de governança também muito mais integrada e dialógica.

Acredita que a Universidade tenha feito o investimento deliberado com vistas à construção deste pensamento interdisciplinar, bem como à compreensão clara do que seja o "servir" público, isto é, do que seja o papel do 'público' e do lugar do 'privado' nesta relação.

> Enfim, a gente tem uma reflexão crítica muito forte. Agora, se isso se transforma em ação, não depende só deles [dos estudantes], não é? Porque tem isso, a gente está vivendo um contexto de tanta anormalidade que eu não sei nem que espaços essas pessoas, a gente mesmo, consegue ocupar hoje, não é? Então, eu espero que a gente volte logo para um contexto de normalidade, e aí sim, eu acho que será possível, porque a gente está plantando, conseguindo plantar esse outro olhar (LOTTA, 2017, informação verbal).

Gonçalves Junior (2017, informação verbal) é mais pessimista com relação ao potencial de enfrentamento dos egressos do curso de Administração Pública da UNICAMP, no sentido da proposição de uma 'nova' governança pública, de forma mais sistematizada, como "modelo" alternativo à administração pública burocrática.

Em seu depoimento, expôs a fragilidade de construção da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) da UNICAMP, na cidade de Limeira/SP, bem como os desafios atuais de sua manutenção, face à contenção de recursos lhes destinado, inclusive para a absorção de novos quadros administrativos e docentes.

Alega que na FCA o grau de precarização da carreira docente é mais nítido, se comparado aos demais campi da UNICAMP. Administram uma relação professor-aluno numericamente mais desfavorável, o que lhes impõe a responsabilidade direta por um quantitativo bem superior de alunos, bem como uma perspectiva laboral distinta, com menos conforto, menos tempo e menos tranquilidade para a pesquisa e a produção científica. Segundo suas palavras, a "toada" mais característica da FCA seria a de "vamos lá, gente, é isso aí, arregacem as mangas, vamos produzir assim mesmo e fazer mais com muito menos" (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

Alega, ainda, que a crise enfrentada em cenário nacional e local e a ausência de perspectivas de sua reversão em curto prazo aplacam muito da insatisfação coletiva e, mesmo que se revelem em muito sacrifício e sofrimento humano, resignam os trabalhadores da IES ao mote “vamos, abaixa a cabeça e trabalha” (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

O entrevistado corrobora a avaliação da maioria dos coordenadores de curso quanto ao momento dificílimo pelo qual passamos, do ponto de vista político e institucional. Em função disso, acredita que as IES em geral, e em especial a FCA da UNICAMP, não apresentam, neste momento, vigor estrutural e clareza suficiente para a elaboração de uma proposta mais sistematizada para a administração pública, a partir de um repensar sobre suas instituições.

> A nossa luta cotidiana imediata é no sentido de botar o curso de pé mesmo. (...) A nossa luta diária é muito endógena, no sentido de resolver os nossos problemas cotidianos. Eu estou usando tudo isso só para justificar, para você ver o quão está distante da gente, sequer pensar em propor qualquer alternativa mais audaciosa para resolver essa questão dos modelos de administração pública. Não que a gente não pense sobre isso, assim, no plano pessoal. (...) Pensamos o que gostaríamos para o Brasil, mas em termos de formulação de propostas, a gente não teve, nem de perto, nem sonhando a gente pensou em algo assim. (...) A gente está num momento de sobrevivência, não é? (...) Você fala “bem, se mantiverem as portas abertas e pagarem a conta de luz, a gente já está satisfeito, praticamente”. Porque ainda estamos, assim, num nível inimaginável. Se for ver, ninguém haveria de pensar, há três anos atrás, que a gente estaria nesse fundo de poço que a gente está agora. (GONÇALVES JUNIOR, 2017, informação verbal).

O problema de escala é também reconhecido pelo entrevistado como um obstáculo à proposição de novas práticas para a gestão pública. Concorda com o fato de que embora esse campo de formação tenha crescido muito nos últimos anos, apenas recentemente é que seus egressos começaram a ser inseridos na administração pública. Ainda que já haja um pensamento crítico na maior parte dos cursos que se dispõem a formar esses gestores, o acesso destes, de fato, à condução das políticas públicas, à formulação, ou mesmo à gestão, ainda é restrito, o que nos leva a crer que, por uma questão de escala, esse processo ainda seja embrionário.

Menicucci (2017, informação verbal) avalia que toda a discussão sobre a reforma da máquina administrativa pública deva passar, primeiramente, pela análise da capacidade do Estado de formular e de implementar políticas públicas. Para tal,

considera fundamental a preparação da burocracia estatal, não somente do ponto de vista técnico, mas principalmente do ponto de vista político. “A ideia de qualificação política é exatamente entender como o mundo funciona, como o Estado funciona, quais são os atores envolvidos; é nisso que a gente sempre acreditou e tenta passar no curso” (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

A entrevistada hesita em apontar as possibilidades de contribuição dos egressos do curso de Gestão Pública da UFMG exatamente pela situação observada no Brasil atual, pela qual avalia que decisões públicas estejam sendo tomadas de forma alheia ao interesse público.

Também revela a sua preocupação com relação à ambiguidade do conceito de governança. No seu entendimento, a ideia de governança se aproxima de decisões coletivas que visem promover o interesse público, em oposição à perspectiva de aplicação da governança corporativa no setor público, evidenciada, entre outros aspectos, pela transferência do “espaço” dos serviços públicos para o setor privado.

Ao mesmo tempo em que confia na qualificação profissional dos egressos, admite que há limitações à sua capacidade de transformação da gestão pública, em decorrência exatamente desta ambiguidade e do significado dominante para o conceito de ‘governança’ nos dias atuais. Ainda assim, reconhece que a nova geração de gestores públicos, pela formação que receberam, tem liberdade para influenciar este conceito e até mesmo para reverter o seu significado.

> Eu falo na linha de governança participativa, da governança democrática, da posição, do objetivo, da participação dos vários atores envolvidos. Mas não delegando o que é para fazer. É participando, na visão do que seja o objetivo. A formação que se recebe é essa. Até que ponto isso é suficiente para alterar a gestão pública é que eu acho uma pergunta difícil. Em outro contexto, talvez sim. Mas hoje eles vão ser massacrados por essa política elitista e antidemocrática que a gente está vivenciando (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

A entrevistada alerta que, apesar da crítica já claramente feita a New Public Management, no Brasil este modelo retorna ao campo da gestão pública, sobretudo diante da inexistência de uma alternativa mais sistematicamente configurada ao mesmo. É neste sentido, então, que reafirma o desafio do meio acadêmico de gerar a “contracorrente”, isto é, de consolidar uma proposta efetiva para a gestão, a partir

dos ideais defendidos nos cursos que se colocam hoje como formadores de gestores públicos.

A entrevistada concorda com a visão de que o número ainda reduzido de egressos desses cursos ‘novos’ não gera escala suficiente para que um novo pensamento crítico sobre a gestão pública se consolide como hegemônico, mesmo considerando a instituição das DCN em âmbito nacional e a inserção desta temática em diversos programas de pós-graduação no Brasil.

Apesar de confiar na massa de pessoas que estão se formando, gradativamente, com outra mentalidade e de considerar que esta massa crítica venha a incorporar a burocracia pública, adverte que a mesma, por si só, poderá não ser capaz de estabelecer uma ‘nova’ governança, dado o peso das instituições políticas sobre a gestão pública e, principalmente, sua interferência nos processos que a compõem e que impactam o seu resultado.

Ainda, compartilha a percepção da gestão pública como uma arena em disputa, sobretudo no plano ideológico. “Eu sinto que a gente vive um processo político onde a construção de realidades e de ideias é muito acelerada. Eu acho que a gente pode ter, concomitantemente, um desenvolvimento de gestores públicos com várias mentalidades, com outras visões” (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

É nesse embate que reitera a necessidade de se atribuir o eixo político como o eixo central da formação de gestores públicos. A entrevistada defende que “sem uma burocracia capacitada tecnicamente e politicamente, não se tem o Estado que se quer” (MENICUCCI, 2017, informação verbal). Daí a sua insistência na proposta de formação defendida pela UFMG, de entender a gestão pública dentro do contexto político. “Como é que se tomam decisões, como é que as coisas funcionam, eu acho que o gestor tem que entender disso para atuar melhor, não é, para se habilitar, com compromisso. O campo é político; é esse que faz a diferença” (MENICUCCI, 2017, informação verbal).

Reafirmando o papel da academia neste embate, Conceição (2017, informação verbal) afirma que

> a gente imagina que esse momento peculiar da nossa história vá ser superado rapidamente e nessa recuperação a gente espera que o papel desses cursos, e o nosso em particular, seja fundamental. Que é oferecer o material humano, finalmente adequado para essa gestão pública mais funcional do que nós tivemos até hoje. Eu diria que a funcionalidade é o

> objetivo final. A gente precisa se livrar dos nossos vícios, se livrar desse modelo acrítico de gestão pública que a gente tem reproduzido, em que a gente coloca repetidores de “formulinhas” e reprodutores de burocracias desnecessárias, não é? Incapazes de questionar as próprias burocracias que eles estão praticando às vezes, porque não se veem nesse papel. Não, a gente imagina que o gestor público, daqui para a frente, precisa, inclusive, identificar que certas burocracias que ele está reproduzindo são absolutamente contraditórias (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

Ressalta que a proposta de gestão que o curso de Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social (GPDES) da UFRJ assume já se coloca como inovadora nesses termos. Na verdade, é uma inovação que resgata a primazia do Estado e que resgata a importância do papel do Estado para o desenvolvimento econômico e social que buscamos.

Neste momento da entrevista, quando provocado se a inovação pretendida não estaria exatamente em voltar no tempo e se a “novidade” então proposta não seria “dar o passo atrás”, o entrevistado sinaliza a sua concordância, afirmando que

> em algumas áreas a gente tem precisado se livrar de algumas ‘teses’. Algumas devoluções de coisas que apareceram. Na própria Economia, este é um exemplo. A gente precisa se livrar dos últimos quarenta anos de mentiras profissionais que foram produzidas ali. Então, é mais ou menos o que a gente tenta fazer aqui. Mas é verdade, o contexto, principalmente dessas próximas turmas, me preocupa, porque vão acabar, na melhor das hipóteses, sendo absorvidas, precariamente, pelo mercado privado, o que não é a nossa ideia (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

As entrevistas realizadas apontaram para esta preocupação de forma bastante crítica com relação à absorção de egressos dos cursos da área pública. Nos depoimentos, os coordenadores dos respectivos cursos, de forma uníssona, pontuaram claramente sua apreensão com a possibilidade real de absorção de parte dos grupos formados pelo mercado informal. Ao que se atribui um sentimento de frustração, dado todo o trabalho continuamente feito, no esforço de se construir uma perspectiva crítica com relação ao papel do Estado diante da sociedade. Alguns temem o esvaziamento dos cursos, e até mesmo o esvaziamento crítico pretendido, em função de uma realidade que se torna mais dura e mais implacável para a absorção destes profissionais.

Conceição (2017, informação verbal) concorda com este sentimento de apreensão, agravado pela frustração de perceber a dificuldade financeira dos estudantes e, em muitos momentos, a própria decepção destes, ao se verem em um cenário tão desafiador e, de certa forma, desassistidos pela IES. O entrevistado

manifesta, também, o seu receio de que os estudantes venham a questionar o próprio curso, por não compreenderem o que este se propõe a lhes oferecer, para além de ferramentas com as quais disputarão parcas vagas públicas, numa competição acirrada com profissionais de outras áreas de formação.

Em face desta tensão iminente, defende que o meio acadêmico não pode se esquivar do enfrentamento desta questão e que deve resistir em sua proposta, mesmo que essa resistência possa soar, conforme suas palavras, como "conspiração".

> É por aí mesmo, é 'custe o que custar'! Assim, a gente não tem mais nada o que fazer. Essa, talvez, seja a única contribuição que eu ache que vale a pena, porque uma sociedade sem uma gestão pública funcional, é para desistir! Então, isso é o mínimo que a gente precisa ser capaz de oferecer para a sociedade. E, nesse sentido, é resistência. Porque os ataques, hoje, são surpreendentemente agressivos, não é? Eu não imaginava que essa contaminação ideológica 'antiestatal' fosse se tornar tão presente, tão forte na sociedade brasileira (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

O imaginário "conspirador" viria da perspectiva de formar gestores críticos e comprometidos, capazes de transformar o Estado por dentro da máquina pública e da gestão funcional desta máquina, ainda que a disputa no campo político estivesse perdida. Essa visão de 'gestão funcional' narrada pelo entrevistado não nega a política como elemento da gestão. Pelo contrário, pressupõe que a formação política de gestores e o compromisso com a finalidade pública decorrente poderiam se converter em "resistência" aos ataques enfrentados no âmbito da gestão e, de forma mais ampla, os ataques às políticas sociais, com reflexos perversos para o desenvolvimento da sociedade.

Conceição (2017, informação verbal), mesmo acreditando no potencial revolucionário desta "conspiração", adverte que o campo ampliado dos cursos de formação de gestores públicos – neste caso, envolvendo a graduação e a pós-graduação – exatamente pela perspectiva recente em que se apresentam como alternativa à construção do pensamento, não tiveram tempo suficiente para formarem seus quadros e constituírem, a partir destes, as suas bases.

> Então, por dentro, a própria máquina pública se tornaria resistente a esses ataques. Não deu tempo, talvez. O problema é que a gente foi atacado muito cedo. Eu ainda acho que se nós tivéssemos tido a oportunidade de produzir esses conhecimentos durante uns vinte anos, com vinte anos de gestores públicos formados com esse tipo de atitude, essa Presidência não

> ia conseguir fazer o estrago que está fazendo (CONCEIÇÃO, 2017, informação verbal).

Ainda, acredita que a fragilidade do aparelho administrativo, em função dos novos arranjos público-privados, pulveriza a resistência proposta. O entrevistado alega que, mesmo entre gestores públicos, a mensagem de desmonte do Estado faz eco.

Este fato aponta para a contradição entre o modelo conceitual defendido para uma ‘nova’ concepção de gestão pública e a estrutura híbrida que suporta esta gestão. Há uma parcela de agentes operando o serviço público, mas que não está formalmente reconhecida como parte deste. Essa operação se faz em graus diversos e é igualmente movida por interesses variados, o que enfraquece a perspectiva que defendemos no processo formativo de gestores públicos, sobretudo no que tange ao seu compromisso com o interesse público.

Midlej e Silva (2017, informação verbal) alega que a geração de gestores públicos que está vindo, ainda em processo de formação, já discutiu uma nova ordem de princípios e valores na sua formação acadêmica. Afirma que, cronologicamente falando, a formação dos gestores públicos no Brasil só se dava só no alto escalão, porque os cursos eram basicamente em nível de pós-graduação. Nos últimos dez anos, essa realidade mudou muito, com a criação de vários cursos de graduação na área pública, intensificados pelo projeto do REUNI e pelo concomitante movimento do ‘campo de públicas’.

Assim, acredita que os novos profissionais, egressos desses cursos, entrarão diretamente no Estado, ou nos demais espaços que têm interface com políticas públicas, com muito mais bagagem de conhecimentos, quando comparados às gerações de servidores públicos que os antecederam.

A aposta da entrevistada se faz na qualificação desta nova geração, a qual acredita que fará a diferença na gestão do aparato público e dos entes a ele associados, sobretudo pela formação obtida, comprometida com um comportamento mais ético e de maior responsividade na ação pública.

Por outro lado, se mostra apreensiva no momento atual, o qual desanima qualquer perspectiva de um “fazer” diferente na esfera pública, em face ao desmonte do Estado e à suspensão de vários Programas de Governo, bem como à redução drástica nas políticas sociais. Nesses termos, questiona a real possibilidade da formação crítica se converter em gestão crítica, embora não perca de vista a

esperança desta “metamorfose” vir a ocorrer em cenários mais promissores, se superados os obstáculos decorrentes do momento político e institucional desastroso em que vivemos.

> Agora, quando a gente chega num ambiente altamente burocratizante e em um cenário político tão nefasto como o que se tem hoje, essa força e essa energia com que a gente acha que eles poderiam chegar transformando, isso não vai ter essa força toda. Mas não se pode perder a esperança de que se vá, de uma forma incremental, costurando alguns processos que possam ser diferenciados dos que estão aí. (...) A probabilidade ‘disso’ transformar uma organização é maior; de haver uma mudança institucional, é maior. Agora, a gente tem garantia disso? Não. Definitivamente, não temos (MIDLEJ e SILVA, 2017, informação verbal).

Midlej e Silva (2017, informação verbal) registra, ainda, um número alto de egressos do curso de Gestão de Políticas Públicas (GPP) da UnB buscando a pós-graduação na área pública, o que considera uma perspectiva boa para a afirmação desta área, com reflexos positivos para a construção futura de uma ‘nova’ governança.

Ao longo da entrevista, relata o contexto do discurso por ela proferido recentemente, na cerimônia de formatura da última turma do GPP, o qual transcrevemos abaixo, por entendermos que melhor exprime as incertezas quanto ao momento por que passamos, bem com a nossa angústia diante destes jovens, diante do que podemos apontar-lhes como futuro.

> Eu não posso garantir nada, mas eu disse para eles no meu texto que eles são uma espécie de farol, sabe? De um farol em que a luzinha vai ficar piscando, vai ficar acendendo e vai ficar apagando, mas que eles vão precisar acreditar na esperança de que novos tempos virão. E a partir de uma nova gestão pública, e a partir deles, a partir desses egressos. Porque mesmo que seja preocupante, eles vão ter que tentar enxergar saídas, usando toda sua criatividade, apostando na formação que eles tiveram e acreditando que é possível ter uma administração pública com parâmetros éticos. Então, o que que a gente pode dizer para eles? A gente pode dizer “olha, vai com sua lanterninha, seja um farol para quem já está lá, desanimado dentro desses espaços e cheguem com essa carga de energia com que vocês estão saindo daqui, porque a gente acredita em vocês”. É só o que eu posso dizer porque, no fundo, eles vão encontrar tantos obstáculos e eles não podem se desanimar diante dos obstáculos. Essa é a mensagem que eu tento passar para eles e, de uma forma muito emocionada, até lá, lendo o meu discurso, porque o que que a gente vai dizer? A gente não sabe o que dizer. Então, eu acho que eles podem chegar como uma lanterna, entende? Mas eu não sei em que tempo isso vai ser possível (MIDLEJ e SILVA, 2017, informação verbal).

Com um olhar mais otimista, Rodrigues e Oliveira (2017, informação verbal) acreditam que os alunos formados em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro (FJP), sejam profissionais que “já vem gerando conhecimento, desenvolvendo e difundindo ações e processos que contribuem para o fortalecimento da esfera pública, para a melhoria da ação governamental e intensificação das formas de participação social na esfera pública” (RODRIGUES E OLIVEIRA, 2017, informação verbal). Creem, ainda, que uma ‘nova’ governança pública já esteja em processo.

Atribuímos este otimismo ao fato de que estes egressos ingressam quase que automaticamente na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Estado de Minas Gerais, o que, dado o contexto de desemprego estrutural por que passamos, já é bastante alentador.

CONCLUSÃO

O estudo realizado procurou correlacionar a formação de gestores públicos e a concepção dominante sobre gestão pública, presente nos cursos de graduação de gestores públicos no Brasil.

O objetivo principal da correlação destas categorias em análise foi identificar em que medida a concepção de gestão defendida nos cursos poderia contribuir para a consolidação e uma ‘nova’ governança pública.

Partimos do entendimento de que o termo ‘governança’ é passível de significados diversos. Na nossa compreensão, todavia, a governança pública está associada a uma perspectiva de gestão democrática da “coisa” pública, tomando por eixo central o compromisso com o interesse público e com o bem comum da sociedade para a qual a gestão pública se orienta.

Esta visão está alinhada ao reconhecimento do Estado como garantidor de direitos fundamentais, como formulador das políticas públicas e como provedor de serviços públicos.

Entendemos ser este o Estado: protagonista na relação que se estabelece entre o aparato da gestão e a sociedade.

Resgatamos, neste sentido, a discussão a respeito do papel do Estado moderno, numa perspectiva crítica às concepções neoliberais que visam, através do discurso corrente, reduzir a sua primazia no processo de desenvolvimento econômico e social das nações.

Apontamos como referência alguns estudos de intelectuais contemporâneos, sobretudo do campo da economia e da ciência política, para fundamentar a nossa premissa de que é o Estado que empreende e financia, pelo fundo público, os projetos estruturais necessários ao desenvolvimento. É o Estado que prospecta e lastreia as iniciativas privadas, de tal forma que nos parece um contrassenso qualquer abordagem que trate da designação de “Estado mínimo” em suas propostas. A história observada no desenvolvimento das economias capitalistas tem nos mostrado que o Estado foi e continua sendo “máximo”, pelo aporte gerado ao processo de acumulação capitalista.

Buscamos, à luz do referencial teórico apresentado, demonstrar em que medida o Estado moderno se expande, isto é, de que maneira as articulações entre

o setor público e o setor privado, hoje, consolidam novos formatos de arranjos institucionais, a partir dos quais a função pública é gerida.

Portanto, a expressão “Estado expandido” diz respeito, para efeito deste trabalho, ao campo difuso ao qual o Estado atribui a oferta de serviços públicos, de forma que a linha entre o “público” e o “privado” se mostre cada vez mais tênue, na perspectiva de cumprimento das finalidades públicas originalmente vinculadas exclusivamente ao Estado.

Aqui registramos a nossa percepção de que há uma contradição entre o que é postulado como perfil do ‘novo’ gestor público – expressamente comprometido com o interesse público – e o campo profissional cogitado para a sua atuação. Todos os entrevistados, sem exceção, ratificam o seu entendimento de que o “mercado” para os egressos da área pública não se restringe ao aparelho estatal, mas se mostra maior que este, uma vez que incorpora todos os entes com os quais o Estado se relaciona, sejam eles públicos ou privados.

À medida que reconhecemos o “Estado expandido”, é de se esperar que também se admitam interesses de grupos distintos, envolvidos nos novos arranjos interestatais. Ou, quem sabe, supraestatais. Como assegurar a observância do interesse público como princípio, acima dos demais interesses articulados nas tramas dos novos arranjos institucionais? Esta é uma questão que fica em aberto, e que talvez precise ser mais amplamente discutida no seio da formação de gestores públicos em curso.

O sentido dado à expressão “Estado expandido” difere da concepção *gramsciana* para o “Estado ampliado”, a qual busca tratar do espaço de confronto de projetos societários, numa esfera de disputa entre a sociedade política e a sociedade civil, com vistas à hegemonia do domínio da primeira sobre a segunda, ainda que sob ‘consenso’ ativo desta última.

Procuramos recuperar, ao longo deste trabalho, a perspectiva da luta contra-hegemônica defendida por Gramsci. Acreditamos que a educação seja um dos espaços para a “socialização da política”. Mais que isso, entendemos que a formação humana pretendida pelas IES deve assumir este compromisso em todas as suas áreas, e não apenas naquelas dispostas a formar gestores públicos.

Nestes termos, fazemos uma certa consideração crítica com relação ao ‘campo de públicas’, por entendermos que o projeto de construção do pensamento crítico, sobretudo com relação ao papel do Estado frente à sociedade, não deve

estar circunscrito a campo algum, mas, pelo contrário, deve ser o eixo central do processo formativo, em qualquer área. A Universidade, no conjunto amplo de suas propostas educativas, é, na nossa visão, o campo profícuo para a batalha de ideias pretendida.

Todavia, reconhecemos a relevância da iniciativa protagonizada pelo ‘campo de públicas’, no sentido de buscar uma evidenciação de que a gestão pública é também, se não fundamentalmente, política.

A articulação de “atores acadêmicos” promovida foi muito importante para a construção da organicidade necessária à viabilidade da nova proposta de formação profissional, ainda que circunscrita ao que seria subentendido como ‘área’ pública.

Ainda, o caráter interdisciplinar proposto no desenho dos seus cursos reforça uma perspectiva nova para a compreensão do sentido ‘público’ defendido para a gestão.

Ressaltamos que a nossa consideração crítica não recai, de forma alguma, sobre o mérito da iniciativa tomada pelo ‘campo de públicas’, e muito menos sobre os desdobramentos por este conquistados, expressos pelas DCN estabelecidas para os novos cursos desta área.

Apenas expressamos o nosso receio com relação a esta “singularização” da proposta. As concepções republicanas aqui defendidas não são prerrogativas exclusivas do Estado ou do aparelho estatal pelo qual o Estado se afirma. Ao contrário, o ethos republicano desejado é um atributo do público, da sociedade, dos cidadãos. Não poderia ser tratado, portanto, como elemento exclusivo da formação de gestores públicos.

Sinalizamos a nossa apreensão com relação a uma eventual exclusão deste sentido de ‘público’ na formação em geral e, mais ainda, na Administração, por admitirmos que o ‘campo de públicas’, ao postular sua identidade própria, poderia abrir precedente para outras “identidades” para as demais áreas, descoladas ou mesmo contrárias ao sentido ‘público’ que tanto defendemos. Este poderia ser, na nossa opinião, o revés da formação humana emancipadora por que tanto lutamos.

Em consonância com este pensamento, acreditamos que a educação crítica poderá determinar um novo parâmetro para a relação Estado-sociedade. Nesses termos, a formação crítica defendida pelo ‘campo de públicas’ e claramente evidenciada nas DCN dos cursos de graduação de gestores públicos poderá criar a

massa crítica necessária para viabilizar uma ‘nova’ concepção para a gestão pública.

Com relação às representações desta gestão na formação de gestores públicos, foram evidenciados como “ícones”, nos depoimentos dos coordenadores de cursos entrevistados: o compromisso central com o interesse público e com a *res publica*; o *ethos* republicano como premissa da gestão; a participação social como elemento chave nos processos decisórios e no controle social da gestão; a governança pública democrática, por redes de “atores” envolvidos; a aproximação da gestão às organizações da sociedade civil e aos movimentos sociais, bem como às demandas sociais expressas por esses entes.

Estas representações culminam no compromisso cívico-político defendido nos cursos. A interdisciplinaridade proposta dá sustentação a este compromisso, à medida que o aborda sob diversos olhares e o fundamenta por áreas de conhecimento distintas, as quais interagem na análise deste compromisso como objeto central para a gestão pública.

Assim, partimos do entendimento de que há uma relação de causalidade entre as categorias analisadas: a formação determinaria a gestão; se não um modelo, mas os princípios norteadores desta.

A realidade expressa nas narrativas da pesquisa de campo nos leva a questionar a relação de causalidade original. A realidade imposta à gestão pública pelas determinações políticas atuais no Brasil restringe a capacidade das IES públicas de promoverem efetivamente a formação desejada.

O que observamos, portanto, está na contramão da relação pretendida. A gestão está determinando, neste momento, o limite da formação. O relato dos entrevistados evidencia, de forma muito apreensiva, esta realidade.

Não foram raros os depoimentos que explicitaram os obstáculos estruturais enfrentados atualmente pelas IES públicas, o que se reflete, no extremo, na preocupação com a própria continuidade dos cursos recém-abertos na área pública.

Também não é menor a preocupação destes coordenadores com relação ao grau de evasão observado, em muitos casos considerado alto e acima da média dos demais cursos ofertados pelas IES, e em especial do curso de Administração. Atribuem a evasão não apenas ao fato dos cursos serem ‘novos’ e, portanto, passíveis ainda de dúvidas quanto à sua proposta, bem como à uma eventual

“aridez” de seus conteúdos iniciais, os quais fundamentam o pensamento político pretendido.

Entretanto, muitos identificam claramente a correlação entre a evasão e o perfil socioeconômico dos estudantes, majoritariamente de baixa renda.

O REUNI foi bastante feliz em sua proposta de inclusão social e de interiorização das Universidades. Todavia, trouxe para o interior destas um perfil de estudantes que necessita da assistência estudantil para a sua permanência nas IES. O que vemos, hoje, é que esta assistência, em muitos casos, se mostra insuficiente para reter os alunos nas IES, ainda que se admita um período superior ao esperado para a finalização dos respectivos cursos.

O agravamento das possibilidades de geração de renda para esses estudantes, em muitos municípios nos quais as IES foram instaladas, compromete ainda mais a sua permanência no meio acadêmico. A crise estrutural do emprego se revela ainda mais perversa para este segmento da população. Estamos falando de jovens com pouca instrução que, não obstante sua baixa “empregabilidade”, precisam enfrentar os desafios de um mercado de trabalho restrito, bem como a precarização crescente das condições ofertadas por este, sobretudo no campo do trabalho informal.

Ainda, os novos campi universitários abertos ao longo do projeto expansionista, mesmo que tenham vivido momentos de glória quando de sua inauguração, hoje não contam mais com a dotação orçamentária compatível com a sua manutenção e, menos ainda, demandada para o seu crescimento. Em muitos dos casos observados, há a indicação clara de restrições, inclusive, no quadro docente necessário à viabilidade dos cursos criados.

Esses dados de contexto tendem a se agravar, dado o cenário nada promissor com relação ao investimento público nas IES, já freado e a se comprometer ainda mais drasticamente, a partir da aprovação da PEC 55/2016, que estabelece o teto para os gastos públicos pelos próximos vinte anos.

Neste sentido, o ‘contexto’ se sobrepõe ao ‘texto’, infelizmente de forma bastante desalentadora. Há uma preocupação evidente nos depoimentos dos entrevistados com relação ao potencial de absorção dos egressos dos cursos que coordenam.

Muito embora reconheçam o campo profissional amplo e multifacetado, a partir do entendimento do “Estado expandido”, são céticos quanto ao potencial pleno

de absorção dos egressos, face ao momento crítico de nossa economia, bem como ao cenário restritivo imposto às organizações públicas e à continuidade de determinadas políticas públicas, especialmente as de cunho social.

Há igualmente uma crítica declarada ao formato dos processos seletivos para as carreiras de Estado. Numa perspectiva de manutenção dos seus “feudos” as elites burocráticas mais tradicionais tendem a formatar os concursos públicos pela justaposição de conteúdos “clássicos”, pouco aderentes à formação de gestores públicos, desenvolvida nos ‘novos’ cursos. Este “modelo” de concursos desenvolvido na esfera federal de governo tende a ser reproduzido, por mimetismo, nas esferas estaduais e municipais, o que reduz a possibilidade de uma inserção local diferenciada.

A percepção da contradição entre ‘texto’ e ‘contexto’ na atualidade é latente. Os entrevistados reafirmam sua confiança na formação desenvolvida e na capacidade crítica dos novos gestores públicos, mas não acreditam que esta capacidade encontre eco forte nas estruturas públicas atuais, sobretudo se considerado o direcionamento político assumido pelo Governo Federal no Brasil, a partir de 2016. De qualquer forma, este é o campo do embate contemporâneo. As apostas estão em jogo.

Se, por um lado, manifestam uma certa frustação com relação à efetividade das concepções defendidas nos cursos, por outro lado não abrem mão das mesmas. Não há espaço para o recuo, ao menos nos conteúdos acadêmicos então propostos.

Eis que fica em suspense a resposta à questão central proposta nesta pesquisa: quais as perspectivas para uma ‘nova’ governança pública, a partir das representações da gestão pública contidas na formação de gestores públicos?

Poderíamos avaliar que estas perspectivas estão longe de se materializarem, dado as inversões de prioridade pública observadas no Brasil contemporâneo.

O potencial transformador imaginado para esse gestores públicos se mostra remoto. Não reconhecemos o contexto atual como minimamente favorável à (r)evolução pretendida nas instituições públicas e políticas, a ser pretensamente capitaneada por esses gestores.

Ainda, enfrentamos limitações estruturais no emprego, e, mais intensamente, no emprego público. As subcontratações e terceirizações em curso tendem a obscurecer a identidade da carreira pública, bem como dificultar a autopercepção dos profissionais inseridos no campo público expandido como categoria ou classe.

Entendemos que essa dispersão da categoria funcional vinculada ao serviço público, em função dos diversos formatos contratuais pactuados, poderá enfraquecer ou até mesmo minar a possibilidade de consolidação das ideias apresentadas nos PPC, bem como de sua materialização, no sentido de se configurar um novo comportamento gerencial, comprometido com o *ethos* republicano.

Avaliamos termos sido traídos em nossos projetos, bem no meio de suas trajetórias. Roubaram-nos o campo fértil para a mudança desejada. Mal começamos a avançar na formação pretendida, no sentido de consolidação de um perfil de gestores públicos mais éticos e mais responsivos, fomos atropelados por uma conjuntura de total irresponsabilidade política e falta de comprometimento ético, sobretudo no tocante ao que consideramos como ‘público’.

O depoimento de vários entrevistados corrobora esta visão, nada confortante e pouco otimista com relação à resposta para a questão central deste estudo. Não foram raras as narrativas alusivas à anormalidade que estamos vivendo no Brasil contemporâneo.

De toda sorte, também não foram raras as manifestações quanto à disposição para seguirem em frente em suas propostas. O desafio está posto. Confiamos na massa crítica que pretendemos formar, a qual será a grande aliada na recuperação política e econômica do Brasil e no resgate das instituições do Estado brasileiro.

Ainda que em perspectiva geracional, no sentido de contarmos com a formação de uma nova geração de profissionais na área pública, vimos alguma possibilidade de configuração de uma ‘nova’ governança, a qual se mostre em alinhamento ideológico oposto ao que estamos observando hoje como dominante, seja na condução das decisões públicas ou nos desenho das políticas e programas de governo propriamente ditos.

Um aspecto que retarda essa visão sobre o impacto esperado da formação é o fato de as primeiras turmas terem concluído, recentemente, seus respectivos cursos. A grande parte destes, por ter sido criada em fins dos anos 2000, ainda não formou um quantitativo de profissionais em escala suficiente para “recuperar” a gestão pública. Nos depoimentos colhidos, ouvimos falar em “ilhazinha”, como metáfora bastante pertinente para o esforço a ser empreendido por esse grupo de egressos, face ao tamanho do desafio a ser enfrentado.

Por outro lado, reconhecemos sinais de avanço da proposta em tela, quando observamos a crescente oferta de cursos de graduação na área pública, bem como o aprofundamento qualitativo desta formação em programas de pós-graduação. Não foram poucos os relatos sobre o direcionamento de egressos para os referidos programas, o que aponta para uma perspectiva de continuidade na pesquisa e investigação científica nessa área, ainda que esta "escolha" seja motivada, em alguns casos, pela não absorção imediata daqueles pelo mercado de trabalho.

Na mesma linha de argumento, consideramos também como positivo os desdobramentos observados por aqueles que participaram do 'campo de públicas' no sentido de promoverem sistematicamente, no âmbito de suas respectivas IES, eventos científicos para debater a questão do futuro dos cursos e de seus egressos.

A prontidão com que os coordenadores de cursos nos atenderam para efeito da pesquisa de campo realizada já sinaliza o envolvimento que possuem com esta temática, bem como o seu interesse em torná-la ainda mais orgânica nas IES em que atuam.

A própria interdisciplinaridade da proposta alimenta esta organicidade, uma vez que conta com o envolvimento de um grupo maior de acadêmicos de diversas áreas de conhecimento, bem como de profissionais que atuam na área pública expandida, para efeito da discussão pretendida.

Esse aspecto poderá conter, ainda que gradativamente, o problema de escala apontado, se considerado o maior alcance da discussão sobre o tema, bem como da publicação científica respectiva, a ser incorporada em diversos meios de divulgação.

Ainda, as experiências desenvolvidas nos programas de imersão acadêmica tendem a aproximar a formação teórico-conceitual ao seu campo aplicado, o que poderá também, de forma gradativa, reverter o hiato entre a formação acadêmica e a prática profissional.

Há a sinalização, por parte dos coordenadores de curso, de que essas experiências de imersão têm aberto uma perspectiva de absorção futura dos egressos nos órgãos públicos e nas demais instituições em que foram inseridos, ainda como estagiários ou como membros de programas de iniciação científica.

Esta inserção preliminar dos estudantes na máquina pública já é reconhecida por muitos destes como uma boa oportunidade para demostrarem, *in loco*, um outro jeito de pensar e um outro jeito de fazer. É também nessa aposta que creditam parte das suas esperanças com relação à empreitada que terão pela frente.

Este estudo, portanto, ainda está assentado em um campo controverso quanto às suas possibilidades futuras, no que diz respeito à consolidação de uma ‘nova’ governança.

Há aspectos contextuais que nos levam a uma visão pessimista com relação ao futuro dos novos gestores públicos, sobretudo com relação à sua absorção na área pública e, ainda mais especificamente, nas carreiras de Estado.

Mas também há dados concretos, relativos aos esforços acadêmicos já empreendidos, que nos levam a acreditar na consolidação de uma nova concepção na formação de gestores públicos, a qual possa conduzir a uma nova práxis no campo da gestão.

Com o otimismo revolucionário destacado por Santos, é nesta última perspectiva que pretendemos nos firmar. Afinal, conforme destacado por Gonçalves Junior (2017, informação verbal), “a única esperança que a gente pode ter nessa instabilidade é que, no Brasil, o que é bom e o que é ruim passam”.

Acreditamos que este estudo apresenta limitações espaciais e temporais que merecem ser oportunamente superadas.

A amostra recortada, embora reflita o posicionamento dos cursos que tiveram protagonismo na consolidação da proposta de formação na área pública, em muito desenhada pelo ‘campo de públicas’, sobretudo no âmbito das IES públicas, poderá futuramente ser melhor qualificada, no que se refere ao tamanho e à diversidade das unidades de amostra selecionadas.

Hoje reconhecemos quatro grandes blocos que compõem a oferta de cursos de graduação na área pública: os bacharelados ofertados presencialmente pelas IES públicas mais tradicionais, de maior robustez acadêmica e intelectual; os bacharelados ofertados pelas IES públicas, em modalidade de educação à distância (EaD), muitos com aporte da UAB/CAPES; os cursos de graduação tecnológica, ofertados por IES públicas e pelos Institutos Federais (IF) e os demais cursos ofertados pela iniciativa privada, ao “gosto do freguês” - presenciais, EaD, graduação plena, graduação tecnológica, enfim, aquilo que se mostrar mais rentável, numa perspectiva de mercantilização deste nicho. Neste trabalho, optamos pelo estudo do primeiro bloco, por o considerarmos academicamente mais qualificado para a análise pretendida, sobre a concepção de uma ‘nova’ gestão pública. Em uma pesquisa futura, caberá analisar a oferta dos demais blocos.

Da mesma forma, o trabalho de campo foi realizado em um contexto bastante particular, impensável no momento da qualificação, ocorrida há dois anos. Naquele momento, as expectativas com relação ao que viria a ser a tônica principal dos depoimentos colhidos eram, sem dúvida, muito mais otimistas. Imaginávamos, não ingenuamente, que os desafios impostos à formação de gestores públicos seriam de outra natureza.

Talvez esta particularidade tenha enriquecido a análise aqui apresentada, uma vez que interrompeu a linearidade pretendida, o que reforça a escolha certeira do materialismo histórico-dialético como método.

Destacamos como um desdobramento premente deste estudo a necessidade de investigação do percurso dos egressos, isto é, de identificar se estão e de como estão se valendo da formação obtida. Talvez precisemos de mais algum tempo para a maturação desta outra vertente de análise, face ao ainda restrito quantitativo de concluintes dos ‘novos’ cursos, bem como em razão da turbulência do momento atual, o que pode contaminar o resultado de uma eventual pesquisa sobre a inserção profissional dos egressos.

De qualquer forma, é fundamental sabermos para que lado convergiram os nossos esforços e no que deram as nossas apostas.

Reconhecemos, ainda, a necessidade de um olhar mais focado para a burocracia subnacional. Muito se fala da composição de quadros para o aparelho estatal e para as carreiras de Estado nacionais, mas pouco se constrói, efetivamente, como perspectiva para a atuação pública local.

Neste sentido, consideramos fundamental para a consolidação gradativa da ‘nova’ governança, o diálogo crescente entre as IES e o poder público local, sobretudo na perspectiva de desenvolvimento regional e de redução das desigualdades sociais comparativas entre “territórios”.

Esta aproximação tem que ser encampada pelas IES, dado o conservadorismo de pequenos municípios, ainda pouco afeitos às abordagens mais dialógicas na gestão, para não falarmos do clientelismo com que muitas vezes se relacionam com grupos de interesses locais distintos. Sem negar a política, entendemos que as Universidades têm que abrir esses espaços, oferecendo aos municípios pessoas mais qualificadas, com visão mais abrangente, para além dos instrumentos que se mostrem como mais pertinentes para a gestão pública.

Entendemos que a academia deva assumir mais esta responsabilidade. Tem que “sair do seu quadrado” e ser mais proativa na oferta de sua contribuição acadêmica à gestão local. Ensino, pesquisa e extensão compõem o tripé da atividade universitária. Acreditamos que, na perspectiva de construção de uma nova práxis para a gestão pública, o terceiro “pé” precise ser mais valorizado no meio acadêmico.

Nesses termos, imaginamos que um outro desdobramento relevante para este estudo possa se constituir na análise dos projetos extensionistas articulados aos PPC de graduação de gestores públicos, bem como de seus possíveis impactos para a governança pública local.

Sem perdermos a esperança, ainda que ela esteja momentaneamente abalada, finalizamos, por ora, este estudo com a melodia que mais nos vem à mente nos últimos tempos, na certeza de que tudo isso “vai passar”.

“Meu Deus, vem olhar
Vem ver de perto uma cidade a cantar
A evolução da liberdade
Até o dia clarear”
(Chico Buarque)

REFERÊNCIAS

ALVES, Luiz Roberto e CARVALHO, Marcelo (Org.). *Cidades: Identidade e Gestão*. São Paulo, Editora Saraiva, 2009.

ANDERSON, Perry. *O Fim da História: de Hegel a Fukuyama*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 1992.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho*. São Paulo, Cortez Ed., 2011, 15ª. Ed.

ANTUNES, Ricardo e POCHMANN, Marcio. O Novo Mundo do Trabalho. O Trabalho no Novo Mundo. In *Jornal da Unicamp*, Entrevista a Álvaro Kassab, São Paulo, 09/04/2007.

ARROYO, Miguel G. O Direito do trabalhador à educação. In GOMEZ, Carlos Minayo (et al.). *Trabalho e Conhecimento: dilemas na educação do trabalhador*. São Paulo, Cortez Ed., 2012, 6ª. Ed., p. 103-127.

BANNELL, Ralph Ings, PRATA, Rita Vilanova e FENERICH, Claudia (Org.). *Educação para a Cidadania e os Limites do Liberalismo*. Rio de Janeiro, 7 Letras, 2011.

BOURGON, Jocelyne. Finalidade pública, autoridade governamental e poder coletivo. In *Revista do Serviço Público*, Brasília, 61(1), jan/mar 2010.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF, 24 abr. 2007.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro, LTC Editora, 3ª. Edição, 1987.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In BRESSER-PEREIRA, L. C. e SPINK, P. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro*, FGV, 2003.

BRUGUÉ, Quim & SUBIRATS, Joan (Org.). *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid, *Instituto de Administración Pública*, 1996.

BRUNET, Epitácio. *A Região Metropolitana e o Desafio da Governança*. Rio de Janeiro, Fundação CEPERJ, 2012.

CARDOSO JUNIOR, José Celso. *Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado*. Brasília, IPEA, março/201. Texto para discussão no. 1584.

CAREGNATO, Rita Catarina Aquino e MUTTI, Regina. Pesquisa Qualitativa: análise do discurso versus análise de conteúdo. In *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, out-dez 2006, 15(4), 679-84.

CARNEIRO, Ricardo e MENICUTTI, Telma Maria Gonçalves. Gestão Pública no Século XXI: as reformas pendentes. In *Fundação Oswaldo Cruz. A Saúde no Brasil em 2030: prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro – desenvolvimento, Estado e políticas de saúde.* Rio de Janeiro, Fiocruz/IPEA/Ministério da Saúde, 2013, volume 1.

CEPIK, Marco e CANABARRO, Diego Rafael. *Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil*. Porto Alegre, WS Editor, 2010.

CEPIK, Marco, CANABARRO, Diego Rafael e POSSAMAI, Ana Julia. Do Novo Gerencialismo Público à Era da Governança Digital. In *Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil.* Porto Alegre, WS Editor, 2010.

CERI - *Centre pour la Recherche et l'Inovation dans l'Ensignement*. *L'Interdisciplinarité: problèmes d'enseignement et de recherches dans les Universités*. França/1969.

CIAVATTA, Maria. O conhecimento histórico e o problema teórico-metodológico das mediações. In FRIGOTTO, G. e CIAVATTA, M (org.). *Teoria e Educação no Labirinto do Capital*. Petrópolis, Editora Vozes, 2001, 2ª. Ed.

COELHO, Fernando de Souza. A problemática atual do ensino de graduação em administração pública no Brasil. In *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, EBAPE/FGV, ago 2008, número especial.

_____, Uma radiografia do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1995-2006). In *XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, set 2008.

COELHO, Fernando de Souza e NICOLINI, Alexandre Mendes. Revisitando as origens do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1854-1952). In *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 48(2), mar/abr 2014.

CONCEIÇÃO, Daniel Negreiros. Entrevista IX. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Rio de Janeiro, RJ, 2017. 1 arquivo m4a (40 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice J desta tese.

COSTA, Pedro de Almeida. Entrevista IV. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Porto Alegre, RS, 2017. 1 arquivo m4a (42 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice E desta tese.

COUTINHO, Carlos Nelson (Org.) *O Leitor de Gramsci*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2011.

DENHARDT, Robert B. *Teorias da Administração Pública.* São Paulo, Cengage Learning, 2012.

DOS SANTOS, Theotonio. *Desenvolvimento e Civilização: homenagem a Celso Furtado.* Rio de Janeiro, EdUERJ, 2016.

_____ . *Do Terror à Esperança: auge e declínio do neoliberalismo*. São Paulo, Ideias e Letras, 2004.

_____ *. O Papel do Estado num Mundo Globalizado.* Texto para Discussão no. 20, Grupo de Pesquisa sobre Economia Mundial, Integração Regional & Mercado de Trabalho, Faculdade de Economia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 1997.

DUNLEAVY, Patrick, MARGETTS, Helen, BASTOW, Simon & TINKLER, Jane. New Public Management is Dead - Long Life Digital-Era Governance. In *JPART*, no. 16, 467-494, *Oxford University*, set/2005.

EVANS, Peter. Análise do Estado no mundo neoliberal: uma abordagem institucional comparativa. In *Revista de Economia Contemporânea*, no.4, jun/dez 1998.

_____. Além da monocultura institucional: instituições, capacidades e desenvolvimento deliberativo. In *Sociologias*, Porto Alegre, ano 5, no. 9, jan/jun 2003.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração Pública e Políticas Públicas. *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, FGV, vol. 45(3), mai/jun 2011.

FARIA, Alexandre de Almeida, IMASATO, Takeyoshi, GUEDES, Ana Lucia Malheiros. O que a gestão estratégica tem a ver com o capitalismo? In *Revista de Administração Contemporânea*, RAC, Rio de Janeiro, vol. 18, Ed Especial, dez 2014.

FAZENDA, Ivani C. A. *Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro: efetividade ou ideologia.* SP, Ed Loyola, 2011, 6ª ed.

FERNANDES, Florestan. A Reconstrução da Realidade nas Ciências Sociais. In *Revista Mediações,* Londrina, v.2, n.1, p.47-56, jan/jun 1997.

FOLLARI, Roberto. Algumas considerações práticas sobre a interdisciplinaridade. In JANTSCH, Ari Paulo e BIANCHETTI, Lucídio (org.). Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito. Petrópolis, Ed. Vozes, 1995, p. 97-126.

FRIEDMAN, Thomas L. *O Mundo é Plano: uma breve história do Século XXI.* Rio de Janeiro, objetiva, 2007, 2ª. Ed.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A Questão Metodológica do Trabalho Interdisciplinar: indicações de uma pesquisa sobre vestibular. In *Cadernos de Pesquisa em Educação.* São Paulo, vol. 55, nov. 1985.

_____. A interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas ciências sociais. In JANTSCH, Ari Paulo e BIANCHETTI, Lucídio (org.). Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito. Petrópolis, Ed. Vozes, 1995, p. 25-50.

_____. A nova e a velha faces da crise do capital e o labirinto dos referencias teóricos. In FRIGOTTO, G. e CIAVATTA, M (org.). *Teoria e Educação no Labirinto do Capital.* Petrópolis, Editora Vozes, 2001, 2ª. Ed.

_____. Processo de trabalho e processo de conhecimento. In GOMEZ, Carlos Minayo (et al.). *Trabalho e Conhecimento: dilemas na educação do trabalhador*. São Paulo, Cortez Ed., 2012, 6ª. Ed., p. 59-81.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2017. Matriz *Curricular do Curso de Graduação em Administração Pública*. Disponível em http://graduacaoap.fgv.br/sobre/estrutura-curricular. Acesso em julho de 2017.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. *Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública.* Belo Horizonte, Minas Gerais, 2017.

GOMEZ, Carlos Minayo (et al.). *Trabalho e Conhecimento: dilemas na educação do trabalhador.* São Paulo, Cortez Ed., 2012, 6ª. Ed.

GONÇALVES, Silvia Ferreira Caproni. *Movimento Campo de Públicas: estudo sobre sua constituição à luz do conceito de identidade e da percepção de integrantes graduados em Administração.* 2014. 99 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade). Universidade Federal de Alfenas. Varginha, Minas Gerais.

GONÇALVES JUNIOR, Oswaldo. Entrevista VI. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Limeira, SP, 2017. 1 arquivo m4a (51 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice G desta tese.

GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S. (Org.). *Texto em Representações Sociais*. Petrópolis, Vozes, 7a. Ed., 2002.

GURGEL, Claudio Roberto Marques. *A Gerência do Pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo, Ed Cortez, 2003.

_____. Braverman, o Estado e a “administração consensual”. In *Cadernos EBAPE.BR,* Rio de Janeiro, FGV, v. 12, no. 4, artigo 4, out/dez 2014.

GURGEL, Claudio Roberto Marques e RIBEIRO, Agatha Jusen Gonçalves. Escolas de Administração: o público como sujeito excluído. In *Cadernos ANPAD*, nov. 2012.

HACHEM, Daniel Wunder. A concepção de gestão pública norte-americana e sua (in) compatibilidade com a realidade socioeconômica dos Estados latino-americanos em Desenvolvimento. In *Revista do Direito UNISC*, Santa Cruz do Sul, no. 41, dez/2013.

HARVEY, David. O *Neoliberalismo: história e implicações*. São Paulo, Edições Loyola, 4ª. Ed. ,2013.

_____. *O Enigma do Capital e as Crises do Capitalismo*. São Paulo, Boitempo Editorial, 2011.

_____. *A Produção Capitalista do Espaço. São Paulo*, Ed Annablume, 2005.

JANTSCH, Ari Paulo e BIANCHETTI, Lucídio. Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito. In JANTSCH, Ari Paulo e BIANCHETTI, Lucídio (org.). *Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito.* Petrópolis, Ed. Vozes, 1995, p. 11-24.

JAPIASSÚ, H. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro, Imago, 1976.

JODELET, D. (Org.). *Representações Sociais*. Rio de Janeiro, EDUERJ, 2001.

LANZARA, Arnaldo Provazzi. Entrevista V. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Volta Redonda, RJ, 2017. 1 arquivo m4a (36 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice F desta tese.

LEFEBVRE, Henri. *Para Compreender o Pensamento de Karl Marx*. Lisboa, Edições 70, 1966, p. 41-65.

LOTTA, Gabriela. Entrevista VII. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. São Bernardo do Campo, SP, 2017. 1 arquivo m4a (23 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice H desta tese.

LOUREIRO, Maria Rita, ABRUCIO, Fernando Luiz e PACHECO, Regina Silvia (Org.). *Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem burocrática no século XXI*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.

LOSURDO, Domenico. *Contra história do Liberalismo.* Aparecida, São Paulo, Ideias e Letras,2ª. Ed, 2006.

_____. Antonio *Gramsci: do liberalismo ao "comunismo crítico"*. Rio de Janeiro, Editora Revan, 2ª Edição, 2011.

MADUREIRA, César. Do *Welfare State* ao conceito de *Governance*: Que futuro para as Administrações Públicas no início do sáculo XXI? In *Repositório de Administração Pública*, Portugal, 2004, disponível em http://hdl.handle.net/10782/618. Acesso em março de 2015.

MARINI, Ruy Mauro. *Subdesenvolvimento e Revolução.* Florianópolis, Ed Insular, 2012, 3ª. Ed.

MARTES, Ana Cristina Braga et al. Novos desafios para cursos nas áreas públicas no Brasil: a proposta da Fundação Getulio Vargas de São Paulo. In *Temas de Administração Pública*, Araraquara, São Paulo, UNESP, ed. Especial, v.1, n. 6, 2010.

MARTINS, Carlos Eduardo. *Globalização, Dependência e Neoliberalismo na América Latina*. São Paulo Boitempo Editorial, 2011.

MARTINS, Paulo Emílio Matos e PIERANTI, Octavio Penna (Org.). *Estado e Gestão Pública: visões do Brasil contemporâneo.* Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006, 2ª Ed.

MASCAROS, Alysson Leandro. *Estado e Forma Política*. São Paulo, Boitempo Editorial, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo, Editora Atlas, 2012, 4ª Ed.

MAZZUCATO, Mariana. *O Estado Empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. São Paulo, Ed. Portfolio Penguin, 2014.

MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Entrevista VIII. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Belo Horizonte, MG, 2017. 1 arquivo m4a (35 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice I desta tese.

MÉSZÁROS, István. *A Educação para além do Capital.* São Paulo, Boitempo, 2008, 2ª. Ed.

_____. *A Crise Estrutural do Capital*. São Paulo, Boitempo, 2011, 2ª. Ed.

MIDLEJ E SILVA, Suylan de Almeida. Entrevista X [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Brasília, DF, 2017. 1 arquivo m4a (42 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice K desta tese.

MIDLEJ E SILVA, Suylan de Almeida et al. Residência em Políticas Públicas: uma experiência inovadora de formação. In *Cadernos de Pesquisa,* Fundação Carlos Chagas, v.45 n.157 p.588-611 jul./set. 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior. *Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Administração Pública*. Parecer CNE/CES 266/2010. Publicado no D.O.U de 19/12/2013.

_____. *Recurso contra o Parecer CNE/CES 266/2010*. Parecer CNE/CP 7/2013. Publicado no D.O.U de 19/12/2013.

_____. *Resolução no. 1, de 13 de janeiro de 2014.* Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências. Resolução CNE/CES 1/2014. Publicado no D.O.U de 14/01/2014.

MONTAÑO, Carlos e DURIGUETTO, Maria Lucia. *Estado, Classe e Movimento Social.* São Paulo, Ed Cortez, 3ª. Ed, 2011.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes. Administração e Participação: reflexões para a educação. In *Revista Educação e Pesquisa*, São Paulo, USP, vol. 29, jul/dez 2003.

MOTTA, Vania Cardoso da. Ideologia do Capital Social. In *III Seminário de Pesquisa - O Tempo do Capital e do Trabalho no Brasil de 2008: entre o pré-sal e a crise globalizada*. Rio de Janeiro, 2008.

MULLER, Ricardo Gaspar e DUARTE, Adriano Luiz. E.P. (Org.). *Thompson: política e paixão*. Chapecó, Argos, 2012.

NACIONES UNIDAS. *Objetivos de Desarollo del Milenio: el progresso del América Latina y el Caribe hacia los objetivos del desarrollo del milênio*. *Desafios para lograrlos com igualdad.* Chile, agosto de 2010.

NETTO, José Paulo e BRAZ, Marcelo. *Economia política: uma introdução crítica*. São Paulo, Ed Cortez, 8ª Ed, 2012.

OLIVEIRA, Vania Aparecida Resende de. *Interesse Público, Gestão Pública e Gestão Social: significados e conexões*. 2012. Tese (Doutorado).Universidade Federal de Lavras, Lavras/MG.

ORLANDI, Eni P. *Análise de Discurso: princípios e procedimentos*. Campinas, Ed. Pontes, 2012.

OSBORNE, David. e GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo*. Brasília, MH Comunicação, 1994.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.* Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005.

_____. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. In *Revista de Administração de Empresas,* Rio de Janeiro, FGV, vol. 45(1), jan/mar 2005.

PAULANI, Leda. *Modernidade e Discurso Econômico*. São Paulo, Boitempo Editorial, 2005.

PEREIRA, David Barbalho e VIEIRA, James Batista (org). A Construção da Administração Pública no Século XXI. In *Anais do IV Encontro Brasileiro de Administração Pública*, João Pessoa, PB, SBAP, 2017.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Cidadania e *Res Publica*: a emergência dos direitos republicanos. *Revista de Filosofia Política*, Porto Alegre, UFRS, vol. 1, 1997.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser e SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2006, 7ª Ed.

PIKETTY, Thomas. *O Capital no Século XXI*. Rio de Janeiro, Ed Intrínseca, 2014.

PIRES, Vladimir, MIDLEJ E SILVA, Suylan, FONSECA, Sergio Azevedo, VENDRAMINI, Patrícia e COELHO, Fernando de Souza. Dossiê Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios. In *Administração Pública e Gestão Social*, 6(3), jul/set 2014.

POCHMANN, Marcio. *O Emprego na Globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo, Boitempo, 2001.

POLL, Ana Paula e ABREU, Júlio Cesar Andrade de. Curso de Administração Pública: alinhamento, dispersão ou formação de um novo campo? In *Temas de Administração Pública*, Araraquara, São Paulo, UNESP, ed. Especial, v.1, n. 6, 2010.

POSSAMAI, Ana Julia. *Instituições e Desempenho do Governo Digital: Argentina, Colômbia, Brasil, Chile e Uruguai em perspectiva comparada*. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS.

PRADO JR, Caio. *Teoria Marxista do Conhecimento e Método Dialético Materialista*. 2015. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, São Paulo/SP, Ed. Ridendo Castigat Mores. Disponível em www.al.sp.gov.br/acervo. Acesso em maio/2015.

RAMOS, Marise Nogueira. *A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo, Ed Cortez, 2011.

REIS, Paulo Ricardo da Costa e BATISTA, Vinicius Ferreira. Entrevista I. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Seropédica, RJ, 2017. 1 arquivo m4a (46 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta tese.

REIS, Sebastiana Lindaura de Arruda e BELLINI, Marta. Representações Sociais: teoria, procedimentos metodológicos e educação ambiental. In *Acta Scientiarum, Human and Social Sciences*. Maringá, v.33, n.2, p.149-159, 2011.

ROCHA, Carlos Vasconcelos. Gestão Pública Municipal e Participação Democrática no Brasil. In *Revista de Sociologia Política*, Curitiba, vol. 19, n° 38, fev. 2011.

ROCHA, Elisa Maria Pinto da et al. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro: uma história e referência. In *Temas de Administração Pública*, Araraquara, São Paulo, UNESP, ed. Especial, v.1, n. 6, 2010.

SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. *Representações do Trabalho: um estudo sobre o regime de confinamento na indústria petrolífera.* 2009. 151 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro/RJ.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. São Paulo, Saraiva, 2014, 2ª. Ed.

SANTOS, Moacir José dos CARNIELLO, Monica Franchi e OLIVEIRA, Edson Aparecido de Araújo Querido. Comunicação digital na gestão pública dos municípios da RMVP: acesso a informação, transparência e mecanismos de participação. *In Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional,* Blumenau, 1(1), out/2013.

SERRA, Rose. A Política Pública de Emprego, Trabalho e Renda no Brasil: estrutura e questões. In *Revista de Políticas Públicas*. São Luis, v. 13, no. 2, jul/dez 2009.

_____. A Política Pública de Emprego, Trabalho e Renda: limites e possibilidades. In *(Syn)Thesis*. Rio de Janeiro, vol. 5, no. 1, 2012.

SILVA, Vera Alice Cardoso. O curso de gestão pública da Universidade Federal de Minas Gerais: uma concepção ampliada de gestão pública. In *Temas de Administração Pública*, Araraquara, São Paulo, UNESP, ed. Especial, v.1, n. 6, 2010.

SILVA e SILVA, Maria Ozanira da e YAZBEK, Maria Carmelita (org.). *Políticas Públicas de Trabalho e Renda no Brasil Contemporâneo.* São Paulo, Cortez Ed., 2008, 2ª. Ed.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 2017. *Site Oficial*. Disponível em *https://pt-br.facebook.com/sbap.oficial.* Acesso em 17 de julho de 2017.

TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Entrevista II. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. São Paulo, SP, 2017. 1 arquivo m4a (25 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice C desta tese.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). *Cidadania e Desenvolvimento Local: critérios de análise.* Rio de Janeiro, FGV Editora, 2012.

TENÓRIO, Fernando Guilherme e SARAVIA, Enrique J. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In MARTINS, Paulo Emílio Matos e PIERANTI, Octavio Penna (Org.). *Estado e Gestão Pública: visões do Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006, 2ª Ed., p. 107-132.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH). 2017. *Estrutura curricular do curso de Gestão de Políticas Públicas*. Disponível em https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular. Acesso em julho de 2017.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, Faculdade de Ciências Aplicadas. *Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública.* Limeira, São Paulo, 2012.

UNIVERSIDADE ESTADUAL JULIO DE MESQUITA FILHO – UNESP, Faculdade de Ciências e Letras. *Proposta de Reestruturação Curricular do Curso de Graduação em Administração Pública*. Araraquara, São Paulo, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, Instituto de Ciências Humanas e Sociais. *Projeto Pedagógico de Curso (modalidade presencial) do Bacharelado em Administração Pública.* Volta Redonda, Rio de Janeiro, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. *Vídeo institucional sobre o curso de graduação em Gestão Pública*. Belo Horizonte, Minas Gerais. Disponível em https://www2.ufmg.br/gestaopublica. Acesso em julho de 2017.

_____. *Estrutura Curricular- versão 2015/02*. Belo Horizonte, Minas Gerais. Disponível em https://www2.ufmg.br/gestaopublica/gestaopublica/Home/O-curso/Estrutura-Curricular-Versao-2015-023. Acesso em julho de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. *Projeto Pedagógico do Bacharelado em Políticas Públicas*. São Bernardo do Campo, São Paulo, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional. *Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social – GPDES*. Disponível em http://www.ippur.ufrj.br/index.php/gpdes. Acesso em julho de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, Escola de Administração. *Currículo do curso de Administração Pública e Social.* Disponível em http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos. Acesso em julho de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Pública. *Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração Pública.* Seropédica, Rio de Janeiro, 2017.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. *Curso de graduação em Gestão de Políticas Públicas.* Disponível em http://novoportal.unb.br/alunodegraduacao/cursos/gestaodepoliticas publicas. Acesso em julho de 2017.

VAINER, Carlos. Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social. In *Temas de Administração Pública*, Araraquara, São Paulo, UNESP, ed. Especial, v.1, n. 6, 2010.

VALENCIA, Adrián Sotelo. *Globalizacion y Mercado de Trabajo*. Disponível em www.theotoniodossantos.blogpot.com/

VALENTIM, Agnaldo e ARAUJO, José Renato de Campos. Entrevista III. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. São Paulo, SP, 2017, 1 arquivo m4a (61 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice D desta tese.

VELOSO, João Francisco Alves (et al). *Gestão Municipal no Brasil: um retrato das prefeituras.* Brasília, IPEA, 2011.

VENDRAMINI, Patrícia. *Ensino de Administração Pública e o Desenvolvimento de Competências: a contribuição do curso de administração pública da ESAG-UDESC*. 2013. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Salvador/BA.

WOOD, Ellen. *Democracia contra Capitalismo*. São Paulo, Boitempo Editorial, 2003.

ZIMERMAN, Arthur et al. A expansão do campo das políticas públicas na universidade brasileira: o caso da UFABC. In *Temas de Administração Pública*, Araraquara, São Paulo, UNESP, ed. Especial, v.1, n. 6, 2010.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os coordenadores de curso

I SOBRE AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DO CURSO:

- Qual a denominação do curso?
- Quando foi criado?
- Desde então tem aberto turmas?
- Qual é o número de ingressantes por ano?
- Qual é o número, em média, de formandos por ano?
- Qual o perfil dos estudantes?
- Conta com a participação de quantos docentes?

II SOBRE O PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO:

- Qual foi a motivação para a sua criação?
- Qual é a carga horária total?
- Que áreas aborda?
- Há ênfase em alguma área?
- Há predominância de alguns elementos estruturantes (conteúdos) na formação (fundamentos teóricos, instrumentais e/ou estratégicos para a gestão pública)?
- Há diferenças significativas em relação à formação em Administração? Em caso afirmativo, quais?
- Que expressão sintetiza a proposta central desta formação?

III SOBRE A CONCEPÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA:

- Qual é visão proposta pelo curso acerca da gestão pública?
- Qual é o seu eixo central?
- Que palavras melhor representam os princípios desta concepção de gestão pública?

IV SOBRE O IMPACTODA FORMAÇÃO PARA A PERSPECTIVA DE UMA ‘NOVA’ GOVERNANÇA PÚBLICA:

- Os parâmetros de uma ‘nova’ governança pública estão claramente expressos na formação dos gestores?
- Em que medida essa formação norteará um novo comportamento por parte desses gestores?
- É possível se pensar em uma ‘nova’ governança pública a ser conduzida pelos egressos?
- Em que perspectiva de tempo?

APÊNDICE B - Entrevista I – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) - Graduação em Administração Pública

REIS, Paulo Ricardo da Costa e BATISTA, Vinicius Ferreira. Entrevista I. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Seropédica, RJ, 2017. 1 arquivo m4a (46 min.).

A- Bom, então, boa noite, a gente começa essa entrevista para efeito de levantamento dessas informações do curso de administração pública aqui da Rural. Primeiro, vamos tentar ver se a gente consegue mapear as informações sobre as características gerais do curso, embora eu até já tenha levantado algumas pelo projeto pedagógico. A denominação é essa mesma, graduação em administração pública, que forma bacharéis, não é?

PR- Isso.

A- Foi criada em 2010?

PR- Primeira turma no segundo semestre de 2010, a aprovação do curso, se não me engano, final de 2009, mas o primeiro ingresso no segundo semestre de 2010.

A- Tá. E aí, essa entrada, desde então, ela é semestral?

PR- Semestral, sempre 45 alunos a cada semestre.

A- Há algum estudo, alguma avaliação do grau de evasão? Quantos, em média, se formam?

PR- Então, a gente tem, em termos de quem se forma, eu já te dou até o número preciso, se não me engano foi, na última vez que eu olhei, 38 alunos que se graduaram, de um previsto para 135, já que entram 45, seriam três turmas, turma de 2010, 2011 e 2012, que deveriam ter concluído.

A- Ok.

PR- O que é um número muito baixo se a gente for pensar, só que, dado o contexto do curso, esse número ele não é tão frustrante, as nossas primeiras turmas tinham um perfil de aluno mais velho, aluno que já estava inserido no mercado de trabalho, muitos até servidores públicos, que já eram concursados, mas atuavam em nível, cargos de nível médio, então, encontraram no curso a possibilidade de uma formação superior e, obviamente, isso acaba trazendo uma dificuldade muito grande

para esse aluno, em termos de compatibilizar trabalho e o cumprimento das obrigações dentro da universidade. Então, esse número, em tese ele seja muito baixo, eu acho que ele revela o perfil de aluno que ingressou no nosso curso. Alguns alunos que trabalhavam no centro do Rio, pense o que é para esse aluno se deslocar no cotidiano. Então, isso acaba gerando um atraso e, obviamente, também por ser um curso pra 2010, as primeiras turmas, teve um processo de trancamento e evasão também, mas isso tem melhorado; nas turmas mais recentes a gente não tem observado um processo de evasão tão acentuado.

A- Ok. Bom, a questão seguinte eu acho que já está até um pouco resolvida, esse perfil, esse perfil de pessoas que já estão atuando no mercado, uma faixa-etária, presumo que não seja imediato à saída do ensino médio, perfil de um aluno mais adulto.

PR- Isso, isso e nesse sentido até a coordenação anterior fez um trabalho muito bom de mapear esses alunos, fez um trabalho também de tentar identificar com os egressos, a posição pós-curso, só que o que a gente percebe também em relação a esse perfil, que nos últimos dois anos, dois, talvez, ou antes, mudou de uma forma bastante significativa. Nos últimos processos seletivos tivemos uma entrada de um público mais jovem, as turmas de 2016 e 2015, o perfil dos alunos mudou um pouco, a gente tem alunos mais jovens, acho que, talvez, até por uma questão de consolidação no campo de pública. É um curso, é um campo, os cursos, o que que é administração pública? Qual a diferença de administração de empresas? Na medida que o curso foi consolidando, eu acho que os bons resultados que... o processo de credenciamento, os professores também, isso deixou o curso mais em evidência e eu acho que o curso teve essa capacidade de atrair alunos mais jovens. Então, é uma constatação que a gente já fez em termos de mudança desse perfil de aluno, nas turmas recentes, um perfil mais jovem. O processo, talvez, seja um processo de identificação, obviamente não... não posso afirmar isso de forma categórica, mas dá essa sensação.

A- E são alunos que pretendem, quando saírem, atuar no setor público, no serviço público? Eles manifestam isso ou não?

PR- Aí estaria o caso da análise acadêmica à que ele se referiu agora a pouco, porque quando há esse ponto de inflexão de você ter uma mudança de um aluno com um perfil mais velho, para um aluno com perfil mais jovem, relativamente falando, tem também o fato da gente analisar o aspecto de maior investimento no

âmbito governamental, em termos de investir numa profissionalização da gestão pública, de enfatizar a necessidade de quadros da administração pública, de formação em administração pública. Isso também vai fazendo com que os candidatos no vestibular pensem mais em ir para a área, um curso de administração pública. Então, também, esse é um aspecto que poderia ser pensado nessa popularização do curso de administração pública, fazendo com que alguns alunos mais jovens migrem para esse curso, pensando até mesmo em concurso, pensando em trabalhar no aspecto de... no âmbito da gestão governamental também.

A- É, a variável concurso, ela ainda é determinante.

PR- Ainda é.

A- Pelo menos para nós, lá na FAF, que não temos administração pública, que é administração, ela ainda é uma variável bastante determinante para essa escolha.

PR- É, e, de certo modo, embora ela também, obviamente é uma variável determinante pra gente, mas ela, eu acho que tem se ampliado as possibilidades para o egresso, a noção de interesse público, áreas de interseção entre organizações da sociedade civil, organizações não governamentais e até organizações empresariais com fins lucrativos que, vez ou outra, atuam com projetos naquilo que a gente poderia chamar de interesse público, se revelando como um espaço a ser ocupado pelo egresso de administração pública, até isso me veio à mente em função de uma aluna desse período, que ela estava... a gente estava correndo atrás de um convênio com a...muito comprometida com a João Pinheiro, para mobilidade acadêmica, já que a João Pinheiro não estava no Programa Andifes e, de repente, ela conseguiu uma oportunidade de estágio na área de desenvolvimento de pessoal na CSN e aí ela meio que entrou numa contradição, “Ah, mas eu estou na administração pública, gosto tanto. Eu posso ir? Não posso ir?”. Eu falei: “Claro que você pode usufruir dessa experiência!” e isso vai abrir cada vez mais, os próprios processos seletivos de... às vezes, da administração de empresa, não colocando uma restrição para a área de administração pública, por entender que é gestão e aí, às vezes, esse lado mais preocupado com o interesse público que, certamente, é bem trabalhado dentro do curso de administração pública e que, às vezes, é negligenciado nos cursos de administração de empresa e, obviamente, as pressões institucionais que se dão sobre as empresas, fazem com que elas estejam atentas a profissionais com essa capacidade de leitura também.

Então, eu acho que tem se aberto nesse sentido e o caso dessa aluna é bem interessante e outros alunos também. Acho que as áreas principalmente de responsabilidade social das empresas, eu acho que ainda é um espaço que o egresso de administração pública pode ocupar. Então, e outra coisa também que chama a atenção nesse sentido e é até fruto de uma das aulas recentes que eu estava dando, “Professor, mas porque que não tem reserva de mercado para administrador público?”. Então, eles questionam, “Ah, mas não tinha que ter... concurso para assistente administrativo, não tinha que pedir graduação em administração pública?” E isso eu acho que tem sido uma coisa ventilada nos órgãos de representação discente a nível nacional. Eles têm alguns programas nesse sentido, de meio que criar uma reserva de mercado. “Olha, gente, vocês acham que é necessário? O que faz um assistente administrativo? Vocês acham que faz sentido colocar uma exclusividade? A administração pública não é uma área interdisciplinar? Porque que a gente quer fechar para quem é graduado em administração pública? A gente chama as outras áreas para o nosso curso, mas depois, na hora de ocuparem as vagas no serviço público, essas pessoas não são mais bem-vindas? O conteúdo que essas pessoas trazem já não são mais bem-vindos?”. Então, assim, tem um processo de identificação ainda muito associado ao concurso público, mas eu acho que isso tende a se ampliar, na medida em que o campo vai se consolidando também e que tem se aberto, eu acho, principalmente é a questão do “formado em administração pública e atuar como agente político”. Eu acho que isso tende a aumentar, acho que na UNESP você vai ter uma referência interessante do José Guilherme, se não me engano ele está como presidente da rede hoje e é um ex-aluno da UNESP, então, assim... e esses alunos, principalmente quando você pensa, a gente tem alunos de vários municípios aqui da Baixada, alguns alunos que já têm uma articulação política. Qual é a capacidade desses alunos, futuramente, se transformarem em agentes políticos? Então, eu acho que o curso de administração pública, a área de administração pública também vai abrir esse espaço. Ok?

A- Sem dúvida. Bom, vamos seguir aqui, o perfil a gente mapeou. A participação, em média, é de quantos docentes? Pelo projeto, destaca 19, não é?

PR- Então, aí, se a gente for fazer uma análise mais dura, a gente tem 11 docentes hoje com dedicação exclusiva ao curso, uma lista de 11 dedicações exclusivas, só que a gente tem uma série de disciplinas que são ofertadas pelo departamento de ciências jurídicas, departamento de economia, você vai ter ali um

total de uns 20, umas duas dezenas de docentes que atuam mais próximas ao programa, mas dedicação exclusiva a gente tem 11 docentes, desses 11, oito são 40 horas D.E, três são 20 horas, dois 20 horas atuando na administração pública em cargos administrativos, cargos de gestão, então, esses dois docentes têm uma contribuição muito boa no sentido de trazer mais a prática cotidiana e tal, acho que eles cumprem bem esse papel e dos 11, oito doutores, não é? Agora uma recém doutora, e aí, com forte inserção na pós-graduação também desses docentes e o que tem se refletido, inclusive, nas oportunidades de iniciação científica para os nossos alunos, no último edital, dos oito docentes, quatro tiveram bolsas aprovadas no edital do PIBIC, que, então, acaba criando uma possibilidade para os nossos alunos também.

A- Para a graduação, ótimo.

PR- Isso.

A- Ok, vamo passar, então, para esse item II, sobre o projeto pedagógico. Eu já li e há um histórico do próprio projeto institucional da Universidade Rural e depois, traduzido, de certa forma, nas diretrizes aqui do programa. A motivação para a criação desse curso de administração pública na Rural: é correto falar que há uma motivação que está muito vinculada ao desenvolvimento regional, há uma demanda que foi identificada aqui nessa região sudeste aqui do Estado?

PR- A ideia chegou antes.

V- Esse foi um debate levantado, mais ou menos, entre 2007 e 2008, que era a ideia de que o curso de administração de empresas daqui legava uma série de profissionais que não necessariamente vinculavam uma espécie de desenvolvimento daqui. Então, se pensou na ideia de você criar um curso de administração pública que integrasse as localidades próximas de Seropédica, então, você tem Nova Iguaçu, você tem Rio de Janeiro, você tem Itaguaí e que você tem, nessas localidades, várias possibilidades no âmbito de desenvolvimento local, você tem Itaguaí com porto, você tem Nova Iguaçu com algumas indústrias, você tem outros lugares próximos, não é?

A- Até Caxias, não é? Que está elencado.

V- Caxias também, ou seja, até Paracambi também, ou seja, você tem uma forma de se ter um curso que permita o desenvolvimento de um profissional que se volte com uma espécie de desenvolvimento local, da região e, também, suprir uma lacuna de um curso que, de uma certa forma, vem ganhando espaço no âmbito

nacional e que não era ofertado aqui e se for, também, prestar atenção, é uma espécie de pioneirismo no âmbito da Baixada e, também, até mesmo no estado do Rio de Janeiro, porque já tivemos cursos anteriores de administração pública como, por exemplo, a Fundação Getúlio Vargas, depois esse curso, ele foi... não diria que deixado de lado, foi vinculado para administração de empresas e só agora voltamos a ter alguns outros cursos de administração pública, com a UNIRIO que tem.

A- Isso, todos bem recentes.

V- Todos bem recentes, nesse sentido.

V- E, nesse ponto, eu acho que também, uma questão que a gente não pode negligenciar de forma alguma é o fator da... a pressão institucional, porque todos esses cursos, eles... tudo bem que tem um processo de reflexão interno, mas o *time* dele, o fato de ser comum a todas as instituições, revela que, ao fundo, por mais que já houvesse uma discussão interna, o REUNI foi uma força essencial para viabilizar esse curso e aí, eu acho que as próprias diretrizes vindas na sequência, foram uma saída para a gente não se perder, porque com a pressão do REUNI, e ali tem data pra submeter a proposta e, muitas instituições, e aí eu não posso falar especificamente da Rural, porque eu não estava aqui nesse momento, você sequer tinha um quadro formado ou um quadro pensando a administração pública. Então, assim, o fator REUNI, ele gera uma pressão muito grande sobre esses cursos, até para você criar um processo de identificação com a área de pública. Depois, acho que no nosso caso, especificamente do curso aqui da Rural, a gente foi muito feliz em função dos concursos que foram realizados, não foram os concursos prometidos, mas esses concursos conseguiram atrair acho que as pessoas certas para dar continuidade no trabalho do curso de administração pública. Eu acho que do quadro atual, dois ou três pessoas trabalharam na construção do curso, a Beatriz e o Professor Frois, que está aposentando agora e a Daisy, como substituta, deve ter tido uma participação, mas, ou seja, só dois professores efetivamente trabalharam nessa construção e têm uma identificação maior com a área de pública.

A- Ok. Sobre essa área, quais são as áreas correlatas aqui que esse curso aborda?

PR- Tem basicamente duas linhas, a gente costuma chamar, no PPC antigo de Eixo de Formação. Uma é gestão de políticas públicas, gestão e planejamento, se não me engano.

A- Elaboração e gestão?

PR- Isso, isso.

A- É, eu vi no projeto, isso.

PR- Elaboração e gestão de políticas públicas e uma linha de orçamento e finanças, então, são dois eixos estruturantes. Em certa medida e aí uma leitura que eu faço também, isso revela um pouco daquele... do formato antigo dos cursos de administração pública ainda, nosso curso carrega isso, você tem aquele primeiro eixo bem básico de administração que você quase não consegue diferenciar o que que é administração pública de administração de empresa e depois não, aí ele vem como se fosse um eixo de especialização efetivamente em administração pública e foi um problema que a gente teve com os nossos alunos. Acho que isso dá para perceber, que até ali, o quarto período, tinha um problema de identidade ali com o curso. Por sorte, como eu falei, na questão do acerto nos concursos públicos, a partir do quinto período o aluno já se sentia, “poxa, eu cheguei, efetivamente, no curso de administração pública”, mas nos anos iniciais o aluno ficava um pouco perdido.

A- Esse aspecto, na verdade, ele é bem crônico em vários PPCs no âmbito de administração pública.

PR- Exato. Porque, se for prestar atenção, quem ditou os currículos de administração pública no Brasil durante certo período foi a UAB, com a sua base de formação em administração pública, principalmente ENAP e que, pela sua fórmula fechada no seu PPC, praticamente ditou, até você ter as diretrizes curriculares em 2014, ela orientou essa formação, esse PPC. Então, se você for pegar o eixo de formação básica da Rural, ele é muito semelhante do eixo da UNIRIO, é muito semelhante ao eixo de várias outras universidades, até o momento em que surgiram em 2014 as diretrizes e aí se foi reformulando os currículos.

A- E o currículo aqui, foi reformulado?

PR- Sim, um processo que desde 2014 tivemos uma comissão para reformular o PPC, o projeto.

A- 2013, não é?

PR- É, datado de 2013, teoricamente, mas que só começou a funcionar em 2014. Aí, só agora, depois de uns dois, três anos de debate e revisão de disciplinas matriz, conteúdos e processos, finalizamos a revisão do nosso projeto, de acordo com o que foi pensado nas DCN de 2014, com toda aquela formação que nem você comentou, interdisciplinar, com aspecto voltado para administração pública,

disciplinas algumas vezes específicas, algum eixo de formação mais claro, vinculado com administração pública. Então, agora finalizamos o PPC e estamos somente aguardando o aspecto de tramitação formal nas instâncias superiores, para ser aprovado.

A- Ok. Então, hoje a gente pode dizer que ele tem esses dois eixos, de elaboração e gestão de políticas públicas e de orçamento e finanças, mas ele não tem uma predominância de algum, digamos assim, parâmetro de formação, seja ele fundamentação teórica, instrumental, uma visão de políticas. Quer dizer, na verdade, ele hoje já conseguiu abranger todos esses campos formativos desse profissional, desse perfil?

PR- É uma versão generalista de uma certa forma e o que vai orientar a formação dele na parte específica, principalmente com o âmbito de disciplinas optativas, são as disciplinas que ele escolhe a partir do eixo de formação dele. Então, ele pode orientar a formação dele para o aspecto de orçamento, que tem uma linha até mesmo teórica, epistemológica, ou, então, uma outra linha do âmbito de políticas públicas, ele vai seguir e escolher por um desses caminhos.

A- E que aí já se abre um leque infinito, não é?

PR- É. E em termos de quadros de disciplinas, por mais que talvez, possa parecer, até na matriz antiga mesmo, um eixo mais instrumental, mas eu acho que a palavra “generalista” define bem, porque ele tem para contemplar o todo. Normalmente, quando você vai olhar os cursos de pública no Brasil, eu percebo muito uma certa polaridade, ou vai muito numa base mais de fundamentação, mas para as PP, políticas públicas, ou vai para uma base muito mais... administração pública gerencial, eu sinto muito isso nos cursos que eu conheço e, no nosso caso, você tenta contemplar tudo, sem negligenciar ou priorizar, abrindo espaço mais para as optativas e aí o aluno acaba fazendo a sua própria escolha nesse sentido. E eu acho que isso ainda fica mais forte no novo PPC, que a gente, talvez, o que era mais sensível no PPC antigo, que a base, a parte de fundamentação, eu acho que a gente avançou muito nessa parte de fundamentação, mas continua ainda com essa possibilidade do instrumental, da aplicação. Então, eu acho que o nosso curso, ele se diferencia em termos dessa polaridade que você observa com uma certa frequência no campo.

A- Nesse caso, quer dizer, principalmente a partir dessa reestruturação, se cria um espaço distinto para a administração pública, quando comparada ao curso e

à formatação clássica da formação em administração. Isso, aqui pelo menos, já está bastante consolidado, não é?

PR- Sim, sim. Mas no nosso próprio PPC antigo, eu acho que pelo perfil dos docentes, já estava... isto já estava sendo cristalizado, tanto é que a turma de 2002 já não tinha tanto esse problema de identificação, acho que eles sabiam exatamente o que era um curso de pública e eu acho que isso é muito interessante também em função da universidade que a gente está inserido, a gente está inserido numa universidade agrária, poxa, já existe um certo preconceito em relação às ciências sociais aplicadas e aí eu gosto sempre de pegar os exemplos dos alunos, não é? Uma aluna do alojamento falando sobre os debates que eram travados no quarto, porque era gente da veterinária, então, vai tentar convencer os colegas de qual era a importância do curso de administração pública, o que é um curso de administração pública, então, eu acho que os alunos já têm essa consciência de demarcar o seu próprio campo, porquê que a gente é um campo específico. Quando os alunos relatam esses casos de ter que assentar o curso, eu acho isso muito legal, ou seja, para eles isso já está definido, talvez, falte para os pares externos.

A- Claro. Ok. Paulo, na sua opinião, vamos ver se coaduna aqui com o Vinícius. Qual, é a expressão que sintetiza essa formação? Você já me falou uma aí que eu quero só que você confirme mesmo.

- Eu acho que essa preocupação, acho que no início, principalmente quando eu cheguei aqui, você perguntava aos alunos “o que que difere a administração pública da administração privada?” e aí, sempre numa tentativa de separação que vai culminar nas DCN, não, a resposta clássica “a administração privada visa lucro, a pública visa o bem coletivo”. Então, isso era uma questão muito clara, agora eu acho que os alunos já têm tido uma clareza maior sobre o interesse público, porque aí, quando você trabalha o interesse público, você não tem uma preocupação muito grande de se posicionar contrário à administração. Então, olha, eu não sou administração de empresas, eu não sou “A.E.”. Então, esse conceito de interesse público e aí eu acho que é um outro ponto que a gente tenta estabelecer no curso, é o compromisso om a *res* publica, com a coisa pública e aí eu acho que quando você fala nesse compromisso com a coisa pública e interesse público, eu acho que a gente está falando da mesma coisa basicamente e aí, para ter uma clareza, assim, para fazer administração pública, eu não preciso estar dentro do governo, eu não

preciso estar dentro do Estado. Para gerir a coisa pública, eu posso fazer isso em várias organizações que não precisam ser necessariamente organizações estatais.

V- Eu entenderia mais que seria uma orientação societal, você entender processos que são vinculados para a sociedade, processos que orientam ações, não somente com o bem público, mas ações que promovam vida em sociedade, que tratem não somente, como o Paulo comentou, da *res* publica, mas principalmente o bem comum. Então, você ter uma organização, você ter uma formação que seja vinculada para esse aspecto.

A- Ok. Então, já que a gente já falou sobre essa concepção a respeito do curso e da proposta dessa formação, agora vamos entrar um pouquinho numa discussão sobre a concepção dessa nova gestão, quer dizer, para onde caminhamos, quer dizer, acho que a primeira questão já respondeu, qual é a visão proposta pelo curso acerca da gestão. Que parâmetros, que representações, na verdade ilustram, retratam essa visão que se tem para a gestão pública, que se espelha nesse curso? O que que vocês acham? Quer dizer, qual o entendimento central, acho que um pouco já foi bastante dito desse compromisso com a *res* publica, com a finalidade do interesse público e societal e social acima de qualquer outra perspectiva, com a concepção em termos de uma nova... um novo recorte, uma nova abrangência que não determina mais o que é e o que não é atividade exclusiva do Estado, mas que utiliza como parâmetro a ponta, a quem atende e de que maneira atende. Então, eu acho que essas características já conferem essa gestão, mas essa nova gestão pública, o que que ela tem por essência, quer dizer, o que que ela tem, na visão de vocês, o que que ela deveria ter e que possa ser reconhecido aí como o eixo central dessa formação, desse curso?

V- Eu entendo que deveria se ter uma orientação para a sociedade. Em que sentido? Eu venho, por exemplo, fazendo pesquisas no âmbito do nosso PPC a respeito de qual é a dimensão da desigualdade social que o nosso PPC observa. Então, fazendo uma análise não somente das emendas que eu dei uma olhada, mas também do projeto, se a gente for prestar atenção à noção de desigualdade social que o PPC atual, de 2010, orienta, é uma dimensão da desigualdade econômica, só, limita aí. Se a gente for pensar gestão pública no âmbito da desigualdade social, ela se orienta apenas pelo âmbito econômico? Então, esse é um aspecto que a gente observa. Quando a gente entende uma gestão societal, pensada para a sociedade, é somente pelo econômico que nós devemos nos orientar? Então, quando a gente

pensa em uma nova gestão pública, não sigo muito por esse termo de nova gestão pública, ele é... entra para aquele conceito já... até mesmo da década de 1990, que foi trazido por Bresser para cá, mas eu entendo esse, o sentido novo de se pensar a gestão pública no âmbito brasileiro, não é? Mas o que eu entendo é que a gente deve sair de um aspecto que seria uma administração pública pensada unicamente para gerir negócios do Estado, e que não seria esse o sentido, mas pensar na administração pública, mais uma vez, como eu digo, com o foco no âmbito da sociedade, no interesse público. Seria sair daquele aspecto do gerencialismo em que você poderia separar o âmbito político do âmbito da gestão; na verdade, entender o aspecto intrínseco do âmbito do Estado e se pensar nisso para o âmbito da sociedade. Não aquela visão muito pensada de que você consegue pensar só administração pública a partir de negócios do Estado ou pensar só administração pública a partir do âmbito político, mas não, você encaminhar, de uma certa forma, nos dois, mas mais uma vez, com foco no âmbito societal, então, ao meu ver, seria nesse sentido.

A- Ok. Então, as palavras que melhor representam esses princípios dessa governança, não vou nem dizer a nova gestão, para a gente não ficar focado no público como cliente, não é? O que que seria essa... o que que sintetiza essa perspectiva de uma governança diferenciada?

PR- Isso, na verdade, é uma coisa que eu venho pensando há algum tempo que eu ainda não consegui... Que eu quero conceituar, não é?

A- Eu também, mas é difícil, não é?

PR- Se fosse, na verdade, no âmbito público, você chegar a um consenso sobre o que seria... já é muito difícil você colocar dez administradores públicos para definirem o que é público na administração pública. A única coisa que eu consigo, de fato, o primeiro elemento que me vem à mente é sociedade, até mesmo no âmbito de vista sociológico, sociedade é um conceito muito amplo, então, já é muito complicado. A administração pública, como ela é, teoricamente muito recente no âmbito do desenvolvimento da ciência, é muito complicado se chegar no aspecto de quais seriam os primeiros. E essa questão dessa nova governança pública, eu acho que é uma questão bastante delicada, porque a gente vinha de um período extremamente otimista, onde até essa ‘nova administração pública’, ‘novo serviço público’ ou administração societal começava a se colocar como uma alternativa à administração pública gerencial. De repente, isso parece que perdeu fôlego; não é

que perde fôlego, mas parece ser uma coisa menor diante de outros problemas tão graves que, assim, a gente parte para um pragmatismo. Eu percebo isso, assim, como eu sou mais da área da administração, com formação toda na área de administração, eu tinha uma referência, assim, eu tinha um norte. O meu norte era a Ana Paula Paes de Paula. Eu falei assim, poxa, a própria Ana Paula meio que declinou dessa temática e tal, ela foi uma precursora, ajudou a encabeçar esse movimento, pelo menos dentro da administração mais dura dos estudos organizacionais e ela também meio que perdeu um pouco de fôlego, de interesse...

A- Exatamente, mudou a rota.

PR- Exatamente. A realidade, o mundo real e a universidade, meio que assim, poxa, a universidade ela é influenciada pelo mundo real. Então, a partir do momento que esse novo modelo, ele não se coloca, até do ponto de vista do partido político que chega ao poder e efetivamente, na hora que tem que administrar aquele modelo que supostamente a gente esperava que fosse se concretizar, ele sofre uma série de restrições e tem que se adequar. Então, eu acho que essa nova governança, até pelo mundo real, ela passa por um processo de encolhimento ou de falta de perspectiva. Tanto que hoje, quando a gente volta a falar em governança e aí, principalmente nos cursos de administração pública, existe uma confusão muito grande sobre, efetivamente, de que governança estamos falando, se a gente está falando de uma governança pública, do ponto, da perspectiva de um sistema para gerir a coisa pública e tal, principalmente quando a gente está falando de governos locais, que montam o seu próprio arranjo ali, a sua estrutura de governança ou se a gente está falando, e aí muito influenciado pelo mundo real, de uma governança corporativa no sentido de melhorar os nossos sistemas de *compliance,* de gestão de risco, se a gente for olhar até pelas normativas do Governo Federal, olha, todas as autarquias precisam instituir um sistema de gestão de risco, a administração pública nem sabe...

A- E que falha no sentido público da governança, toma de assalto.

PR- Exatamente, parece que é simplesmente uma ferramenta. Então, acho que isso gerou uma confusão muito grande e aí, para além dessa confusão, reforça o que o Vinícius disse, definir o que seria essa governança, exatamente... exemplifique essa governança, é uma dificuldade enorme e aí é sempre quando falam em governança, eu penso em arranjo e em um processo de interação entre os diversos atores que compõem a nossa sociedade, esses atores pensando a gestão

da coisa pública e aí transcende muito o que tem se falado de governança dentro da administração pública como uma mera replicação, por exemplo, das ideias de governança corporativa, não é bem por aí. Então, a gente tem um desafio enorme, um desafio porque a realidade nos impôs uma situação bastante pessimista e porque a gente tem essa confusão conceitual doe qual, efetivamente, governança a gente está falando. Inclusive, a gente tem uma disciplina de governança pública no nosso curso. Eu tive a oportunidade de ministrar. Eu tenho que mostrar para os alunos que existem duas perspectivas de governança. “Então, tomem muito cuidado quando vocês estiverem tratando do assunto para saber com quem vocês estão dialogando e de que governança estão falando”.

A- É, eu também acho que a gente vai ter que semear de novo essa proposta, se ela vinha embrionária, ela, em algum momento se perdeu, foi esquecida, eu acho que nós vamos ter que dar um passo atrás para semear de novo, para amadurecer essa ideia, para daqui a algum tempo se pensar de fato na possibilidade de... não vou dizer de um consenso, mas de um conceito, eu acho que nem esse conceito a gente tem hoje com essa clareza.

PR- E aí, eu acho que você falou “consenso”, o Vinícius falou “consenso” e se a gente está falando de consenso é porque a gente pressupõe diversidade, não é?

A- Claro.

PR- Zonas ali de conflito, onde os interesses conflitantes estão sendo expostos e tal e eu acho que a gente tem perdido isso num certo pragmatismo de tomar medidas urgentes. Não podemos ter conflitos, a gente tem que tomar a decisão rápido, então, quanto menos conflito for colocado, melhor, porque mais céleres serão as decisões e até do ponto de vista, novamente, do governo onde se depositava muitas expectativas. Os movimentos sociais, boa parte deles, eles, eu não sei, é um processo difícil de administrar porque a gente continua ativo enquanto movimento social, mas é um governo que a gente apoia, então, também isso, em certa medida, foi ruim, por mais que esses movimentos estivessem participando do governo, o fato de ser governo eu acho que criou uma restrição e aí essa dimensão do conflito ficou bem esquecida e eu acho que ela é fundamental para uma estrutura de governança, porque a governança pressupõe construção de conceitos, um arranjo que seja consensuado e para você construir esse consenso, obviamente, os conflitos precisam ser trabalhados.

A- Exatamente. Ok. Então, eu acho que a gente agora chega à última parte e o entendimento que eu estou tendo a partir dessa nossa conversa é que o curso daqui da Rural e, principalmente, a partir dessa reformulação ou fusão das diretrizes, ele já se alinha ao pensamento que vocês deixaram claro com relação, não ao conceito, mas com relação à própria discussão e ao campo em disputa que se coloca claramente nessa discussão sobre gestão pública. Então, só para a gente concluir, quer dizer, eu queria mais ouvir de vocês para ficar como registro, se, de fato, há a percepção de que essa formação que hoje a Rural consagra nessa graduação, se ela tem a possibilidade de gerar esse impacto, se ela tem a possibilidade de vir a, digamos assim, a consolidar bases, a consolidar grupos, atores, gestores futuros que possam, na medida do caminhar entre a formação e a realidade, e a gente vai estar sempre entre o que se pensa e aquilo que se tem como efetivo e como uma prática, mas se essa formação, se ela encontra campos de plenitude para essa perspectiva nova de governança, focada muito no interesse público, como vocês colocaram, na gestão social ou na concepção da sociedade como ponto de partida para essa formação. Quer dizer, há uma aderência? A formação que vocês asseguram, ela é aderente, ela é consistente, ela é coerente com esse projeto? E em que tempo, em que passo esse projeto pode se consolidar, isso é utópico? Isso é um sonho de um mundo impossível? A gente já pode verificar até mesmo aqui, no âmbito local, voltando um pouco para a motivação do curso.

V- Olha, eu acredito que essa reformulação, ela, a princípio, vai trazer aspectos positivos e alguns frutos interessantes. Se a gente for pegar uma parte da história da administração pública, a gente está vivendo o segundo ciclo do âmbito de uma implementação da administração pública no Brasil. Se for pegar a década de 1930 e 1940 com a implantação do modelo desenvolvido pelo DASP, em que você teve o modelo implantado americano aqui no Brasil, e que você propiciou as chamadas ilhas de excelência a partir do DASP, a gente está vendo esse mesmo movimento hoje, você está trazendo a administração pública de volta, com as mesmas ilhas de excelência que a gente está tendo hoje. Agora, qual é a diferença da década de 1930 e 1940 para hoje? É que hoje nós temos um processo relativo à conscientização no âmbito da gestão pública em que não se admite mais, admite entre aspas, não se admite mais você gerir um negócio público com uma escusa negativa de que, no chamado “rouba mais faz” ou, então, aspecto negativo negligenciado. Hoje já é, vamos dizer assim, preponderante e faz parte do aluno de

administração pública, cobrar um aspecto não somente eficiente, mas condizente com a administração pública, diferentemente do âmbito da década de 1930 e 1940. Hoje, ainda que nós tenhamos esse aspecto das ilhas de excelência, faz com que, não somente o aluno de administração pública, mas qualquer pessoa da sociedade civil, tenha a aderência de pensar a ideia de que precisamos de uma gestão pública que seja pensada de modo, não somente aquelas palavras-chave, eficiente, eficaz, efetiva, mas que pense, obviamente, no âmbito do desenvolvimento da sociedade como um todo. Então, esse seria um movimento diferente do que tivemos no passado. Agora, quanto tempo isso vai durar, o quão efetivo vai ser essa demanda contínua por uma gestão pública que permaneça nesse sentido, vamos dizer assim, voltada para a sociedade, eu não consigo, vamos dizer assim, fazer esse aspecto de previsão, se isso vai continuar nesse mesmo movimento. Agora, o que a gente enfrenta neste momento é que nós temos não somente alunos, mas uma sociedade que clama por uma gestão pública que seja vinculada à sociedade. Aí, mais uma vez, para sociedade como um todo, não a sociedade de grupos específicos.

A- Ok.

PR- Acho que o Vinícius foi muito feliz em recuperar o DASP para fazer esse paralelo. Se você for pensar nessa primeira etapa da administração pública brasileira, por mais que existissem os “daspinhos” e tal, mas foi tudo muito centralizado, não é? Um processo muito particular e muito específico, replicado e eu acho que esse segundo momento da administração pública brasileira, ele tem essa beleza de serem várias iniciativas, construídas a partir de um processo próprio de reflexão, de compreensão da coisa pública, o que num primeiro momento pode parecer uma dispersão, o curso de gestão social, curso de ‘PP’, curso de gestão de política pública, curso de política pública, ... Então, isso, num primeiro momento, pode gerar uma confusão, mas mostra como cada coletivo tem tentado construir e desenhar, talvez, uma governança, pensar estruturas de governança e arranjos para gerir a coisa pública e gerir essa coisa pública é pautado, principalmente, pelo interesse coletivo e pelo desenvolvimento no seu conceito mais amplo, não é? O desenvolvimento sem adjetivação, o desenvolvimento da sociedade como um todo. Então, eu acho que isso é muito interessante e eu acho que também o fator escala, eu sempre cobro... não cobro, mas eu deposito muita expectativa nos meus alunos, eu sempre falo “Olha, vocês têm uma responsabilidade enorme, enorme, eu não queria estar na pele de vocês! Se, por um lado, é bom, porque vocês, efetivamente,

acho que vão ter a condição de transformar de forma significativa a realidade brasileira, vocês têm uma empreitada aí absurda, um desafio tremendo, porque eu acho que é a primeira vez que a gente vai ter pessoas, e aí, bacharéis, tecnólogos, pensando a coisa pública, que durante o processo de graduação pensou a coisa pública, o que a gente nunca teve". Eu acho que mesmo com a experiência do DASP, é muito localizado, se a gente for pegar os cursos de administração pública do Brasil, basicamente... eu estava lendo um estudo outro dia que a FGV, a EBAP, com toda a sua história, formou um pouco mais de 800 egressos em administração, graduados em administração pública. Então, um número muito pequeno e hoje não, hoje a gente tem essa expansão absurda de cursos de pública. Então, eu acho que pode efetivamente surgir alguma transformação significativa a partir desse coletivo de egressos do 'campo de públicas', porque imagino, uma coisa é você entrar numa determinada realidade e querer transformar essa realidade sozinha ou ter todo um esforço de convencimento; não, agora são vários que vão estar se engajando, nos diferentes grupos da sociedade, produzindo essa reflexão. Então, eu acho que isso tende a produzir alguma transformação de médio prazo na realidade brasileira. Agora, se essa transformação também vai ser positiva, em que medida ela vai atender às expectativas, é outra história. Mas eu acredito que esses alunos do 'campo de pública' e os alunos do nosso curso de Administração Pública, eles têm, sim, condições de fazer uma administração pública diferente, uma administração pública para além da burocracia e da manutenção estatal. Eu acredito muito nisso. E do ponto de vista do que um curso oferece, eu acho que é obviamente o fato dos cursos serem novos, tem um processo de construção próprio dentro dos cursos. Acho que aqui a gente foi muito feliz desde 2014 debatendo, porque efetivamente tem conflito, imagina na hora de você montar as PPC, as concepções, felizmente a gente tinha muita gente que está no campo de pública antes do concurso. Vinícius vem de um mestrado e doutorado na área de política pública, eu também fiz meu mestrado e meu doutorado voltados para a administração pública. Então, acho que outros colegas também. Então, eram pessoas que já estavam comprometidas com a área de pública, antes de entrar no curso de administração pública da Rural. Então, isso faz com que, acho que dentro do curso, a gente dê elementos para os alunos ou procure apresentar, não de dar, mas apresentar alguns elementos que vão permitir que eles possam realizar alguma transformação. E eu acho muito interessante também, sob a perspectiva dos alunos, sobre a dimensão da

participação social. Participação social é, sem dúvida, é aí, quando a gente foi falar de governança, é uma dimensão fundamental, mas a participação social, acho que nos últimos anos, ela está carregada de uma certa mística, parece que a participação social, por si só, é a solução dos nossos problemas e aí, quando você pega um aluno que está no quarto período de administração pública e ele ainda não está bem consciente do que é essa participação social, às vezes, ele nem se define como cidadão, um ser de direitos. Então, eu acho que isso é complicado da forma otimista como a gente encarava essa participação social. Mas eu acho que a partir de um curso de administração pública, a capacidade desse aluno, supondo que ele não vá atuar diretamente na administração pública, ele faça uma escolha particular, ele vai ter condições de contribuir para um controle social, de contribuir para que as decisões públicas, as decisões coletivas, sejam pautadas por interesses coletivos e evitar que decisões coletivas, decisões tomadas no âmbito do público, sejam pautadas por interesses privados. Então, eu acho que é uma coisa bastante presente na nossa realidade. Então, eu acho que só dessa possibilidade, eu acho que esses cursos de administração pública já oferecem algo muito significativo para uma possibilidade de transformação da realidade do nosso país.

A- Ok. Vocês querem complementar alguma informação? Para mim está bastante satisfatório.

PR- Acho que não, é isso.

A- É.

A- Então, eu queria agradecer demais e só registrar aqui o nome de vocês, completo. Vinícius...

V- Ferreira Baptista.

A- Baptista e...

PR- Paulo Ricardo Da Costa Reis.

A- Bom, gente, muito obrigada. Foi ótimo.

PR- Por nada.

APÊNDICE C - Entrevista II – Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP) - Graduação em Administração Pública

TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Entrevista II. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. São Paulo, SP, 2017. 1 arquivo m4a (25 min.).

A- Então, num primeiro momento, eu queria abordar as características principais aqui do curso.

MA- Perfeito.

A- A denominação é Graduação em Administração Pública, ele foi criado quando?

MA- Final da década de 1960, e nasceu dentro do curso de administração como uma linha de formação. Não era um bacharelado, tá?

A- Tá. Linha de formação do curso de administração. E recentemente ele foi adaptado em função agora das diretrizes?

MA- Ele virou bacharelado em 2011, com o ingresso da nova turma em 2012 em função de uma demanda do mercado que dizia "cadê os administradores públicos que vocês formam?", porque a maioria que a gente formava ia para o mercado, não ia para área pública.

A- Mesmo escolhendo como uma ramificação eles acabavam...

MA- Mesmo escolhendo, e essa escolha era controversa, porque como o vestibular era conjunto, nós selecionávamos a lista de classificados, então muitos que iam para a linha de pública tinham prestado empresas, e aí queriam o quê? Queriam fazer administração na GV. Até porque o diploma saía como graduado em administração, e não como graduado em administração pública apenas com uma ênfase em linha de formação. Então nós adotamos uma medida que permitiu duas coisas: primeiro, focar na seleção, ou seja, quem ia se inscrever para o vestibular ia se inscrever em administração pública, e não administração de empresas. E segundo, para garantir, nós proibimos a segunda opção e adotamos o vestibular no mesmo dia, então não tinha como prestar um e outro, não é? Era ou um, ou outro. E isso focou mais na seleção. Tanto que no curso anterior de administração na linha de formação nós tínhamos uma evasão grande, nesse a nossa evasão é próxima a zero.

A- Olha, isso que eu ia perguntar. Quantos, mais ou menos, ingressam por ano, ou por semestre?

MA- Nós temos duas seleções de 50 por ano, uma de inverno, outra de verão.

A- Certo. E a evasão...

MA- A evasão a gente está em torno de três, quatro por cento, não chega a cinco.

A- E esse perfil, pessoal mais jovem, mais...

MA- Pessoal mais jovem, digamos que é um pessoal que iria também para ciências sociais, mas que acaba optando por administração pública porque querem um curso mais aplicado, menos... Ele veio com um discurso muito grande de que quer intervir na realidade, não é? Então simplesmente compreender as causas dos problemas. Então é um curso que ele tem uma ênfase muito grande em ciências sociais aplicadas.

A- Ok, então já estamos na segunda parte sobre o projeto pedagógico e a motivação então foi uma demanda de mercado...

MA- Foi uma demanda de mercado, nós já formávamos há muito tempo administradores públicos que não estavam sendo localizados para trabalhar naquilo que a gente entende como público ampliado de administração pública, não é, que é o governo, ou fundações empresariais, ou ONG, ou concessionárias de serviços públicos, ou empreendedores sociais, ou trabalhar no Estado de maneira mais ampla, não é, trabalhar com o judiciário, com o legislativo, ou mesmo consultoria, porque hoje o mercado de consultoria é um mercado gigantesco, não é? Que tem o Estado como um dos principais clientes, mas poucas pessoas que entendem a lógica de Estado, então, hoje, quando a gente olha para os nossos egressos, eles estão em consultorias, estão em fundação Lema, estão em Fundação Estudar, estão em organismos internacionais, nosso curso tem uma ênfase forte em relações internacionais também, estão em governo, e estão aí abrindo suas próprias atividades, então é uma formação que se diferencia nos cursos que têm o nome de gestão por isso, porque essa formação é mais ampla, e dentro do curso os alunos focam a partir das eletivas. Eles escolhem suas trilhas...

A- Como é que é e essa formação? Eles têm uma fundamentação teórica até a metade do curso?

MA- Até a metade do curso, até o quinto semestre, uma formação mais de base, de conteúdo, mas têm também muita disciplina aplicada.

A- Aplicada como instrumental?

MA- Instrumental, eles vão muito para campo, deixa só eu abrir a grade aqui para te mostrar.

A- Eu acho que à grade eu tenho acesso, eu cheguei a ver.

MA- Mas eu acho que para eu te explicar é mais fácil. Olha, todo semestre nosso tem um tema que organiza o semestre. Tema do 1º semestre, “Estrutura do Estado Brasileiro”. Tema mais de compreender o funcionamento do Estado brasileiro. Então nós temos uma disciplina “Representação e Sociedade - Brasil pelas Artes” e os alunos vão ser instados a perceber o quanto, pelas manifestações artísticas, você pode ler a realidade brasileira. Então eles vão para Inhotim, vão pra museus, vão para vários lugares pra ver o quanto aquela representação está dizendo alguma coisa sobre o Brasil. Em “Fundamentos Filosóficos” nós não temos um curso de filosofia do tipo história da filosofia, os grandes pensadores, mas o que nós queremos enfatizar é o quanto em decisões de políticas públicas valores importam. E aí os alunos vão discutir questões que dividem do ponto de vista de valores. Quotas, feminicídio, tá, igualdade racial, ou seja, a gente quer mostrar que por trás disso tem uma carga de valor e de crença, e que isso influi em decisões também, decisões não são meramente racionais, tá? “Estrutura do Estado Brasileiro” sou eu que dou. Já é mais um panorama de como funciona o Estado, de como funcionam as instituições, de qual o papel das instituições. Eu sou cientista político, minha colega Helô Machado é formada em Direito, então a gente mistura essas duas visões, que é a visão da instituição, e digamos assim...

A- E do aparelho.

MA- do aparelho, mas como as pessoas fazem diferença nas instituições, não é? Ou seja, teoria política, aí já é entender um pouco a fundação do Estado brasileiro, olhar um pouco para os clássicos, e ver como a partir dos clássicos a gente pode entender. “Introdução à “Gestão e à Gestão Pública” não é pegar apenas o Taylor ou Fayol, essas coisas também, mas entender como que a administração pública brasileira, do ponto de vista da gestão, ela foi se estruturando. Entender um pouco desde Vargas, a construção da administração pública brasileira. “Experiências Inovadoras aí já é um pouco de casos, a gente quer entender como que por alguns casos a gente pode ver o que que tá se mudando recentemente na administração pública brasileira, e até mudanças que de certa forma desafiam velhas estruturas, desafiam velhas regras, tá? “Técnicas de Comunicação”, aí já é mais para mostrar

para os alunos que eles têm, de certa forma, modos de falar, modos de se comportar enquanto gestores, não é? E essa oficina, “Agenda de Problemas”, ela é uma oficina de campo, que os alunos, divididos em dez grupos, nós temos 50, 50 e poucos em sala de aula, sempre orientado por dois professores, vão escolher grandes problemas e vão integralizar esses conhecimentos, a análise desses grandes problemas. Eles vão para campo tendo como base conteúdos.

A- Ok.

MA- “Formação do Brasil Contemporâneo” a mesma coisa, tá? Em uma oficina também, que é “Diagnóstico do Brasil”. Ou seja, a partir dessa agenda eles vão escolher um problema e investigar mais a fundo.

A- Então já tem uma conexão não só com a gestão, mas com a política pública também.

MA- Exato. No terceiro semestre eles vão cometer o que a gente chama de imersão. Eles passam uma semana em Brasília dividido também em grupos de cinco ou seis, cada um ou num Ministério, ou num departamento, ou num organismo, para entender uma política pública específica e lá eles são avaliados pelos gestores que os recebem. Eles dormem na ENAP, ficam hospedados na ENAP, essa é uma experiência que muda muito a vida deles porque eles vão para Brasília e vão ver o que é a vida no serviço público, e que a gente é que planeja, que monitora, que está preocupado com isso, que não é aquela visão senso comum que se tem do servidor público, não é, então eles voltam assim, com a cabeça completamente mudada, não é?

A- E talvez aí eles percebam mais profundamente o porquê de administração pública e não de administração, não é? Aí fica bem claro, não é?

MA- Exato, mas aí, isso, por exemplo, na campanha nossa de vestibular eu diferencio. Eu falo, se vocês quiserem estudar administração de empresas vocês vão resolver problemas privados, individuais, vão buscar melhorar a produtividade da empresa, lançamento de produto, o impacto disso é para a organização. Se vocês quiserem fazer administração pública vocês vão resolver problemas coletivos, o impacto disso é para sociedade como um todo.

A- Essa poderia ser a expressão que sintetiza esse curso?

MA- Exato. E que diferencia do nosso vizinho e o porquê da nossa escolha em separar. Por quê? Porque separar exige o quê, ferramentas e conteúdos que são distintos. Pode ter uma base comum entre os dois, mais tem coisas que vão

diferenciar e até colocar em conflito. Ou seja, a relação público-privada está aqui, eu estou do meu lado aqui, administração pública, coordenação de empresas é aqui do lado. Volta e meia a gente vai ter interesses que, de certa forma, se conflitam, mas o que que a gente tem que buscar já que a gente vive num mundo democrático? É convergir, mas convergir é sempre em nome do interesse público. Então aqui, o quarto semestre já é um semestre ferramental, então eles vão ter instrumentos de planejamento e gestão, a gestão pública contemporânea, que é muito das ferramentas, não é? Tudo aquilo que é usado hoje como ferramentas de você avaliar, de você monitorar, aqui compreender o sistema político brasileiro, a diferença de estrutura de Estado, que são as forças que se movem, não é, como se dão os *lobbys* da vida, os processos dos legislativos, as decisões em política pública...

A- Os processos políticos, não é?

MA- O processo político geral, não é? “Microeconomia” já é uma discussão mais geral, aqui no terceiro semestre eles ficam um pouco incomodados porque eles passam a ter ciências exatas, sabe? Passam a ter matemática, já tiveram no segundo, mas aqui vão ter matemática financeira e passam a ter estatística, estatística aplicada também não é. Tem “Estatística II”, tem “Microeconomia”, tá, aqui eles tiveram “Finanças Públicas”, porque como eles vão para Brasília, eles precisam entender de orçamento, do processo orçamentário como um todo, e da alocação de recursos, e daquilo do que é financiamento e do que é... do que é receita e do que é financiamento, ou seja, políticas públicas, você tem que ter lastro financeiro também. De onde vem o dinheiro e como ele é alocado. Aqui no quinto, de instrumentos de planejamento, aqui é a mesma coisa, já começa a ter “Gestão de Projetos” e a oficina de pesquisa já começa a pesquisa de implementação. Ou seja, eu saltei o terceiro, eles têm uma oficina de “Construção de Indicadores”. Então assim, é um tipo de oficina que ela vai... ela tem lógica, ela é encadeada. Primeiro uma agenda de problemas, depois um problema específico, depois indicadores para poder dar, de certa forma, suporte ao planejamento, ao tipo de resposta, e depois a resposta. Então, formulação e implementação. Quinto semestre eles têm a segunda imersão, que é subnacional. Aí nós optamos por imersão em pequenos e médios municípios. Sempre tem um tema gerador. O tema do semestre retrasado foi “Finanças Municipais”. Nós escolhemos por quê? Por conta da crise fiscal. E nós escolhemos um tipo específico de município, que é aquele município que dependia

de commodities. Sobretudo de exportação, tá? Então, nossos alunos, também divididos em grupos de cinco até sete, foram para vários municípios diferentes, obviamente que eles tiveram toda uma preparação, acessaram a dados secundários, ao comportamento das finanças nos últimos tempos, tá, então eles viajaram para Triunfo, No Rio Grande do Sul, que é petróleo, Anchieta, no Espírito Santo, que é o porto da Samarco, é onde desaguava a produção da Samarco, Camaçari, na Bahia, que é polo petroquímico e indústria automobilística, Sorriso, no Mato Grosso, que é soja, Araxá, em Minas Gerais, que é mineração, e um outro município de Pernambuco que eu não me lembro bem qual era. E todos tiveram esse desafio, ou seja, previamente, fizeram todo tipo de levantamento, foram a campo, conhecer fisicamente o lugar, conversar com pessoas, entender melhor a dinâmica de funcionamento das relações econômicas do município que é tão dependente. O desafio foi apresentar um plano de melhorias. Todos os prefeitos vieram à apresentação final dos trabalhos e os levaram embaixo do braço. Alguns implementaram algumas coisas, mas a proposta foi diminuir o grau de dependência.

A- Ah, que maravilha. Ótimo.

MA- Isso. No quinto semestre eles já começam a fazer. O sexto já é o semestre internacional, já é a conexão sul-sul, esse moço que cuida disso aí. Ele é nosso vice coordenador e é da área de relações internacionais, o desfio deles é ir para fora do país. Agora nós estamos com cinco grupos fora, não é, Gui?

G- Cinco grupos.

MA- Você quer explicar?

G- A gente tem então... a imersão na conexão sul-sul...

MA- Sul-sul pra evitar que eles vão para o norte, tá?

G- Em que a gente elege alguns dos países do sul global. A ideia era fazer o sul global mais amplo, mas pelas circunstâncias dos últimos anos a gente preferiu colocá-los na América Latina e focar na América Latina. A gente teve, durante uma época aí, uma vontade de ir para a África também, mas aí teve o surto do ebola, e aí o pessoal...

MA- Pais que ficaram preocupados não é?

A- Imagino.

MA- A gente visou a América Latina.

G- A gente optou pela América Latina, são cinco grupos. O número de grupos pode variar de acordo com o tamanho também da turma, mas cinco grupos, são

cinco países que a gente elege a cada ciclo, a cada semestre. Hoje a gente tem um grupo na cidade do México estudando a questão de gênero, a gente tem um grupo em Rosario estudando a questão do desenvolvimento urbano, metropolitano, de mobilidade. Aliás, Rosario é agricultura familiar. Um grupo em Medelín, estudando desenvolvimento urbano e mobilidade. A gente tem um grupo no Panamá, estudando a questão portuária, a relação porto-desenvolvimento...

MA- Infraestrutura, não é, de logística.

G- Local, e a gente tem um grupo no Chile, então... Chile é gestão de pessoas.

A- E quanto tempo eles ficam nessa imersão?

G- Vinte e dois dias.

MA- A gente teve o caso do grupo que foi para Cuba que ficou trinta e poucos dias.

G- Ficou um pouco mais, mas a gente está trabalhando nesse ciclo.

MA- Três semanas.

G- Três semanas. O pessoal foi no dia 30 e no dia 1º e vai voltar no dia 22. E a gente elege para cada país uma temática que esteja alinhada com o que o país tem de boas práticas, e aí a gente pede para os alunos estudarem esses casos e reportarem para a gente, escreverem relatórios de avaliação sobre o que eles viram lá, as pessoas com quem eles conversaram, a gente faz contato com autoridades governamentais, a gente faz contato com Universidades.

A- É isso que eu ia perguntar, eles são recepcionados lá pelas universidades, é um convênio, uma cooperação?

MA- Não, não tem convênio, mas é uma questão que vai variar de experiência para experiência. Por exemplo, lá no ano passado, eu participei também, eles foram para a Bolívia estudar a integração dos povos indígenas à política. As duas principais universidades, a Nacional e a Católica, que foram, digamos assim, que nos receberam, nos recepcionaram, não é? Ano passado, na Argentina, a Universidade Nacional de Quilmes, porque o papo era desenvolvimento local, e Quilmes é a referência disso na Argentina, então vai depender muito da experiência. Em Cuba, a Universidade de Havana também.

G- E aí a ideia é que eles tragam para gente essas experiências que eles tiveram lá e eles vão apresentar um relatório ao final, um relatório de avaliação das

políticas que eles viram e das pessoas com quem eles conversaram; eles vão montar então essa...

A- E esse projeto já se amadurece para ser um trabalho final de conclusão aqui?

MA- Pode ser, pode ser. Esse projeto tem duas finalidades macro, o que que nós podemos aprender com eles e o que que nós temos aqui que a gente pode aportar. Mas daqui a pouco a gente fala do TCC.

A- Tá bom.

MA- Então, nós estamos no sexto semestre, que é o semestre... e aí você vê que as disciplinas são articuladas para isso. Eles têm “Macroeconomia”, “Avaliação de Políticas Públicas”, “Teoria das Relações Internacionais”, “Organização e Regimes Internacionais”, “Administração Pública Comparada”, não é? “Geopolítica e o Papel da América Latina”, “Direito Internacional”, “Política Externa e Cooperação”, não é, Gui? E “Cooperação e Diversidade” e “Políticas Públicas”. Ou seja, esses conteúdos são trabalhados para eles irem, e tanto que eles vão bem no final do semestre mesmo. Para eles, ao se deslocarem, terem algumas categorias bem definidas para olharem as experiências que eles vão tratar, tá? No sétimo, já diminui violentamente em termos de conteúdo porque é a preparação do TCC. Eles vão ter poucas disciplinas, eles vão ter a “Teoria das Finanças e Bens Públicos”, a “Tecnologia da Informação e Governo “Eletrônico” e “Compras Governamentais”. Só essas três disciplinas, o restante eles completam com eletivas. No oitavo semestre só tem duas disciplinas, o restante eles completam com eletiva também, que é “Marketing Público” e “Desafios Profissionais na Área Pública”. Que é a preparação para sair do curso mesmo. Nós não temos estágio obrigatório, porque o nosso entendimento já os coloca com a prática, não é?

A- Claro, claro. E numa carga muito superior ao que no geral é demandado em estágio, não é?

MA- É, a gente tem 3.600 horas de curso. E o nosso TCC, ele leva um ano. Ele começa no semestre que é uma definição do tema, mas nessa definição o aluno pode recuperar o que ele fez na trajetória. Ele pode ampliar um PIBIC, ele pode pegar um relatório desse de imersão, ele pode pegar um trabalho de disciplina que pode ser os dossiês das oficinas, como ele pode fazer algo de novo também. Como a escola aqui, ela é pequena, nós somos esse prédio, e temos dois cursos só, nós temos aqui 16 centros de estudos, e nós estimulamos muito eles, nós temos um

programa chamado Residência em Pesquisa, não é? A morarem um pouco no centro de estudos e acompanharem a pesquisa, então as experiências que eles tiveram no centro de estudos também podem ser capturadas e obviamente que ampliadas, para poder virar o Trabalho de Conclusão de Curso. O trabalho de conclusão de curso tem duas modalidades, pode ser monográfico, como pode ser em grupo também. Aí é uma escolha do aluno, tem aluno que tem mais uma vocação para consultoria, então ele pode pegar um problema, produzir um diagnóstico e apresentar saídas. Tem aluno que tem o perfil acadêmico, então ele quer trabalhar numa linha mais de investigação, então ele pode pegar um problema, fazer a revisão da literatura, olhar as categorias analíticas, ir para campo e fazer análise. Vai depender muito do que ele quer fazer, mas a gente trabalha tanto com trabalhos aplicados, mais experimentais, como trabalhos de natureza mais acadêmica também.

A- Ok. É uma proposta muito boa.

MA- É, nós estamos na segunda reformulação. Daqui a uns dois anos a gente faz a terceira, porque a adaptação sempre...

A- É, essa é a segunda, que veio agora a partir de 2012, não é?

MA- Não, 2012 foi a primeira, a segunda foi a partir de 2016. A primeira turma entrou em 2016. A gente reformulou o curso.

A- Eu acho que sobre o curso eu já consegui explorar bem a proposta, depois eu vou avaliar a grade...

MA- Aí, o que você tiver de dúvidas a posteriori a gente vai conversando.

A- Isso. Só para gente tentar sintetizar, quer dizer, qual é a concepção, o eixo principal dessa formação como um entendimento do que seria essa gestão?

- Nós, nós formamos o servidor público generalista, ele que vai escolher onde que ele vai focar sua formação. Deixei isso muito bem claro logo na entrada. Gente, olha, administração pública, nosso entendimento é isso aqui, vocês podem se inserir em tais áreas, nós vamos dar suporte, nós garantimos uma boa formação para vocês. Agora, se vocês querem atuar em terceiro setor, tem eletiva, se vocês querem atuar em governo, foquem mais em eletiva, se vocês querem atuar em empresas, em fundações empresariais, em relações governamentais/lobby, não é? Foquem em eletivas, ou façam eletivas em administração de empresas. Uma característica nossa, nós temos duplo diploma aqui, o aluno que faz Administração Pública ele pode fazer duplo diploma com Direito a partir do sexto semestre, ele

pode começar. Então eles casam muito bem essa formação, e vai começar aqui no CPDOC, aqui em São Paulo, uma formação em Relações Internacionais. Também vai ter duplo diploma, e hoje o nosso aluno, que ele complementa créditos em Relações Internacionais, ele sai com *Minors* em Relações Internacionais também. Então nós valorizamos muito essa formação multidisciplinar.

A- Acho que chegamos à última parte, que é, na verdade, avaliar essa aderência nessa proposta a uma perspectiva de uma nova governança. Eu nem gosto de usar "nova" gestão pública porque a gente cai naquela...

MA- Naquele conceito muito mais fechado.

A- Então, sem querer fechar esse conceito, mas quer dizer, essa formação permite, na verdade, uma outra referência em termos de princípios e deveres?

- Olha, nós acreditamos nisso, não é, tanto que nós trabalhamos muito com valores, nosso processo seletivo de vestibular é diferenciado. A gente faz entrevista, ou seja, tem uma primeira fase que é o vestibular, pode ser a nota do ENEM, pode ser o exame internacional, aqui a gente aceita *IB*, *IBtool,* o francês, acho que é *Baccalaurèat,* não me lembro o nome, que é lá do Liceu, mas, assim, não abrimos mão de conversar com todos os candidatos que ficaram na nota de corte que a gente coloca, que é muito mais a relação candidato-vaga do que a nota final. Nós entrevistamos todo mundo que ficou na lista de cinco... na relação de cinco candidatos por vaga. E a partir disso nós perguntamos o que que ele pensa da administração pública, o que que ele pensa do administrador, como que ele tomaria uma decisão em política pública, para a gente entender também se ele traz consigo alguma carga de valor que, de certa forma... nos dê a dimensão, porque assim, no nosso projeto pedagógico o que está claro é que a gente quer formar líderes, tá? Se ele se enquadra no tipo de líder que a gente quer formar, que é um líder horizontal. E uma outra questão é se realmente ele quer fazer o curso. Aqui em São Paulo a gente tem um fenômeno que tem muita gente que quer fazer GV, mas não sabe o que quer fazer na GV. Então esse, para a gente, não interessa.

A- Sobre essa carga de valores, quais são esses valores?

MA- Não, esses que eu te falei, ou seja, aliás, e agregam em torno da pessoa em função de um projeto e não em função de uma hierarquia, ou de uma autoridade que está dada. Óbvio, você pode falar, nossa, esperar isso de um menino de 17, 18 anos pode ser muito. Pode, mas se ele vem com valores que são muito contrários a isso, também...

A- É, ele precisa se ambientar, não é? Com relação à escolha que ele está fazendo.

MA- Ele não vai sobreviver na sala de aula. 70% dos nossos alunos são mulheres. E são mulheres que vem com valores muito caros para elas do ponto de vista da mulher, do ponto de vista da horizontalização das relações, então a gente tem que pensar nisso.

A- Até numa conceituação mais ampla de cidadania, de participação social, quer dizer, eu acredito que eles já vêm imbuídos, e que essa proposta reforça.

MA- Exato, inclusive ter separado o curso mostrou isso muito para a gente, que quem vem, vem com a concepção muito clara, não com dogma, tanto que há muita divergência em sala de aula. Existe alguns pontos de convergência, mas há muita divergência sobre como fazer e isso é muito positivo para a gente, e uma das coisas que nós temos influenciado aqui, do ponto de vista de coordenação, é promover a diversificação socioeconômica, e fazer com que...

A- O curso é um curso pago?

MA- O curso é um curso pago, é caro, R$ 4.200 por mês, mas 20% do curso a gente tem bolsas para dar para alunos que tenham trajetória de escola pública ou tenham sido bolsista em escola privada. Nós temos hoje aqui uma situação que apareceu logo na primeira turma. O Gui viveu isso. Nós tínhamos na primeira turma um herdeiro do Itaú. E filhos de empregada doméstica. São universos completamente distintos e que conviveram muito bem, a ponto de um frequentar a casa do outro.

A- Ótimo. Aí já é a revolução! [risos]

MA- É! Exato, exato. Trazer isso para sala de aula, pedagogicamente é muito importante, porque abre as perspectivas e você promove, de certa forma, um tipo de discussão que, numa sala muito parecida, muito homogênea, como era a nossa realidade aqui, não apareceria.

A- Claro. Ok. Professor Marco, lhe agradeço demais, acho que atendeu à expectativa que eu tinha, já me traz muitos insumos aí para complementar...

MA- Não, o que você precisar, Adriana, a gente vai, a posteriori, discutindo.

A- Ótimo, essa é uma primeira...

MA- É uma primeira interlocução, você vai recolher material de outros cursos, depois você vai começar a tratar cada informação da maneira adequada para a tua tese.

A- Tá. Mas foi muito proveitoso. Ok. Há quanto tempo vocês estão aqui nessa coordenação?

MA- Eu estou na coordenação desde a concepção do curso, desde 2010, 2011.

A- Ok. Então já tem um amadurecimento grande.

MA- O Gui, o Guilherme ele está aqui há um mês, não é, Guilherme?

G- Vai fazer um mês.

MA- Vai fazer um mês mas ele dá aula no curso desde o início também. O Fernando Abrucio, que é o outro coordenador, ele está junto comigo, começamos juntos desde a concepção. Tá bom?

- Ok, tá bom. Foi muito bom, espero não ter atrapalhado muito...

- Não, não, estava na agenda, o que apareceu foi depois, não antes do compromisso marcado com você.

APÊNDICE D - Universidade de São Paulo (USP LESTE) - Graduação em Gestão de Políticas Públicas

VALENTIM, Agnaldo e ARAUJO, José Renato de Campos. Entrevista III. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. São Paulo, SP, 2017, 1 arquivo m4a (61 min.).

A- Quando se iniciou o curso de Gestão de Políticas Públicas da USP?

AV- Quer dizer, o curso já estava funcionando, é o corpo docente inicial, quer dizer, quando começou em 2005, você entrou em 2010, não é?

JR- Isso. Mas as atividades começaram em 2005 no nosso curso. Primeiro, foram nove docentes com duas transferências internas da USP, foram contratados no final de 2004, na realidade contratados mesmo em janeiro, fevereiro de 2005, mas a seleção, o processo, concurso, tudo, aconteceu em 2004, e dali então foi crescendo. Conforme o curso vai se desenvolvendo, vão tendo outras novas contratações para o corpo docente ir crescendo, para ir atingindo a... Que foi concomitante ao movimento dos cursos de graduação da escola. Então, tem uma questão importante do curso integrado no projeto de expansão da USP, da criação de vagas na FUVEST, na realidade, vagas no ensino público paulista. Fazia décadas que não tinha... o número estava mais ou menos estagnado. E aí criaram-se essas mil vagas, e o GPP, não é, que é o curso de Gestão de Políticas Públicas, 120. São 120.

A- A entrada anual.

JR- Entrada anual, isso. São duas turmas de 60. Uma manhã, outra à noite. Então está assim, a proposta vem junto dessa expansão e de uma característica aqui do nosso campus aqui que era... quando se alonga a história do campus, mas quando se decidiu que ia criar o campus aqui na zona leste, não sei se você... como você é do Rio, pode não ter claro essas coisas da dinâmica na cidade. O campus da USP fica lá no Butantã, que é o tradicional, que é desde a década de 60, e a primeira vez que na cidade de São Paulo, você tem até outros lugares... da USP na cidade de São Paulo, mas eles são anteriores ao campus. Se for lá no Largo São Francisco, está lá desde o século XIX, a Escola de Medicina, na avenida Doutor Arnaldo, está desde 1910. Então o que tem fora do campus são...

AV- É anterior ao campus.

JR- Não, tudo anterior ao campus, mas foi a primeira vez que a USP se expandiu dentro da cidade, se expandiu durante a sua história para o interior do estado, tem Ribeirão...

AV- São Carlos.

JR- São Carlos, tem Pirassununga... Que também é uma escola antiga, Piracicaba, aí... Mas teve uma expansão que é uma longa discussão aqui dentro na USP se deve expandir... e quando se decidiu que ia expandir, ia criar o campus num outro lugar da cidade, que era um lugar mais carente e tudo mais, se decidiu que iam se fazer cursos não tradicionais, não ia ter curso de Direito, não ia ter curso de Medicina, isso é... Porque tem uma portaria que proíbe você replicar o curso com o mesmo nome na mesma cidade. Se já existe um curso de Direito, você não pode abrir um outro curso de Direito. Se fosse em Guarulhos talvez pudesse, mas aqui...

A- A UERJ funciona um pouco assim, ela também tem uma presença em outras regiões com essa divisão de conhecimento, de área, de...

JR- É, assim, eu participei do início e participei muita dessa discussão... se quisesse, sim, fazia. Se tivesse vontade de fazer... Mas tinha provavelmente uma resistência interna na universidade, mas tem uma coisa, e esse curso de GPP que é um nome meio inventado aqui na USP, que é justamente Políticas Públicas, tá nesse bojo, de criar carreiras que não existiam na USP. Porque assim, se me perguntar por que que não é Administração Pública, porque deveria, na USP não tem Administração Pública tradicionalmente, e sim Gestão de Políticas Públicas, eu não sei te responder com precisão. Até porque esse projeto nasce no momento anterior da presença de qualquer docente aqui. Quem cria o projeto são professores da USP que foram designados pelo reitor lá no ano de 2002, 2003. Quem cria originalmente são dois professores, um da FFLCH, um da Ciência Política e um da Economia, que é o Brás e o Campino. E eu acho que tem, ainda assim, eu estou lendo, até porque um deles já morreu, mas nunca ninguém me respondeu, ah, foi isso, foi por isso que o nome é esse, eu acho que era uma tentativa de se pegar uma grade curricular que já não é mais a mesma de hoje, hoje já teve mudança, mas a proposta era um curso de organização pública diferente, não era um curso de administração pública, do que já existia no Brasil, parecido com FGV.

AV- Da época é o da FGV, não é?

JR- É, o da FGV, o da UNESP aqui em São Paulo, que também é velho, mais o da FGV que seria o paradigma. Ele tem uma coisa, assim, desde o início acho que... o espírito se mantém até hoje. Mudou, mas o espírito geral se mantém. Que é meio que um diálogo entre Ciências Sociais e Administração e a Gestão. Que é... uma visão clara que a administração pública não é aplicação nem administração de empresas. - E nem técnicas... Porque essa é uma discussão da área, eu entrei depois... eu virei coordenador, e depois eu conversei com muitos coordenadores, que até tem um movimento a partir de 2010 na criação de algo que está se chamando hoje de “campo de públicas”, que são as dezenas, mais de dezenas, sei lá quantos já, centenas já de novos cursos, quase todos depois daquele. Não estou reivindicando protagonismo, mas tem uma coisa importante, que foi em 2005. Quando a gente criou, não tinham outros. Quando eu virei coordenador, eu olhava para o lado e não tinha ninguém. E o que tinha era diferente.

A- E o próprio movimento do campo de públicas, ao meu ver, eu faço alguma crítica, porque ele, na verdade, arranja uma forma de controlar o seu feudo, não é.

JR- Mais ou menos. Eu não sei, eu participei dessa... eu posso até te falar sobre isso, participei, e depois quando eu saí da coordenação, que foi em 2011, eu me afastei, eu me afastei não, eu até recebo... mas isso deixei com o outro coordenador, que foi o professor Fernando Coelho, e os coordenadores, de uma certa maneira, participaram desse movimento. Que tem uma coisa a ver por que o que aconteceu? Eu acho que, assim, a proposta inicial do curso, acho que é um pouco da pergunta que tem aí no seu roteiro, era um pouco isso, fazer um curso de Administração Pública, mas que não era bem Administração Pública e meio que tentar enfrentar um dilema da área que é esse dilema entre a política ou administração.

A- É.

JR- Quais são as dimensões importantes e meio que fazer uma aposta no intenso equilíbrio entre as duas áreas. Então, porque essa foi a proposta inicial, e assim, a gente, eu conduzi o curso no início. O professor inicial que começou o curso foi o Prof. Zé Almoro Moisés, que é o professor titular da FFLCH e tudo, e eu o substituí. Eu e o Prof. Zé Carlos Lasque. Eu sou sociólogo, sou das ciências sociais, e o Vaz da administração, e a gente tinha como norte, era isso, o curso não é nem administração nem ciências sociais, é um misto desses dois, porque essa é uma discussão interna aqui também. Ah, o curso... o que é o curso, de vez em quando

alguém, ah, porque o curso é de gestão, aí eu sempre falo, mas o curso chama gestão... só para lembrar, assim.

[risos]

JR- Não, só para lembrar, é uma coisa, mas se você pegar a divisão das disciplinas e tudo mais dá mais ou menos meio a meio. Um terço de gestão, um terço de ciências sociais e um terço das outras. Da economia... Economia, Direito, Métodos... O curso está organizado mais ou menos no sentido de afunilar para a especialização, quer dizer, os dois... Aqui no campus tem uma característica básica que no primeiro ano tem o ciclo básico, que envolve disciplinas que atendem todos os alunos, e ai, simultaneamente eles começam a ter algumas disciplinas específicas. Então, na verdade, o primeiro e segundo anos são anos meio que formadores, no sentido de pegar as grandes áreas aí que comporiam esse sustentáculo do curso. O direito, a economia, a ciências sociais e a administração. Então, dentro desse aspecto, esses quatro campos são meio que atendidos nos seus quesitos de formação ao longo desses quatro primeiros semestres. A partir do quinto semestre começa a se enfronhar justamente nas áreas de conhecimento técnico, então, nas diferentes frentes que o curso oferece... As prioridades eram currículos, seja na área de gestão, na área de avaliação de projetos, enfim, e com isso ele , principalmente ao longo do terceiro ano, nos dois semestres do terceiro ano, essa carga das disciplinas específicas, e aí no quarto ele tem um momento de complementação dessas disciplinas específicas e um tanto de disciplinas optativas, que ele pode complementar a formação, aí já pensando na perspectiva individual de cada aluno e nos seus próprios anseios. Então, é meio dessa forma que estão desenhados os quatro anos de formação.

A- E o aluno que vem, que busca o curso, ele tem essa clareza com relação a essa divisão, a esse equilíbrio?

[risos]

JR- A gente pode até pedir um depoimento, ah, é sincero! O aluno, na média, não tem muito claro o que é o curso na realidade. Acho que agora tem um pouco mais claro. No início, isso eu enfrentei bastante, e até muito... Acho que agora já tem uma cultura meio extra muros, onde as pessoas já chegam porque ouviram falar do curso... Porque conhecem alguém, porque até 2009, porque a primeira turma foi de 2008/2011; até o fim, não é, formou meia dúzia. Porque o curso tem um problema, assim, essa estrutura da grade torna o curso relativamente árido

e complexo para os alunos, porque em algum momento eles passam por muitas disciplinas, por muito conteúdos, e são conteúdos que a gente julga importante, porque a nossa intenção é de formar, não está direcionado para uma área de Políticas Públicas, ou para uma... tem um recorte, a formação geral e o aluno que, depois, já nas optativas, ou em outros níveis, na pós-graduação, ele vai buscar a sua especialidade temática. A gente tem um pressuposto. Isso obriga o curso a passar por temáticas muito diversas, da característica multidisciplinar das políticas públicas, então torna o curso relativamente árido para os nossos alunos. É isso. O ano em que nós formamos a primeira turma até foi uma crise aqui dentro do campus. Durante os dois, três anos iniciais, era o curso que menos formava dos dez cursos aqui da graduação; era o que menos formava, um número baixíssimo, teria que pegar os dados, eu não lembro de cabeça, mas sempre tinha reunião com o coordenador, por quê que está formando tão pouco...

A- Mas uma ordem de grandeza, assim, dessa evasão?

JR- Ah, formava uns 20, uns 20. A primeira vez ia formar entre 20 e 30. Mas hoje deve estar na média de 60.

AV- Quarenta por cento.

JR- Dos 120 que ingressam, se formam... Isso depois a gente te passa os dados, mas não chega... Na ordem, hoje, tá ali girando em torno de 50%. Entre 50 e 60%. E depois, obviamente, com defasagens, há um rescaldo lá. Tem um outro ano que aumentou, porque tinha muito “nego” represado e por algum motivo ele... Tem uns picos, então assim, mas o aluno, primeiro que ele tem... então durante o início eles não tinham muito claro o que era... até porque é uma área nova. Agora tem um pouco mais claro porque já formou uma certa cultura, já tem gente formada, já tem gente atuando em alguns lugares, então muita gente que a gente recebe já vem com alguma referência. Ou de amigo, ou de conhecido, ou...

A- E o que que motiva esse aluno, o que é o curso, como é que o curso se coloca para esse aluno como um eixo principal, como uma perspectiva de saída, e de campo profissional...

JR- Não, então, a gente desde o início, a gente mantém. Isso, como a gente falou, muitas vezes, eu falei bastante, o Prof. Fernando, que é o outro coordenador falou muito, esse era... e também faz um pouco da ideia inicial do curso, então a gente não rompeu. A formação que a gente prevê é de alguém para atuar num... assim, especialista no setor público, que pode atuar em qualquer área do setor

público e esse setor público não é o setor público tradicional, não é? É o setor público estatal, obviamente, mas é também o não estatal. Isso envolve ONG, envolve setor privado e outras coisas que a...

AV- É exatamente o inverso do que você tinha comentado, quer dizer, a gente tem a expectativa, e tem alunos que de fato se encaixam na área privada, mas não é o eixo.

JR- Não é a proposta. Não, assim, tem gente que se encaixa na (iniciativa privada). Eu acho que até no início a gente previu um pouco isso, mas a inserção no privado é a inserção em alguns setores da economia que são altamente regulamentados pelo setor público. Por exemplo, eu sempre falei isso para o aluno, concessionárias do serviço público. Alguns setores da economia que demandam um conhecimento além do que é o próprio setor público, porque tem uma agência reguladora, marco legal... Empresas que prestam serviços para o Estado, enfim, esse espaço tem aumentado, não é? Você percebe que essas empresas têm demandado profissionais que conhecem a gestão pública, porque eles olham pela perspectiva da administração tradicional, e quando... dá choque, não é?

A- Choque total.

JR- Então, esse nicho é um nicho interessante para a universidade. Então, quando a gente começou, a nossa ideia era formar gente, obviamente gente que vai atuar no setor público tradicional, prestar concurso. Depois que a gente começou a falar, debater com muitos alunos que aqui não é um cursinho para fazer concurso público. Porque há uma... hoje acho que não vai ter mais esse tipo de perfil, mas tem cara que "ah! porque..." Teve um que veio conversar comigo, mais de um, “ah, eu estou muito preocupado com o futuro do curso porque você pega, tem o concurso da Receita Federal, sei lá, você pega o conteúdo...” Aí a gente fala: "que bom!" [risos]

A- Que bom que essa preocupação persiste. [risos]

JR- É, obrigado. É, não, eu falei, eu falei para um aluno... exatamente, eu falei, então, “a nossa ideia aqui é justamente criticar esse tipo de seleção que é feita e intervir no concurso”. [risos]

A- Exatamente.

JR- Um dia, quem sabe, modificá-la, não é? Fazer isso. Obviamente não significa que não teve muito aluno que prestou concurso e passou, obviamente.

Teve agora recentemente na Prefeitura de São Paulo uma nova carreira, Especialista de... como é que é o nome, você sabe, Agnaldo?

AV- Especialista em Políticas Públicas.

JR- É. Especialista em Políticas Públicas, não é isso? Foi bastante concorrido, o salário é relativamente alto, e entrou um grupo bom, assim, mas não é a maioria. Teve gente que prestou e não entrou, e teve gente que teve um bom resultado. Teve outros concursos. Mas tem muita gente que tem o perfil que vai atuar, que está atuando em ONG, terceiro setor no geral, algumas fundações, e gente que está atuando no setor privado mesmo, alguns como consultoria. Que a gente tem notícia é gente atuando em empresas, que são essas empresas que têm um relacionamento, sei lá, direto com o setor público. Eu conheço alguns casos de alunos meus que foram trabalhar, por exemplo, na Diretoria do Setor Público do Banco Itaú. Que precisava dessa gente, porque esse é um diferencial do nosso aluno, ele viu alguma coisa que se diferencia da Administração. Eu dei muito aula em faculdade de administração privada, não é? Mas se você pega a turma de Administração e pergunta o que é a Lei 8666 pouca gente vai saber responder. Se eu for falar qual é o papel do Ministério Público, ou do Tribunal de Contas, 99% não vão...

A- Ou até pode ser mais generoso e falar "qual é o papel do Estado?"

JR- É. [risos]. Não, mas específico! Com atuação! Em alguns lugares, em alguns setores, essas informações são básicas, se você pega alguns setores que são altamente regulamentados pela presidência, pela agência reguladora, essas questões não pode aprender, tem que chegar sabendo, e os nossos alunos têm essa formação. É, nesse sentido, que a gente vai diametralmente...

A- É uma concepção que já não reconheceu a administração no seu nome, e muito menos na sua proposta, não é?

JR- E aí eu acho que tem uma coisa que bate e volta ali no campo de públicas, até posso falar aqui. Tem uma coisa assim, acho que desde o início, não sou eu... desde a proposta inicial, é que não reconhece a administração pública com uma aplicação das teorias da gestão, ou da administração.

A- Como desdobramento, não é?

JR- É, como desdobramento. Há um incômodo por parte da administração. Você sabe muito bem disso, tá lá dentro dela, não é?

A- É.

JR- E assim, por exemplo, no campo de públicas, nunca aconteceu o movimento, eu fui um dos que fiz parte inicial. Por algum motivo, e isso eu não sei dizer porque, o Conselho Nacional de Educação chegou num determinado... alguém, o Fernando Coelho fala que tinha um conselheiro lá no Conselho que era formado em administração pública e ele tinha se comprometido que ele ia, na gestão dele, ele ia fazer as diretrizes curriculares para administração pública, é essa a história original. Mas o que que aconteceu? Um dia, belo e bonito, eu recebo um e-mail, “Prezado Coordenador, o senhor está convidado para uma audiência pública, será em Brasília, no Conselho Nacional de Educação, que irá discutir as diretrizes curriculares para o curso de administração pública. Segue em anexo a primeira versão dessas coisas". E aí eu vi, foi que eu recebi, eu mais um monte de pessoas, e depois eu fui descobrir que esse monte de pessoas eram os coordenadores de cursos de outros lugares. UNESP, FGV, UNB e outros lugares que já tinham, isso foi 2010, se eu não me engano abril ou março de 2010. Aí assim, não foi... é, deu uma, duas horas depois e alguém respondeu "p., esse texto é uma m." [risos] Uma coisa meio sem sentido... não foi, isso é um absurdo! Esse texto, alguém que pegou e leu, falou: “Isso aqui é um absurdo que não representa nada, tem um problema sério”, e aí foi um crescente, “pá pá pá”, porque era o seguinte, o que que aconteceu? Pegaram o texto de administração, as diretrizes curriculares de administração, eu não tinha lido ainda, depois que eu fui ler. E replicaram, mandaram, falaram “Olha, é isso aí que vai ser discutido nessa audiência pública”. A ideia é que o documento ainda seria construído, mas jogaram aquilo. A resposta primeira foi essa, e aí quem, eu lembro bem, um professor importante, que está há mais tempo, que é do pessoal da UNESP, em São Paulo, que tem o curso de administração pública desde a década de 80, e o pessoal da FGV, que depois também estava lá como convidado, como expositor, porque é a instituição de referência na área, mas o grande incômodo era justamente esse, porque não é administração. Por exemplo, essa proposta não citava, era surreal para mim, ainda mais que eu já estava envolvido aqui já desde 2005, era surreal esse negócio, porque não citava o termo Ciência Política, em toda... porque era administração, que não cita.

A- Nega a política.

JR- Nega a política, não cita, não citava... eu sou sociólogo de formação, não sou cientista político. Citava antropologia e sociologia; para mim estava tudo bem, como um dos conteúdos lá, mas eu falei “é surreal!”, porque perto do que nós fazíamos aqui, era... não tinha nada a ver. Nada a ver, não tinha nada próximo, e aí, na realidade, foi um pouco isso, o campo de públicas nasceu em meio a essa insatisfação que era... e aí tem uma coisa histórica dos caras, principalmente dos caras da FGV e dos caras da UNESP. Eles já sentiam esse incômodo há muito tempo e sempre foram tratados como... Patinhos feios. E eles entenderam a formação da nossa (faculdade). Em 2010 já não era mais só nosso, então já tinha um grupo grande... Estava consolidado. Mais consolidados, eles sentiram como uma possibilidade de empoderamento, de poder se descolar da área, não sei se formar um feudo deles, mas era... formar uma coisa que... tinha umas coisas que, assim, ressonância, você pega gente que está... o cara que trabalha no congresso, ninguém...entrava. Não entrava.- Não entrava, não publica, não consegue, e assim vai. Isso eu estou dizendo gente com décadas de... e assim, eu lembro que toda vez que eu tive contato com gente que estava nessa história de administração pública, eu estou há menos tempo, eles sempre vinham, pelo menos o discurso era esse, de ver com muito bons olhos nossa experiência, porque era... finalmente surgia uma coisa que não era o mesmo.

A- Que é alternativa.

JR- Que é alternativa, isso. Então, esse... e uma das coisas básicas do campo de públicas, que por isso que eu estou dizendo, que é... isso, desde a primeira reunião que teve, de que eu participei pelo menos, que é um campo multidisciplinar e que tem várias denominações, tanto que uma das brigas aqui, porque se chamava administração pública ou não, se são diretrizes curriculares do curso de administração, não era para chamar curso de administração pública, não é?

A- Mas acabou ficando assim, não é?

JR- Ficando assim, mas no primeiro parágrafo, a resolução foi que, no primeiro parágrafo, contempla as novas denominações. Quase todas. É quase que o caput de tudo, dizendo assim, "essas diretrizes curriculares abrangem, dizem respeito"... aí lista um monte de gestão: gestão de política pública, gestão pública, políticas públicas, e aí vai. E então tem um pouco essa... assim, a gente aqui... E aí tem uma coisa final, que não é a... obviamente a gente sabe o peso institucional da

USP, a gente sabe que depois de ser criado, por mais que tenha qualidade ou não tenha, as pessoas olham com... a academia...

A- É uma referência.

JR- Criar aqui, com todos os seus problemas, a gente sabe, e assim, deu resultado, está dando resultados interessantes. Eu acho que... eu assim, tem uma... eu tenho uma... eu sempre falo: “nunca vai ser o curso mais procurado da USP”, porque tem sempre aquilo "ah, porque...". Porque a média de candidato/vaga é cinco, seis por vaga. Não é muito... Eu não tenho grandes pretensões que vá subir muito mais do que isso. Porque é um curso complexo, na realidade, para o aluno de graduação, com ensino médio, vir com o background que precisa para entender o curso, e...

A- Eu entrevistei os coordenadores da Rural e, na conversa, um deles falou: “Olha, o aluno só vai se perceber como cidadão lá pelo quarto período”. É muito difícil! [risos]. Até que ele entenda qual é a proposta, a gente tem que avançar muito nessa discussão.

JR- Eu não tenho dúvida de que é no mínimo lá pelo terceiro, quarto período, que vai começar a cair - para alguns vai mais para frente - que vai começar a cair a ficha no que que eles se meteram. Porque... tem um dos perfis interessantes dos nossos alunos, isso agora precisaria atualizar esse dado, mas na época que eu era coordenador, era um curso, acho que tinha mais aluno em segunda graduação, tinha por volta de um quarto dos nossos alunos que já eram graduados. Então isso é um perfil, porque era muita gente que era servidor público... Já era do serviço público, de áreas diversas. É que nem agora, aquele rapaz que estava antes aí, o Rinaldo, trabalha no Metrô. Muita gente da educação... No INSS, gente que já tem uma formação inicial e veio para cá, esses são bons alunos, geralmente eles trazem uma experiência boa... Para os alunos recém-saídos do ensino médio que não conhecem a realidade do serviço público, tanto é que o estágio é um momento muito interessante na formação desses alunos, porque, via de regra, eles se inserem na administração pública, a maior parte dos nossos estagiários vão para uma prefeitura, vão para o Estado, vão trabalhar na administração direta, para fazer estágio, e aí essa realidade é muito interessante para eles.

AV- É, e tem uma realidade interessante dos programas de estágio que eles não só fizeram estágio como ficaram, muitos deles ficam, continuam, como cargo comissionado. Um monte, um monte.

JR- Olha, isso é uma perspectiva boa. Não sei te dizer, mas muitos! Assim, cara que... e isso é uma coisa que lá a gente falava que era uma possibilidade, existe essa entrada também no Estado, que é, não sei, é comum as pessoas acharem que cargo comissionado é só para apadrinhado. É lógico que a gente sabe que tem muito apadrinhado, mas também tem gente... O estado precisa de capacidade técnica, vamos dizer. O que evidencia justamente isso, o fato de como é que se ingressa no curso e tem chance de atuar dentro do Estado de forma diferenciada, é um pouco, já...

A- Isso. Já pensando nesse ponto final, exatamente, quer dizer, qual é a perspectiva que você tem de algum tipo de transformação, de algum tipo de construção de um novo significado, de uma nova realidade, de uma nova governança, a partir desses quadros que estão se formando?

JR- É, eu acho que é, bem... a nossa é a maior possível, eu acho. É, eu acho que a nossa é a maior possível, eu acho que é um trabalho de formiguinha... Os relatos que os alunos trazem para nós não zera muito o risco, não é, porque justamente eles mostram o quanto aqueles procedimentos, aquelas ações de gestão pública são defasadas, e como eles intervêm naquele processo e aquilo muda. Tem um caso interessante, você sabe? Do serviço funerário que foi... em São Paulo o serviço funerário é estatal, não sei se você sabe. Então é a prefeitura de São Paulo, é uma p.... Já teve escândalos, já teve tudo, porque imagina você ter o monopólio do negócio...

A- O monopólio de algo que é inevitável, inexorável.

[risos]

JR- Então, os alunos, nós fomos parar lá, assim, nessas coisas de estágio, para fazer estágio. Aí eles aparelharam o serviço funerário de São Paulo, vários viraram comissionados e começaram a... não sei quanto mudou, mas eu, pelos relatos que eu conversei com alunos, obviamente que eles não sabiam o quanto que eles estavam implementando, mas eles estavam modificando algumas coisas...Primeiro limparam essa área, que é uma área absolutamente...

A- Mercantilizada.

JR- Ele contou pra mim, um aluno contou pra mim, falou, assim, que eles estavam lá na... fizeram umas reuniões e os fornecedores não acreditavam que ele tinha entrado num grupo que não aceitava bola, não aceitava suborno. [risos] Mas como assim? Parar de fornecer o caixão, não é?

[risos]

JR- Esse é um exemplo, eu não sei o quanto isso de fato...

A- É, mas é um exemplo.

JR- Tem vários, como esse tem vários. Tem, porque esse era um aluno meu de TCC e ele me contou a história e eu achei gozado. Eu sei que em São Paulo é um dos feudos muito grande, que é muito dinheiro esse negócio, não é... porque é uma coisa que ninguém liga muito, serviço funerário ninguém quer pensar muito, mas do ponto de vista do negócio é muita grana que rola nesse...

A- Muita!

JR- E eu acho que assim, independente dessa questão ser de fato institucionalizada, a gente vê que se constrói uma espécie de jogo de parceria que vai se tornando permanente, no caso específico nosso, acho que isso ficou muito claro na gestão anterior, com a prefeitura, mas nessa gestão, mudou o prefeito, enfim, mas a solicitação da parceria continuou. Já se consolidou. Tanto é que agora nós estamos estabelecendo uma nova forma de se relacionar com essa nova gestão na prefeitura. Tem que conversar. Olha, como é que a gente vai continuar trabalhando nos moldes que se vinha trabalhando na gestão anterior, ou seja, não há, assim, um convênio formalizado, mas há, de fato...

A- Há um campo em aberto.

AV- Há um fluxo permanente.

JR- É, então, a ideia agora é que esse... eu fui numa reunião na semana passada na prefeitura de São Paulo com a nova gestão, com a secretaria de gestão. É super gozado, porque lá, quando eu iniciei lá atrás, em 2006, que foi o primeiro ano, logo nos primeiros meses eu tive uma reunião também na secretaria de gestão. Lá atrás, era a questão dos estágios, que era a primeira vez, quando não tinha os estágios; era só no último ano, então em 2006 ainda não tinha estágio e ia começar a ter. E agora, eu fui nessa reunião por conta de querer fazer um convênio para estabelecer uma presença além dos estágios, que é obrigatório; para ter outro tipo de parceria com a prefeitura para... a ideia de pensar projetos juntos, e até uma ideia que a gente... que é algo que já foi feito aqui, não por um professor em específico, mas por alguns, que é uma coisa de programas de imersão, os alunos vão e ficam um tempo na administração pública para fazer algum tipo de estudo de caso, de análise. Já foi feito, o Prof. Coelho já fez isso com algumas prefeituras do

interior de São Paulo e tudo mais e agora a ideia é que a gente faça um programa como esse com a prefeitura, mas está muito embrionário ainda.

AV- Mas de qualquer forma é a própria... é a chancela de que a administração pública reconhece a qualificação dos cursos.

A- Pois é, é nisso que eu estou me atendo, aqui nesse ponto. Há um conflito com relação ao viés? Por exemplo, está na mídia, como que se caracteriza o Dória e o que ele subentende por gestão. E a questão dele se auto definir como um técnico, em algum ponto há um conflito com a proposta daqui, da concepção que se tem do curso, dessa escola e dessa formação? Porque aonde eu quero chegar? Eu acredito que a gente possa transgredir, não é? [risos] E aí é uma transgressão mesmo, não é? Essa pseudo racionalidade que é a administração pública e a gerência, e acredito que esses novos cursos, e até a partir de um redesenho aí, que começou a ser feito pelo campo de públicas, eles já sinalizem essa perspectiva, mas a gente tem orientações em algumas lideranças que estão à frente de grandes municípios, São Paulo é um deles, que reconhece a gestão como uma aplicação técnica. Então há um conflito, não é? E ainda assim há um espaço? Se enfrenta, há um campo de enfrentamento que pode vir a ser traduzido até numa ruptura desse modelo gerencial?

AV- Eu acho que essa arena ela não está definida, porque, quer dizer, se de um lado esse discurso do Dória, é um discurso de... é perigoso para ideia de gestão de políticas públicas, não é, por outro lado, a própria administração dele reconhece que não...

JR- Puxa, não é? Puxa, então, se há um conflito, ou se há uma tentativa de interação meio que maquiada, eu não saberia dizer ainda, eu acho que a gente precisa esperar e ver como que vai continuar essa... mas eu acredito que apesar da contrapartida não ser alguém de públicas, alguém da administração pública, não é... Ele está assessorado. Eu fui na reunião que foi com o secretário adjunto de... eu esqueci o nome de gestão, é da secretaria de gestão, mas ele está assessorado por todos esses. Até um é ex-aluno nosso, coincidentemente, que é... porque na realidade a história foi o seguinte, essa reunião foi iniciada num contato da UNIFESP com o pessoal da secretaria de gestão, e aí a professora Gabriela, que é da UNIFESP, fez contato com a gente dizendo assim, "ah, a secretaria de gestão do Dória tem intenção de se aproximar das universidades públicas paulistas, vocês não querem participar?". Aí convidou a gente, convidou a Federal do ABC e convidou o

pessoal da UNIFESP. A Gabriela é da Federal do ABC. E o pessoal da UNIFESP, então fomos eu, a Gabriela e uma outra professora que também é Gabriela, que é da UNIFESP, e a ideia que eles têm é meio...Aí quando eu cheguei lá, uma das pessoas que estava na reunião, uma ex-aluna nossa, isso é o de menos, mas ela é uma das especialistas de políticas públicas, da carreira, e tinha quatro pessoas ali, entre os assessores, que eram esses especialistas. De uma certa maneira, esses caras... esses caras, o pessoal que vem da administração de empresas, que é um pouco ...

A- Os “gurus”?

[risos]

JR- É, é o perfil do prefeito, eu não vou esperar que ele vá... que ele seja diferente. Mas de uma certa maneira, o cara, dizendo que não sabia, não entendia, era meio que ele abrindo o jogo que o negócio... o buraco é mais embaixo, entendeu?

AV- Não tem os sete passos lógicos.

JR- É, apesar de ser um problema de gestão, o problema de gestão é mais complexo do que só o discurso diz, e é de fato. E a ideia, ele falou que ele quer, de certa maneira, uma proximidade com as universidades onde se produz, onde tem gente que está pensando, tem aluno, e uma série de coisas para melhorar a qualidade da gestão dele. Então tem um pouco essas duas coisas, ele reconhece que é um problema de gestão, então chama os caras da universidade, de gestão, mas tem uma contradição...

A- É, também não vão abrir mão da USP, não é? O que seria, na verdade, acho que um tiro no pé...

JR- Na realidade assim, eu até falei: “Olha, a gente já tem convênio com vocês, mas é um convênio do cotidiano”. Que os caras nem sabem. É tão grande o negócio, no cotidiano você tem, o cara está lá na sua Prefeitura, não tem uma coisa organizada, um programa lotado, a USP, não é isso.

A- São os de estágio...

JR- São os convênios de estágio que estão abertos a todos, a gente não tem convênios pontuais. Vamos dizer, acho que até é um pouco do próprio discurso do Prefeito, “se o problema é político, é um problema de gestão; vamos na universidade que lá resolvem todos os problemas”. Para mim isso é uma bobagem,

certo? Mas faz sentido ele chamar, conversar com a universidade, tem mais capacidade técnica e tudo mais.

A- Então, essas iniciativas como o projeto da imersão, como a perspectiva de outras parcerias e dessa interação poder público/universidade, e no caso da administração direta, isso tudo faculta essa aderência que eu provoco aqui nesse tema IV, quer dizer, esse futuro pode estar mais próximo do que se imagina, não é, dessa possibilidade de se reverter um sentido que até então eu penso que seja hegemônico com relação à administração pública. Quer dizer, ela ainda está no seu estágio de um aparato burocrático lento, obsoleto, e que precisa se superar, e ainda pela forma supostamente mágica, então eu acho que essa perspectiva que o campo de públicas abriu e que essas novas formatações de curso que não nascem como subprodutos da administração podem levar a uma perspectiva que amanhã venha a ser chamada de nova governança, de novíssima gestão, o nome eu não sei, ou até que seja chamada de gestão.

JR- O que eu acho, eu não tenho problema nenhum com o nome de gestão, e sempre falo isso para os meus colegas ... aquele negócio da FFLCH, aquele das ciências sociais. O curso é de gestão, antes de mais nada, não é? Eu não vejo problema de ter disciplinas que são mais experimentais, eu não acho isso menor nem maior. Elas têm que existir, porque assim, muitos... aqui não é um curso das ciências sociais, não é um curso de sociais. Não é a sociais, isso.

A- Não é. É um campo de públicas.

JR- Não, tem, acho que tem disciplinas que têm uma proximidade com as sociais, eu “dou” elas e acho que tem que ter mesmo, como tem que ter as outras, não dá para... mas eu acho que o que mais... o importante não é aqui, o que tem movimento é nas universidades brasileiras e se criou esse... quer dizer, uma nova maneira de ter uma nova percepção para além dessa coisa... De uma coisa ou outra, dessa dicotomia, não é? Eu espero que daqui a dez, quinze anos... Eu acho que é uma coisa que é lenta, justamente porque são gerações que precisam adentrar no serviço público e se a gente olhar para a realidade do serviço público é meio desesperador, assim, você olha...

A- O movimento, esse movimento é geracional, não é?

JR- É. Se você olhar as três dimensões, federal, estadual e municipal. A municipal dá vontade de chorar, porque você pensa... nós estamos falando da cidade de São Paulo, mas se pensar as pequenas, ou médias, ou mesmo as

cidades da grande São Paulo, do ponto de vista da administração, é um descalabro. Mudar a cultura e tudo mais...

A- É, não tem sequer orçamento, é muito complicado. Praticamente nada.

JR- Eu sempre falo isso para os meus alunos : “Quando eu falo essas coisas do descalabro da gestão, não fiquem pensando que é somente no Norte, no Nordeste, na Amazônia. É aqui, olha, em Itaquaquecetuba, em Guarulhos, olha na janela aí.

A- É.

JR- É na sua Prefeitura de São Paulo, não precisa sair da cidade. Não precisa não. Mas, então, eu sou um misto de pessimista e otimista muitas vezes na minha vida, mas nesse ponto eu acho que é com o passar do tempo, eu não acho que é uma coisa que vai ser imediata em termos de resultado, mas com o passar do tempo é possível que se crie uma nova cultura. E essa ideia de você ter uma centena de cursos espalhados pelo Brasil, isso é importante.

AV- É uma massa crítica, não é?

JR- O que eu acho? Uma ilhazinha que... o que precisa ser mudado também é dentro do Estado, não é? Porque tem essa coisa que eu falei no início, ah, os concursos e tudo mais, que eu falei pra Ana que a gente precisava intervir, precisa começar a mudar um pouco a maneira dos editais, a maneira de seleções...

A- O acesso engessa, ainda, não é?

JR- Alguns lugares que ainda tem, algumas carreiras que são voltadas só para direito, administração, contabilidade, p.! “Só queremos estas porque a gente quer gente que saiba fazer conta, não é?”. Tribunal de conta que só aceita gente do direito, da administração, ah, porque a gente já viveu de mandar ofício, então, “Prezado conselheiro, nosso curso não é de direito nem de administração mas é um curso que tem tudo a ver com”... um ou outro caso, mas isso é uma coisa de mudança de dentro do Estado, e aí tem a luta dos feudos e tudo mais. Tem um lado importante, uma resistência que a gente encontrou nesse processo aqui é de uma maneira muito... para mim das mais... mas eu esperava isso, do Conselho Federal de Administração.

A- Ah, eu soube, corporativista ao extremo, não é?

JR- É. Agora eles (o CFA) começaram a dar (o registro), mas eles negavam para os nossos alunos; eu vi um parecer. Os primeiros que receberam tiveram que devolver. Foi uma história, uma coisa absurda! Primeiro eles começaram a dar (o

registro). Ninguém anunciou o nome do curso. Alguém foi lá pedir, deram para uns quatro, para uma meia dúzia. Depois, num determinado momento, eles começaram a negar. E chegou um dado momento em que eles mandaram uma carta para quem eles tinham dado - que o Conselho tinha... a reunião do Conselho, lá do pleno, sei lá do quê - informando que tinham cancelado o registro profissional deles e que eles tinham que devolvê-lo. Ah, eu recebi a carta, um e-mail de uma aluna que tinha sido contratada na Petrobrás e tinha apresentado (o registro). Ela falou: “Olha, se eu perder isso, eu perco o emprego!” Eu falei: “Calma!”. Ela não perdeu, mas...

A- Mas é uma inversão, e como essas entidades extrapolam no seu dever. Nós vivemos uma situação assim na UERJ, num concurso para área de Recursos Humanos em que o edital abria um campo de possibilidades de formação, inclusive a psicologia, e eles resolveram determinar que não...

JR- Só administração.

A- Que só podia administrador, quer dizer, eles acham que eles mandam na universidade. A autonomia, pelo menos a acadêmica, a gente tem. A gente não tem a financeira, agora a gente tem que sucumbir a um Conselho? É demais, não é?

JR- Essa é uma das vantagens da USP. Na USP inteira, quando abre um concurso para qualquer área, a obrigação é só apresentar o título, não tem área. Se abrir um de medicina e eu quiser prestar, eu vou perder na banca, mas eu vou poder me inscrever, você não pode lançar um edital aqui dizendo "só aceitamos bacharéis em..."

A- Essa situação não deu em nada, mas foi uma ameaça velada.

JR- Não, eles já fizeram, não, foi muito chato, porque primeiro: “Ah, então nós precisamos reconhecer o curso de vocês”. Aí eu lembro que o cara mandou um e-mail pra mim e falou "Ah, eu quero o reconhecimento do MEC”. Aí eu mandei pra ele uma longa... que na Universidade Estadual, na UERJ é a mesma coisa, não é o MEC que reconhece, é o Conselho Estadual.

A- É o Conselho Estadual, isso.

JR- Aí o cara me ligou, falou: "Como você não tem do MEC? Todo mundo tem”. Eu falei: “Meu”... então, aí, eu falei para o cara, falei “Meu, você está brincando, você está falando com a Universidade de São Paulo, você não está falando com a UNIP, com a...” [risos]. “Você precisa saber a lei”. Mandei a lei para o cara, porque ele não queria... começaram a criar, aí até, o auge foi eles darem um parecer para um caso concreto de uma aluna que pediu, fez um recurso, eles

disseram que a nossa grade curricular não tem relação com a área de gestão, eu tenho um parecer. É a pérola! A pérola é essa, se a nossa grade curricular, você já deve ter visto, não tem nada a ver com área...

A- Não se relaciona.

JR- Não se relaciona com a de gestão. Nossa! É, aí é o conflito. É a “sua gestão”, não é? Para os nossos alunos foi menos grave, porque não atingiu a todos, porque felizmente o CFA tem uma atuação limitada. Apesar de ter algumas chaves aí no setor público, em algumas áreas, eles têm, mas ninguém foi... pouco, dos alunos que formaram, esses que tiveram problema, não chegou a 20, 10% do total...

A- Claro.

AV- Essa coisa já está começando a caducar, a frequência de cursos que estão exigindo...

JR- É, mas o Fernando fala muito disso, o problema, não é o Governo Federal, os governos estaduais tudo bem. Governos municipais, autarquias, e outros poderes é que de vez em quando ainda têm esse ranço. Imagina, autarquia municipal no interior sei lá da onde.

[risos]

JR- A referência é do DASP ainda. Entendeu, mas isso foi um problema felizmente localizado, não deu uma coisa... Mas para alguns alunos foi grave, porque assim, acho que alguns concursos que nossos alunos egressos poderiam ter prestado não prestaram por causa dessas barreiras, o que é um absurdo. A nossa orientação é "se inscreve e apresenta". Depois entra com recurso, ué. “Gestão? Então, tá aí, ó! É gestão”. Aí é assim, é bom entrar numa universidade como a USP porque você tem esse peso adicional. Se inscreve e mete o diploma lá. Quero ver o cara falar não para USP! Se não ... vai que aceita...

[risos]

JR- Não, se vier o problema... se der o problema, vai atrás. Mas obviamente a gente fez um... o Prof. Fernando, não eu, mas, trabalho junto. Aí foi o pessoal do campo de públicas, já mais organizado, de fazer uma aproximação com o CFA para conseguir abrir, para abrir isso, porque é lamentável isso, é...

A- É um entrave, não é?

- É a questão de fundo deles, é porque essa é a questão inicial.

A premissa básica é que para eles administração é uma ciência única, que não tem ênfases e não tem especificidades, e administração pública não é uma especificidade relevante, esse é o argumento. Que é o deles... eu participei de um curso numa época que tinha as ênfases em administração hospitalar, administração de hotel, que eles quiseram cortar, que eu acho que aí eles tinham razão, mas no caso de administração pública tem uma especificidade inegável, assim. A organização pública não é igual à organização privada.

A- O estado não é uma empresa.

JR- Não é uma empresa. Ele age sob outra lógica, atua num escopo muito mais ampliado do que qualquer grande corporação, e aí vai. E é difícil num ambiente ideológico como o dos dias de hoje, porque o discurso na opinião pública é o contrário.

A- E é forte, e é hegemônico.

JR- E é forte, e é hegemônico. Aí você vai, vai, vai, vai, vai... a CBN, que eu acabei de dizer, os caras me chamaram e tentaram “me ganhar, ô”, como diz o outro.

[risos]

JR- “Quem é esse cara?...”Obrigada, professor, foi um prazer, ...” Isso era na década de 1960, p”.! Hoje é uma sandice, não é?

A- Na verdade, eu tentava recuperar, não é, resgatar um novo sentido, não é?

- Eu falo sempre isso pros meus colegas de vez em quando, então, esse é o lado bom de está numa universidade pública, primeiro, você ter o respaldo institucional de USP, isso...

A- Exatamente.

JR- Te dá alguma coisa.

A- E não está submisso a essa lógica de mercado.

JR- E não está submisso, essa, por exemplo, aqui, interno, a gente tem um problema muito sério com o curso de obstetrícia, porque é um dos dez cursos... a USP também inovou na área de saúde e criou um curso de obstetrícia, e essa coisa aí deu um problema sério, porque eles não conseguiram trabalhar em lugar nenhum, porque eles... A outra corporação...

A- É muito forte.

JR- As enfermeiras não aceitavam a existência de um curso de obstetrícia, só... e foram parar na justiça e agora ganharam. E era o COREN, amparado pelo

Conselho Federal de Medicina... P. ! Foi um rolo... e aí era uma coisa.... Imagina o tamanho do corporativismo que veio para cima. Para nós foi muito mais tranquilo e a gente deu um pouco de ombros, eu lembro até hoje, ah, quando começou a formar as primeiras turmas, teve um dia uma reunião da comissão de graduação, Ah! cada curso tinha que responder a que Conselho que se subordinava. A minha resposta foi nenhum.

A- isso é muito bom.

JR- Nenhum. E não queremos.

A- Inclusive é uma característica da proposta.

JR- Alguém disse, alguém morreu de rir! “Ah, como assim? Não, nós não temos”.

[risos]

A- Tá certo.

JR- Você explicar isso para um cara da área de saúde é difícil de entender, não é?

[risos]

A- Não se aplica.

JR- Então, a gente não quer, aí lembra, “só vocês mesmo, com o projeto de GPP, que é um termo...” Mas é isso, não é? Porque não faz sentido, me desculpa...

A- É sim, tem toda a razão.

JR- Pelo menos essa visão, eu espero que compartilhada por 90% dos docentes.

[risos]

AV- Uma coisa dessas é hegemônica.

JR- É, eu acho que esse ponto é hegemônico. Você viu, tem uma coisa não uniforme em alguns docentes, em algumas coisas do PPC nosso, mas isso é natural, normal. Também o documento do PPC é difícil ele ser consensual, né, ele acaba saindo...

AV- Ele representa a composição de forças que você tinha naquele momento.

JR- Cem por cento consensual nunca foi, tem sempre algumas questões, tem uma discussão, porque, ah, fazer disciplinas, políticas públicas de educação, políticas públicas de saúde, política... se isso deve ser obrigatório, e a gente, a nossa decisão é que isso era sempre disciplina optativa e que os alunos tentam... as

especificidades das políticas públicas é formação, de nível de formação. Essa pelo menos a gente sempre brigou, com todos. Ah, política deixou de ser uma questão.

AV- Acho que agora deixou de ser uma questão.

JR- Deixou. É, felizmente.

AV- Deixou, acho que demorou um pouco mas deixou.

JR- Demorou, é. Porque essa coisa de... eu sei que tem alguns projetos deles no campo de públicas que são mais relacionados, mais focados em algumas coisas, e a proposta da... estou dizendo desde o início, você lia lá a grade, o que dava para entender daquele PPC inicial que era falho, certo? É que era isso, era algo... o público tentando compreender todas as... a multidisciplinaridade das políticas públicas. Isso...

A- Que passou a ser eu acho que a referência desse programa, não é?

JR- É. E assim, a gente tem um programa de pós, agora, que foi de 2010 ou 2011 para cá, que também segue mais ou menos a mesma toada. Eu, por exemplo, não estou credenciado, estou credenciado no outro programa que é de estudos culturais, que é um programa daqui ... eu sou sociólogo, trabalho com migrações internacionais, e eu... com a produção acadêmica e científica mais aderente àquele programa que... mas isso não invalida a...

A- Pelo contrário.

JR- Pelo contrário, é. A ideia é um pouco essa da escola, que você não tem obrigatoriedade, primeiro que não necessariamente reproduzir o que tem na graduação, e que tenha, vamos dizer, interfaces nunca muito simples, sempre muito conflituoso, mas vem funcionando.

A- Está bom. Bem, professores, eu acho que já me atendeu perfeitamente.

AV- Era isso?

A- Tem mais alguma questão que queiram destacar?

JR- Não, você sabe que, lendo um texto de maneira muito rápida, deixa eu dar uma indicação, eu acho, que pelo seu tema e tudo mais, você deveria conversar com o Prof. Fernando Coelho. Mesmo que seja por e-mail, assim, mas se você tiver aqui em São Paulo, tentar marcar com ele, porque ele tem uma reflexão mais apurada do que eu e o Agnaldo.

AV- É o objeto dele.

JR- Eles, até falei, o Agnaldo nem sabia disso quando ele falou que você tinha uma entrevista. A primeira vez que eu conheci o Fernando ele era doutorando

ainda, eu era coordenador e ele veio fazer uma entrevista comigo, justamente porque o curso era novo, mais ou menos, nesse sentido, não é, mas com outro histórico, outro momento do curso, porque ele estava na FGV fazendo o doutorado dele sobre o ensino de administração pública no Brasil. E agora a notícia que eu tenho é que ele está escrevendo a livre docência dele sobre isso. - Só que agora ele está fazendo... de olho nos egressos. De olhar nos nossos cursos. Como é que está olhando. Ele está na reflexão... quer dizer, ele é do corpo de pesquisa de egressos. É isso.

A- Tá.

JR- Seria legal. E ele participou ativamente do campo de públicas; ele tem muito mais a falar do que eu. Ele tem uma reflexão que, se você quiser eu te passo o e-mail... Eu escrevo.

A- Ótimo.

JR- Apresenta para ele, que eu acho que vai te ajudar muito, porque ele tem uma reflexão, ele tem uma história dentro da administração. Ele é formado em administração pela.... acho que pela... é formado em economia? Acho que é Ribeirão... Mas logo depois foi fazer pós... É, foi fazer pós, sempre ele... ele passou na USP, passou na FGV...

APÊNDICE E - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) - Graduação em Administração Pública e Social

COSTA, Pedro de Almeida. Entrevista IV. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Porto Alegre, RS, 2017. 1 arquivo m4a (42 min.).

A- Olha, eu estou fazendo a minha pesquisa de doutorado e eu estou fazendo um estudo sobre o processo de formação de gestores públicos e, então, eu fiz um levantamento aí de umas dez a doze universidade públicas que oferecem esses cursos, sejam com nome de administração pública, de gestão pública, de políticas públicas, não é? Ou seja, tudo que está dentro desse novo campo de públicas. Então, eu queria conhecer um pouquinho dessa proposta de formação do curso da Federal do Rio Grande do Sul. Então, no primeiro bloco, naquele roteiro que eu passei para você, é só uma característica geral do curso. Aí é o curso de gestão... de administração pública e societal, não é isso?

P- Isso, a gente chama administração pública e social aqui.

A- Ah, social, tá, ok.

P- Deixa eu só te perguntar, antes de prosseguir, o teu foco é na formação a nível da graduação, não na especialização?

A- Não, é na graduação. Na verdade, o que eu pretendo investigar é até que ponto essa formação nos levará, em que tempo, em que momento, a uma nova governança pública, se é que a gente tem parâmetros para definir essa nova governança.

- Sim, sim. Não, eu te perguntei porque aqui na escola de administração da Federal, a gente via aqueles projetos da UAB da CAPES, a gente teve algumas edições aqui de cursos de especialização daqueles da UAB, que aqui eles tinham um foco bem direcionado para a formação de gestores públicos. O público preferencial era... ele era gratuito, aberto, à distância e tal, com as provas presenciais. Acho que você conheceu, não é, o programa da UAB?

A- Conheci, sim.

P- E ele era especificamente para servidores públicos, não é? Acontece que no nível da graduação a gente tem muitos discentes, não é? Que já são servidores públicos, tem outros tantos que têm uma ambição para, não é? De abraçar isso

como carreira, a ideia do serviço público estava assim, na verdade, um público... enfim, mas é só para te sinalizar isso.

A- Ok, ok. O curso de vocês, esse bacharelado, ele tem quanto tempo? Foi criado quando?

P- Ele foi criado em 2009. Ele foi, na verdade, uma resposta à questão que incentivava as Federais a oferecerem mais vagas noturnas. A gente já tinha aqui na Escola de Administração, o curso de administração noturno e um de administração diurno, mas com uma ênfase na administração privada, não é? E aí esse curso foi montado, então, no âmbito do REUNI, que foi em 2008. Foi aprovado em 2009 e começaram a ingressar alunos em 2010, via vestibular num primeiro momento, não é? Ainda não existia o SISU. Inclusive, assim, até por conta de algumas tramitações internas, no primeiro momento, ele era uma linha de formação do curso de administração e ele ficou assim até a entrada do SISU, em 2014, e até a publicação das DCN específicas, então, também em 2014. Aí, então, todo o alunado que entrou nos vestibulares de 2015, que era de 15, 16 e 17, eles entraram no curso e a gente tem ainda um estoque de alunos, vamos dizer assim, que entraram na linha de formação de administração pública e social, mas a grade curricular é a mesma, então, ela não alterou quando foi transformada em curso, não é?

A- Quantos alunos entram, em média, por ano?

P- Entram 80 alunos por ano e a gente divide os ingressos. São 40 no primeiro semestre, 40 ingressos no segundo semestre.

A- Certo, e esse perfil desses alunos, se mantém com muitos que já são servidores públicos ou que querem ingressar na carreira? Como é que é isso?

P- A UFRGS não tem um acompanhamento formal, não é? A gente até tem um colega da Escola aqui, que pesquisa a trajetória profissional dos jovens e ele já, há algum tempo, faz um levantamento, mas aí ao nível de uma pesquisa acadêmica, não é? Do perfil que entra e do egresso também. Tenta fazer algum tipo de acompanhamento do egresso e nos últimos tempos ele tem segmentado essa pesquisa também entre os alunos de pública e social. Então, assim, ele tem um perfil que a gente compara com o próprio aluno do curso de administração. Ele ainda é numa faixa etária maior e aos poucos está voltando a estudar, ou seja, aquele que parou de estudar, ou, às vezes, ele já tem um curso superior terminado, está fazendo o segundo, e esse é o que a gente não encontra num aluno de administração. A gente está tomando muito como parâmetro a comparação com o

aluno de administração, não é? E alguns deles, sim, alguns deles, já são servidores públicos, não é? É, alguns, ao longo do curso, acabam se interessando na carreira de algum tipo de concurso e acabam entrando. Então, é um alunato que ele tem, aparentemente, de novo, isso ainda é um dado mínimo, tá? Ele não é um dado de pesquisa. Ele, sim, ele tem uma ambição pela carreira pública. A gente não sabe até que ponto essa ambição é dada pela questão de procurar simplesmente uma carreira mais estável ou porque efetivamente tinha um espírito republicano, no sentido de atuação, entendeu?

A- Certo.

P- Uma motivação mais cívica, digamos assim, do que instrumental. Isso a gente não tem condições de avaliar.

A- Ok. Quantos se formam, em média? A evasão é grande? Só para ter uma noção.

P- A evasão até nem é tanto, mas tem uma retenção muito grande. A gente já formou aí seis turmas. Todas elas têm sido turmas pequenas. A gente já formou, ultimamente, três formandos, 10, 12, 15. Esse semestre agora com 16 formandos, mas já teve turma de quatro formandos. Teve, no primeiro ano, esse vestibular foi visto como porta de entrada. Para entrar no curso de administração, muita gente achava que depois podia fazer uma transferência interna. Tinha o atalho aí, não é? Depois do segundo, terceiro vestibular, começou a ser um público que efetivamente entendeu a proposta do que que era o curso, que era uma proposta diferente da administração e começou a ter uma entrada com menos evasão. A primeira e a segunda turmas de 2010 tiveram uma evasão bastante grande, sim. Então, a gente tem hoje, nessa linha de formação, dos que ingressaram entre 2010 e 2014, que não saíram, a gente tem 250. Se não me engano, os que entraram depois de 2015 até 2017 agora, o primeiro semestre de 2017, nós tínhamos 178 alunos que é o último levantamento que a gente fez. Então, significam os que não estão aí, que abandonaram o curso, não é? Tem alguns abandonos sim, que é gente retida, tem um perfil profissional que trabalha. A gente tem alguns alunos que também têm alguns espaços de militância no movimento sindical e outros movimentos sociais e estes fazem bem mais lentamente. Você vê, um curso de dez etapas, não é, Adriana? São cinco anos de formação.

A- É, é um curso longo.

P- É, tanto é que assim, a primeira turma que se formou realmente em cinco anos, foi pequena, foram 11 alunos. E tem se formado mais o público feminino, mais do que masculino, sabe? Também isso, esses são dados que a gente tem também.

A- Certo, o curso hoje tem quantas horas? Qual a carga horária total?

P- Ele tem 3.030 horas, também tem atividades complementares, são 8 créditos de horas complementares, então, oito vezes quinze, são 120 horas, não é? 120 de atividades complementares e 180 de TCC. É um curso que hoje não tem estágio obrigatório, não é? Mas a gente está organizando uma reformulação curricular que está tramitando, possivelmente para valer a partir de 2018 já, em que aí vai ter 60 horas de estágio também, mas hoje tem 3.030 horas.

A- Ok, ele tem alguma ênfase, alguma área de concentração? Linhas? Eixos?

P- Não, não tem. Ele é uma formação bem... tem um tom de disciplinas iguais ao curso de administração, disciplinas organizacionais, de filosofia, psicologia, sociologia, de direito, de contabilidade e economia, também de suporte. Depois ele tem uma diferenciação grande. Ele é um curso, eu acho, um pouco flexível, o aluno tem possibilidades de fazer só quatro disciplinas eletivas, eram três, aumentou para quatro e a gente, nessa reformulação de currículo, a gente está propondo aumentar, a gente queria aumentar para oito, no fim ficou em 6 disciplinas eletivas. A gente tá conseguindo outras disciplinas da universidade, da área de urbanismo, de ciência política, relações internacionais, economia, para o aluno poder, por conta dessa flexibilidade para as disciplinas eletivas, serão seis de 40 disciplinas, aproximadamente, que ele vai poder construir mais ou menos a sua trajetória, mas sem uma indicação clara no projeto pedagógico. Ele, de acordo com a sua área de interesse e a viabilidade de horários, ele pode cursar outras disciplinas, de outros cursos, não é? E que contribua para a questão do público, não é? Para dar um grau de flexibilidade e de ênfase, digamos assim, na sua formação, mas isso não é uma previsão do projeto pedagógico.

A- Está ok.

P- Isso vai ser indicado ao nível da orientação de matrícula para os alunos.

A- Ok. Então, a gente pode dizer que a diferença principal com relação à formação inicial em administração está nessa segunda etapa do curso, a partir desse ciclo básico, aonde ele tem um contato aí com outras áreas e aí é uma proposta multidisciplinar, interdisciplinar?

P- Isso, até porque o corpo docente que a gente tem para o curso, ele tem essa formação interdisciplinar. A gente tem professores que têm formação em administração mesmo, mas a gente tem formação na área de sociologia, na área do direito, na área da engenharia. Então, tem um corpo docente que é bastante interdisciplinar. O aluno, na verdade, ele já tem, a partir da segunda etapa, ele tem uma disciplina. Na terceira etapa, ele tem mais duas específicas do curso também. Mas ele vai ter, a partir da quarta, da quinta etapa, é aí que ele começa a ver, assim, que exclusivamente as disciplinas são do campo de públicas, não é? Aí ele vai ter uma formação que a gente também trouxe alguns elementos da própria administração, por exemplo, tem uma disciplina de marketing, voltada para o campo de público e social, uma disciplina de gestão de pessoas com essa ênfase também, uma disciplina que envolve a questão de logística, que também está voltada mais para as organizações públicas ou organizações da sociedade civil. Então, é a partir da quarta ou quinta etapa, ele começa a ter uma formação bem mais enfaticamente voltada pras competências mesmo do campo de públicas.

A- Ok. O que sintetiza essa proposta, essa formação? Ela visa qual perfil de egresso?

P- Ah, o perfil trabalhado nesse projeto pedagógico inicial, construído lá em 2008, 2009, ele incorporava muito pouco ainda de uma diferenciação em relação às DCN, não é? De administração, então, é um perfil que a própria construção da disciplina foi feita por dois ou três... quatro professores naquele momento lá, que, estando no corpo docente da Escola de Administração, trabalharam questões filiadas à área pública, não é? Então, tem algumas questões voltadas, assim, ao domínio de legislação, mas teve uma ênfase bastante forte, disciplinas e, consequentemente, competências voltadas para trabalhar essa interface entre o Estado e as organizações da sociedade civil. Então, a gente tem disciplinas lá, ligadas a práticas de associativismo, a movimentos sociais, ao pensamento social brasileiro, à relação entre o Estado e organizações da sociedade civil. Então, a gente tem um conjunto bom aí de umas quatro ou cinco disciplinas, em que tem uma ênfase bastante forte nessa relação com o Estado, com a sociedade civil, tem uma disciplina teórica, também, de Estado e Sociedade, tem uma pegada de ciência política. Então, ele não é em relação, por exemplo, aos cursos mais tradicionais do campo de públicas, aquela discussão que o pessoal chama de “cursos puro-sangue”, sabe? Com aquele perfil para atuar na máquina do Estado e ele não tem

essa exclusividade, por isso que ele tem esse nome de administração pública e social, porque é por conta dessa formação dos docentes, naquele período de formação do projeto, 2008, 2009, se tinha esse entendimento de que a atuação pública, ela é bem diferente da constituição de 1988, bem mais do que trabalho pura e simplesmente da administração da máquina do Estado, não é? Então, ele tem essa diferenciação, digamos, em relação à grande maioria dos cursos no campo de públicas, por não ser esse curso tipo “puro-sangue”, não é? Tem a formulação de políticas públicas, etc. Agora, sim, a gente tem direito administrativo, a gente tem políticas públicas, a gente tem gestão de planejamento público, gestão financeira no setor público, finanças e orçamento, enfim, tem um pouco dessa formação voltada mais para atuar efetivamente no aparato burocrático do Estado, mas tem uma formação voltada para pensar a possibilidade desse diálogo entre o Estado e a sociedade civil, essa é a grande ênfase, grande diferenciação, digamos assim.

A- Tá.

P- Perfil almejado, não é?

A- Ok, ok. Agora, entrando já na terceira parte, e última, sobre a concepção de gestão pública que é defendida pelo curso, como é que é vista a gestão pública ou uma perspectiva de uma nova governança, para não entrar na nomenclatura “uma nova gestão pública” e nos voltarmos ao gerencialismo, não é? Mas o que seria a concepção do curso com relação à visão sobre a gestão, às representações da gestão pública?

- A gente tem um... se reproduz, de alguma maneira, por exemplo, o corpo docente, não é? Uma clivagem entre esses olhares. Assim, a gente já teve, inclusive, corpo docente que era mais antigo, assim, que abraçava mais o gerencialismo. A gente já teve dois ou três colegas dessa equipe que se aposentaram, não é? E houve uma renovação. Essa renovação do corpo docente, ela traz uma perspectiva que hoje, ela é muito crítica em relação ao gerencialismo. A gente pode dizer assim, que do ponto de vista da formação abra um lapso, uma... ainda, os professores que têm uma formação mais no campo do Direito, por exemplo, têm uma defesa até mais forte do Estado como organizador das políticas públicas, como provedor de serviços e tal, com uma crítica mais forte, digamos, ao processo de publicização, aos processos de privatização, evidentemente, não é? Que têm uma crítica mais contundente, digamos assim, ao gerencialismo e às suas variantes e às suas implicações aí, que tende a ter. E tem um outro conjunto de

docentes que, ao mesmo tempo, que faz também, se posiciona com uma postura crítica em relação ao gerencialismo, e entende que a abertura e a maior permeabilidade do Estado à sociedade civil, aos movimentos sociais, ela é fundamental também para reconfigurar a ideia de uma renovação das práticas públicas, não é, da administração pública, não pelo viés do gerencialismo, mas pelo viés de uma radicalização dos processos democráticos. Uma perspectiva, digamos assim, que a gente entende que os movimentos sociais e as organizações da sociedade civil, desde que consigam construir uma relação de autonomia com o Estado, são fundamentais na execução e no controle social das políticas públicas, não é, nas políticas sociais de modo geral. Então, a gente pode dizer com um grau de segurança, assim, que não é um curso que vai formar um aluno com uma perspectiva gerencialista, embora, evidentemente, os alunos tenham as suas convicções, têm algumas convicções prévias, sabe? A gente tem um grupo também, que é minoritário, mas é um lado que sim, que abraça questões gerencialistas, a noção de um Estado mínimo, que vai defender que isso é um ponto superficial, mas que aponta para ideia de um Estado fortemente gerencialista, mas é uma minoria, ainda há uma minoria entre o alunato. A gente vê, de uma forma geral, um alunato que tenha um pouco mais de experiência de formação, de vivência no serviço público e tal, que, para ele também essa discussão a respeito da crítica ao gerencialismo, as possibilidades que se abrem em termos de pensar a administração pública daqui para a frente, não é? Com um diálogo mais efetivo e tal, com a sociedade civil e com os movimentos sociais e é uma discussão normalmente geral para grande parte deles, não é? Alguns alunos que vêm desses traços mais de militância e tal, já trazem um grau de politização um pouco maior e essa discussão faz muito sentido, mas, para muitos deles, essa é a primeira vez que se produz um debate, uma formação. A gente escuta eles falarem “nunca na minha cabeça eu discuti isso, no meu ambiente de trabalho não se discute isso”. Então, é uma formação que ela tem... ela exige um esforço muito grande nosso, como corpo docente, mas ela vale a pena no sentido de possibilidade de formação de uma geração que vai ter um pensamento crítico, não é? Ao mesmo tempo que defende a noção de público e a noção de coisa pública, faz a partir de uma perspectiva que é crítica, uma perspectiva que tem um olhar apontado para as questões da justiça social, de redistribuição, enfim... porque a gente procura desenvolver essa sensibilidade, então, eu acredito que essa é uma marca forte do curso.

A- Ok, Pedro. Então, eu acho que a gente já avançou para o quarto ponto. Há essa perspectiva, então?

P- Falo muito, não é?

A- Não, está ótimo! Está riquíssimo, obrigada. Sobre, então, a formação e a aderência dessa formação, com relação a uma perspectiva de consolidação de uma nova governança que seja pautada por esse compromisso com o interesse público, com esse compromisso com uma agenda mais próxima dos movimentos sociais e de suas pautas, com relação a um ativismo maior da sociedade civil, o curso promove essa formação e você acredita ser possível uma aderência futura, que se revele numa prática nova para a governança, para a gestão pública?

P- Eu creio que sim, tá, Adriana? Um novo... por isso que a gente tinha falado, não é, de uma certa ênfase que tem o processo de formação com o aluno, não é? E também, agora a formatação do currículo, como eu te falei. O aluno, digamos, da metade do curso em diante, começa a ter uma vivência mais próxima com esse corpo docente, então, naquele momento em que ele vai maturando mais seu pensamento e tudo mais, ele vai se aproximando um pouco mais desse tipo de leitura crítica, não é? De discussão, a gente compõe um corpo docente todo, que nos últimos concursos já exigimos doutorado, então, é um... esse corpo docente é um corpo docente de formação da pós, que é tipicamente baseada no seminário, na reflexão, na escrita e tal. A gente cobra muito do aluno a produção de pequenos artigos já, do meio para o fim do curso. Entrando a nova grade curricular proposta, a gente inseriu duas disciplinas que serão disciplinas de vivência em projeto de pesquisa e em projeto de extensão. A gente tem um corpo docente também que trabalha forte em extensão universitária e com isso consegue também uma ponte de algo forte, de desenvolvimento social. São experiências, por exemplo, uma das disciplinas de uma colega nossa de “Teorias e Táticas para o Associativismo”, ela fez uma feira lá, vários coletivos de proteção agroecológica, de produção artesanal, fazendo uma conversa com os alunos, um bando, digamos assim, o saguão principal do prédio de aulas, então, a gente consegue estabelecer uma possibilidade. E eu acho essa possibilidade de alguma coisa futura por dois motivos. Uma, por essa trajetória de formação discente, não é, que a gente coloca e a gente também já está construindo hoje, para apresentar ano que vem, um programa de pós-graduação na área de administração pública, porque tem uma demanda social forte aqui, então, gera também num futuro médio, não é? A possibilidade de uma formação qualificada

e um ‘cursozinho’ até com continuidade para esses discentes que hoje estão na graduação. Por outro lado, todos os professores têm atividades de extensão e de pesquisa, eu estou falando num grupo pequeno, assim, de 11 ou 12 professores que estão nessa área lá do nosso departamento de administração pública e social, de pesquisa e de extensão. A gente tem trazido um público para dentro da universidade, que a gente desenvolve projetos, assim, em áreas muito diversas e com formação, por exemplo, para gestores dentro de prefeituras, mas, ao mesmo tempo, a gente trabalha com o desenvolvimento de economia solidária e bancos comunitários, tem projetos na área de gestão educacional, não é, de gestão da educação pública, por exemplo, de ensino fundamental e médio. Então, esses projetos de pesquisa e de extensão, também, eles não só têm proporcionado um espaço de vivência para os discentes, os professores em sala de aula, como têm trazido, a gente traz muito esse público de fora da universidade para dentro da universidade, seja em seminários e cursos ligados aos próprios projetos ou, às vezes, também, nas atividades de ensino, não é, pequenas falas, vivências, visitas técnicas que a gente consegue levar os alunos e tal. Então, é o fato de estar fazendo com que um aluno construa essas boas práticas para um futuro gestor público ter diálogo, não é, com essas dinâmicas da sociedade civil. Como a gente está mostrando para a sociedade civil e fazendo, não é, que a universidade está aberta a um diálogo para a construção de tecnologias sociais juntos, enfim, coisas dessa natureza. Então, eu acho que é um grande esforço pontual de um curso, de uma cidade e tal, mas, digamos, no escopo que a gente consegue alcançar, na escala que a gente consegue dar esse tipo de formação, a gente acredita que sim, que a gente tem uma possibilidade bem interessante de formar um sujeito que, pelo menos, vai se tornar um pouco mais crítico.

A- Isso. É esse é o projeto, não é?

P- É, mas esse é o projeto, assim, de um olhar, assim, republicano, já sabe o que é interesse público, antes de mais nada, enfim, saber identificar as fronteiras entre público e privado, olhar criticamente para essas fronteiras, saber onde é que elas estão, não é? Qual é o papel de cada coisa e tal, ao longo desses últimos doze, treze anos que o Governo Federal, como é que foi essa relação de fomentação de movimentos sociais também, também com essa perspectiva de ética... mesmo, um olhar mais à esquerda, por exemplo, em termos de práticas e políticas sociais, tem que ter um respeito, não é? Saber encontrar o espaço e a forma de diálogo com os

movimentos sociais, com a sociedade civil para também entender a natureza diversa de cada um desses entes, não é? Onde é que eles colaboram, onde é que eles tencionam e tudo mais, então, assim, a gente está fazendo um esforço bastante grande para que tenha uma geração nova e com um olhar diferenciado, a gente tem sucesso nessa empreitada.

A- Isso. Pedro. Olha só, foi ótima a nossa conversa, só fechando, hoje você me falou que nesse núcleo de novos professores que vieram para essa formatação do curso de gestão pública, tem um ingresso aí de onze a doze docentes.

P- Hum hum.

A- Qual é o número, mais ou menos, médio de professores envolvidos? São esses ou...

P- É, se a gente olhar para dentro do departamento, tem outras disciplinas aí de teorias organizacionais, de sociologia, filosofia, tal, psicologia, tem um outro conjunto de... eu vou te dizer, assim, aproximadamente mais oito ou dez professores que são do próprio departamento ali da administração, que ministram disciplinas no curso e, depois, a gente vai ter outros departamentos aí do direito, econômico e contabilidade, e ciência política, não é? Que aí são os departamentos fora da administração, que também ofertam disciplinas, não é? O aluno vai passar, se não me engano, por 40 disciplinas. Adriana, nesses... ele tem, até a oitava etapa ele tem umas 43, entre 40 e 45 disciplinas. Então, ele, possivelmente, ele vai estar com os professores... e cada um de nós ministra duas disciplinas no curso, mas, então, assim, tirando esses dez, ele vai passar por mais de 30 docentes, seguramente, durante a formação dele, não é? Dez por cento, digamos assim, deve ser de outros departamentos e o restante da área da administração, metade, digamos assim, da administração pública, metade de outros campos da administração que vão ministrar disciplinas também.

A- OK, Pedro, apenas uma curiosidade, eu estava verificando pelo site da Federal do Rio Grande do Sul, que vocês também ofertam um curso de bacharelado em políticas públicas.

P- Isso. Ele é ofertado por uma outra unidade, não é? A Federal aqui tem 29 unidades acadêmicas, não é? A Escola de Administração é uma dessas 29 unidades, oferta esse curso, tem uma outra unidade que é o Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Lá eles ofertam os cursos nas áreas de filosofia, sociologia, ciência política e tal e lá eles ofertam o curso de políticas públicas. Ele foi criado no

mesmo período, até onde eu sei. A coordenação hoje, a comissão de graduação, era o professor Luciano Daros, eu acho que eu tenho o contato dele, eu acho que eu já troquei... ele já participou de algumas plantas no nosso curso também.

A- Você poderia me passar esse contato depois?

P- Eu passo sim, eu passo sim.

A- Porque, como eu estou investigando esse campo de públicas, eu acho que eu poderia até fazer também uma análise da proposta deles, não é?

P- Eu acho que sim, eu acho que é interessante. É um curso superior, criado na mesma época do REUNI, me lembro até que a discussão que aconteceu no nível do Conselho Universitário, que era porque cursos diferentes, porque eles pareciam, a... cursos semelhantes, então, foi feita uma diferenciação muito clara. Assim, nosso curso de administração é voltado para formar mais para o processo de gestão efetivamente da administração pública, enquanto o curso de políticas públicas tinha um caráter, assim, mais analítico, mais voltado ao pensamento e reflexão sobre as políticas públicas e não sobre... E aí ficou mais ou menos claro, mas o pessoal, é um curso que é bastante influente no campo de públicas, também já tiveram em alguns encontros. Inclusive, a gente tem um cruzamento, algumas disciplinas do nosso curso são eletivas para eles e vice e versa, não é? Então, a gente tem algumas disciplinas em que a gente tem alguns do curso deles, com os nossos alunos, até entre os alunos. Também eles têm uma relação interessante, eles estão organizando agora o Encontro Nacional de Estudantes para Ciência de Porto Alegre, tem alunos dos dois cursos fazendo a organização, tem uma relação interessante, eu te passo o contato do Luciano e aí você pode fazer contato com ele também.

- Então, tá bom. Olha, Pedro, por mim, da minha parte eu estou muito satisfeita, a sua entrevista foi ótima, já me deu muita informação. Você teria mais algum ponto que você gostaria de destacar dessa proposta, da formação, que a gente não tenha falado?

- Eu acho que é isso, só essa sinalização, a gente construiu aí, depois de formar a primeira turma, a gente passou a fazer um processo de revisão do projeto pedagógico, da matriz de formação. Já está tramitando o processo de mudança. E eu acho que em 2018/1, quando tiver completando nove anos, ele vai ter uma matriz nova e um pouco mais de ênfase naquilo que eu te comentei, assim, a flexibilidade de formação, para dar maior flexibilidade para o aluno e fazê-lo vivenciar mais, assim, a relação teórico-prática através dessas disciplinas de vivência na extensão,

na pesquisa. A gente está mudando um pouco a disciplina de projeto de TCC também, a eles já terem uma relação mais próxima com o orientador durante o projeto. Enfim, são algumas mudanças de caráter pedagógico, incorporamos algumas disciplinas e, principalmente, uma abertura maior para outras áreas da universidade, para planejar um pouco mais a formação discente, não é?

A- Certo. Então tá, Pedro, eu te agradeço...

P- Deixa eu te fazer uma pergunta, senti curiosidade, você que é docente também, que a gente está vendo, não é, o caos que está a UERJ, aí, não é? Não sei como é que está andando esse processo, a perspectiva é realmente de sucateamento total?

A- Total, Pedro.

P- É total. Olha, eu estou na UERJ há 21 anos, eu nunca vivi e nunca imaginei viver o que nós estamos passando. Nós estamos com um atraso salarial de 3 meses, nós recebemos a última parcela do salário de abril essa semana, então, nós ainda estamos em aberto com maio, junho e o décimo terceiro. A universidade não recebe repasse financeiro para o custeio e todos os contratos terceirizados de manutenção, de limpeza, de segurança, eles tão sob forte ameaça, porque o Estado não vem pagando essas empresas. Então, há uma forte possibilidade delas, mais um vez, deixarem a universidade por conta desse não repasse, desse não pagamento. Nós não sabemos até que ponto, de fato... qual é o tamanho dessa crise, essa crise se coloca para o Estado e, para a universidade, porque foi quebrada a isonomia. Diversas outras categorias do funcionalismo público estão recebendo em dia e somente a pasta de ciência, tecnologia e cultura é que está defasada e nós somos ciência e tecnologia, nós somos vinculados à ciência e tecnologia aqui no Estado. Há também um jogo político com relação à aprovação pela assembleia legislativa - e já aconteceu - da admissão do pacote de ajuste fiscal. Então, nós sabemos que o não pagamento dos servidores acabou sendo uma moeda de troca para essa adesão a esse projeto federal de recuperação fiscal.

P- Aqui no Rio Grande do Sul também, tem essa mesma situação aqui e por conta disso está se colocando para privatizar as empresas públicas, enfim...

- É, pois é, aqui no Rio, no bojo dessa ajuda que para nós, nós não entendemos isso como ajuda, nós já estamos entregando a CEDAE, que é a companhia de água e de saneamento. Nós já tivemos o aumento da alíquota previdenciária de 11 para 14% no serviço público e nós estamos sob ameaça de

uma série de outros cortes de alguns direitos que nós ainda temos, não é? Por exemplo, a licença prêmio, o triênio e a última foi a exigência, também como contrapartida, de uma lei de teto de gastos para o Estado do Rio.

P- É, aqui também tem, é exatamente o mesmo pacote aqui no Rio Grande do Sul.

A- E a assembleia legislativa, a ALERJ, já aprovou. Inclusive determinou como orçamento a base do orçamento de 2015, acrescida de 15%, se não me engano. Então, esse será o teto e, com isso, nós estamos realmente muito preocupados, porque a universidade já vem num nível de sucateamento absurdo, uma perda significativa de alunos, muitos trancaram, saíram, trancaram, transferiram, abandonaram, uma ausência de perspectiva para esse aluno. Esse aluno hoje, a UERJ, ela pode ser considerada como uma universidade popular. Ela foi pioneira nas cotas, ela hoje atende uma população de baixa renda e esse aluno não tem condições de ficar vulnerável a essa ausência de qualquer política de assistência, que é o que está acontecendo. Eles não repassam as bolsas estudantis, já sempre com atraso, então, esse aluno, ele evade, ele não consegue permanecer, o próprio restaurante universitário não funcionou esse ano. Então, se não tem, esse aluno não fica. Esse reflexo...

P- É pior que fechar, não é, Adriana? É mais cruel do que fechar.

A- É, é mais cruel, é uma asfixia. Nós perdemos, por evasão, nós, agora, fizemos a admissão para 2017, o calendário está muito atrasado, nós vamos começar 2017 agora em agosto e a tomar pela minha unidade, que é a Faculdade de Administração e Finanças, nós tivemos as matrículas dos calouros, somente de 55% daqueles que passaram no vestibular. Então, quer dizer, nós já perdemos 45%. Podemos recuperar com reclassificação, mas eu acho pouco provável. Então, a universidade está num nível de sucateamento absurdo. Por outro lado, é uma universidade muito grande, nós estamos falando aí de 35 mil alunos e é difícil se fechar essa universidade do dia para noite, não é?

P- É verdade.

A- Então, é uma luta permanente, não é? Mas eu digo que a comunidade está sofrendo demais, porque ela está sendo desrespeitada em todas as suas possibilidades de atuação. Nós estamos, assim, sem condições materiais, emocionais e psicológicas de segurar essa universidade com o peso que ela tem

para nós, para nossa vida, para o Estado, mas, estamos resistindo, não é? Inclusive, a *hastag* do momento é “UERJ resiste”.

P- “UERJ resiste”, é verdade porque, puxa vida, que...

A- É, mas... quer dizer, a leitura que nós fazemos é que o Estado do Rio e, no caso, no campo da educação superior, a UERJ, ela é um plano piloto de um projeto maquiavélico que nós temos que superar e nos contrapor com muita veemência, não é?

P- Claro, claro.

A- Mas essa é a nossa situação.

P- É como a gente diz aqui no sul, se abrir a porteira, isso, depois que passa o primeiro, assim, pela porteira, aí acabou, não é? A gente tem que resistir mesmo assim.

A- Pois é. É nesse momento em que nós estamos, inclusive, eu fiz até uma análise com relação à minha trajetória nessa pesquisa de doutorado, porque eu estava trabalhando com a relação de causalidade, que a formação determinaria a gestão. Em função do que a gente está vivendo, eu acho que eu já estou no caminho oposto!

P- Eu acho que é o contrário!

A- Não é? Quer dizer, a gestão é que está determinando a formação, não é? E nós precisamos, novamente, reverter isso, não é? Quer dizer, está uma situação bastante difícil, não é?

P- Não, assim, nossa solidariedade, viu, Adriana? A gente está aqui, também milito no sindicato aqui onde a gente consegue, assim, movimentos dentro da nossa própria universidade, também. Assim, o nosso grau de asfixia está um pouco menor, mas ele já começa a ser sentido também e nós também somos uma universidade desse padrão, assim, são 35, se juntar pós-graduação, são quase 50 mil alunos.

A- Olha isso.

P- Então, um troço muito forte assim, a gente sabe o peso que isso tem e tal e a defesa disso, a defesa para um projeto de país também, não é?

A- Exatamente.

P- Construir um país só em cima das forças de mercado é um castelo de cartas, a gente segue lutando, tá? Fica em contato então, tá, Adriana? Força para vocês.

A- Tá, muito obrigada, Pedro.

P- Vou te passar o contato do Luciano e a gente... e aí, depois, claro, eu quero ver o trabalho, não é?

A- Claro! Claro! Sem dúvida, assim que ele amadurecer eu vou lhe encaminhar, sem dúvida nenhuma.

P- Tá bom.

A- Pedro, eu só quero registrar aqui o seu nome completo.

P- Pedro de Almeida Costa.

A- Você está à frente da coordenação há quanto tempo?

P- Na coordenação, esse ano, em janeiro. A gente tem... a gente é o único departamento lá com 77 professores, a gente tem 6 áreas dentro, uma das áreas é a de pública. Eu estava coordenando antes é a área de pública. Agora, como a coordenação geral dos cursos lá, a comissão de graduação, que a gente chama aqui, pega os 3 cursos, respondo pela coordenação não só de administração pública, mas, também, pelo noturno e diurno lá de administração.

A- Ah, tá ok. Tá ótimo, tá bom, Pedro, eu te agradeço demais, tá? E se você puder me passar o contato...

P- Imagina, boa sorte e bom trabalho!

A- Obrigada! Se você puder passar, então, o contato do professor Luciano, vai ser ótimo pra mim.

P- Passo em seguida, tá?

A- Tá, obrigada, tchau então, bom dia!

P- Tchau!

APÊNDICE F - Entrevista V – Universidade Federal Fluminense (UFF/Volta Redonda) - Graduação em Administração Pública

LANZARA, Arnaldo Provazzi. Entrevista V. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Volta Redonda, RJ, 2017. 1 arquivo m4a (36 min.).

A- Professor Arnaldo, eu estou fazendo a minha tese de doutorado e é um estudo em que eu procuro avaliar a formação de gestores públicos no Brasil. Eu estou pegando como campo de análise dez universidades públicas que têm o curso e que rodam esse curso na modalidade presencial, a nível de bacharelado, de graduação. Entre os cursos, eu escolhi analisar também a proposta do curso daí da UFF, daí do campus de Volta Redonda. Já até cheguei a ver o projeto pedagógico, já li um pouco de um artigo que saiu numa publicação da UNESP em 2010, se não me engano, cadernos especiais, então eu já tenho alguma noção do curso. O que eu quero avaliar, na verdade, é de que maneira essa nova formação, quer dizer, se há uma perspectiva de uma formação diferenciada, se essa formação de fato se descola um pouco da formação tradicional de administração. Se a administração pública, a partir do campo de públicas, se ela é diferenciada e se ela tem um eixo diferenciado, e se essa formação pode conduzir a uma nova governança pública, pautada por novos princípios. Eu nem vou usar a expressão "uma nova gestão pública" porque nós corremos o risco de sermos interpretados como gerencialistas. Então eu gostaria de pensar numa perspectiva de uma nova governança, se a formação determinaria, e qual o impacto, ainda que de longo prazo, uma nova conformação nessa relação do Estado com a sociedade, intermediado por um aparelho administrativo. Na verdade, é essa a proposta. Aí, naquele roteiro, eu coloquei em primeiro ponto algumas considerações a respeito do curso em si, só para ter um primeiro mapa. Quando ele foi criado, mais ou menos quantos alunos ingressam por ano, se essa evasão é alta ou baixa, se conta com uma equipe, o que que motivou essa criação, então eu queria primeiramente falar sobre esses aspectos.

AP- Tudo bem. Bem, o curso foi criado em 2010, e na verdade a primeira turma a ser reconhecida foi em 2015, em 2014/2015, no presencial. Se não me falha a memória, nós temos matriculados, em média, entre 200 e 300 alunos. Porque há

um problema, o índice de evasão no curso de administração pública é muito grande. Eu acho que, de uma maneira geral, esse é um problema de todos os cursos do chamado campo de públicas. Então, nós recebemos um contingente expressivo de alunos que, na verdade, em razão do fenômeno da evasão, nós temos no final do curso um contingente reduzido no total de ingressantes, mas, em média, se formam, desde então, cerca de 30 a 40 alunos por ano. O que em média é razoável, se nós compararmos com outras instituições do mesmo *time*, por causa da evasão. Tirando as instituições já consolidadas, exceto as instituições já consolidadas, quando eu falo instituições já consolidadas no campo de públicas são as instituições que já têm um certo legado, que foram a Fundação João Pinheiro, no caso, a Fundação Getúlio Vargas, na EPAP, não é, a UNESP de Araraquara, são os cursos mais antigos. Exceto esses cursos, nós estamos, digamos assim, dentro do nível de evasão do chamado campo de públicas. Porque esse é um problema, não é? O que acontece? Esse campo de públicas está em busca de uma identidade, porque ele tem uma conformação bastante heterogênea. Ele abarca desde cursos de políticas públicas, desde administração pública propriamente dita, a gestão pública, a gestão social, então há uma variedade enorme que está organizada dentro de uma, digamos assim, de uma nomenclatura guarda-chuva, podemos dizer. Esse campo de pública, mas isto é uma vantagem, porque não há uma excessiva especialização, mas isto também compromete no sentido da busca de uma identidade. Para o profissional de administração pública, então, no que se refere ao curso e às características nossas, e eu falo em nome da UFF, que é um curso bastante recente, nós temos esse problema, que talvez seja o principal problema, a evasão. Ela é provocada por “n” motivos. Dentre os principais nós podemos destacar a questão também que é comum a todos os cursos, de todas as Federais que passaram por esse processo de expansão com o SISU. O processo de interiorização levou para universidade um perfil de aluno com poder aquisitivo baixo, não é? Sei que o governo, isso foi um esforço bastante significativo de inclusão, mas não houve a contrapartida no sentido da fixação desse aluno no interior. Então, o motivo da evasão é esse, e também no caso específico da administração pública é a falta dessa identidade, que o aluno muitas vezes entra no curso de administração pública como uma segunda opção, por não ter entrado num curso de administração, ou em outros cursos, como direito, que digamos, entre aspas, não é, têm um certo prestígio, não é? Então isso é muito comum, principalmente entre os alunos do

primeiro ano. Mas, de um modo geral, nós estamos superando isso com um esforço próprio, tentado buscar uma forma de reter o nosso aluno, promovendo outras atividades de extensão e ajudando na medida do possível nesse processo de fixação. Tanto é assim, que em menos de cinco anos, vai, sete anos de operação do curso, nós conseguimos ficar entre as cinco primeiras instituições do Brasil na avaliação da ENAP.

A- Isso é um mérito e tanto.

AP- Isso para nós foi um motivo de grande alegria, em razão do... Mas enfim, são problemas que, o problema da evasão é característico de todas as instituições de ensino superior federais, que passaram por esse processo de expansão desenfreado, e no nosso curso... soma-se a isso o problema, também, dessa falta de identidade, desse choque que tem por não saber exatamente o que é um curso de administração pública, não é? Então, isso nós percebemos isso no aluno que ingressa e tentamos superar isso na medida do possível.

A- A motivação para esse curso foi a proposta de expansão e interiorização que veio , a reboque do REUNI, nas federais?

AP- Sim, sim, foi. Toda essa proposta tá inserida dentro desse projeto mais amplo de interiorização.

A- E com a abertura de novas vagas e novos cursos, em localidades diferenciadas, não é?

AP- Sim.

A- Ok. Qual é a carga do curso hoje?

AP- A carga do curso hoje, total, é mais ou menos 3.000 horas com disciplinas, atividades complementares, estágio curricular obrigatório, basicamente isso.

A- Quantos docentes mais ou menos se envolvem para que esse curso rode?

AP- Olha, nós temos em média, só do departamento ao que o curso está vinculado, são 15 docentes.

A- Mais as disciplinas externas, não é?

AP- De outros departamentos que servem o curso de administração pública contabilizam 20 docentes, que é uma carga baixa, diga-se. É um outro problema também que nós estamos enfrentando, não é?

A- Imagino.

AP- Porque houve um processo e uma promessa e o que nós estamos vendo hoje é que ela não está sendo assegurada, principalmente depois da PEC. A perspectiva fica ainda mais crítica com relação a essa continuidade.

A- Nós estamos enfrentando um processo análogo, nós somos estaduais, nós estamos na UERJ, mas nós estamos sofrendo um processo de sucateamento muito mais grave, análogo que eu digo é porque eu acho que é dentro de uma mesma perspectiva de uma proposta, digamos assim, de um esvaziamento do ensino superior público. Mas no Estado o agravamento dessa situação é muito mais sério, e há quem diga que a UERJ é um projeto piloto dessa nova perspectiva. Tomara que nós consigamos reverter isso. Bom, professor, com relação às características do curso, podia me falar um pouco dessa estrutura geral, se ele tem algum enfoque mais específico, se ele tem áreas ou eixos centrais de formação, como é que é o perfil que se pretende tratar como um egresso dessa formação?

AP- Bem, eu vou tentar falar um pouco da nossa proposta em vista dos problemas que caracterizam, que afligem esse setor, porque os cursos de administração, isso é um paradoxo, não é? O Estado brasileiro, ele é um Estado, digamos, que desempenhou um importante papel no desenvolvimento da sociedade civil nacional, no desenvolvimento econômico no Brasil ao longo do século XX, principalmente, depois da era Vargas, da década de 30, um projeto que estava desenvolvimentista, concomitante a isso tudo, né, uma necessidade de criar uma burocracia profissionalizada no Brasil. Tudo bem, este é o pano de fundo. Só que o paradoxo de tudo isso é que nós não temos, no Brasil, uma estrutura de formação das carreiras do Estado, não é? Então, veja você, até a década de 1990 havia três cursos de administração pública no Brasil, que é a EPAP, a Fundação João Pinheiro, e a UNESP. A UNESP, de 1988, então o processo de expansão do chamado “campo de públicas” é muito recente.

A- Muito, inclusive com as diretrizes agora de 2014, não é?

AP- Sim, exatamente, com as novas diretrizes curriculares. Tudo isso, esse legado, digamos, trouxe uma consequência. Essa área, por ser uma área defasada no campo de conhecimento não totalmente desenvolvido, como atividade acadêmica, como carreira, não é? Fez com que a administração pública ficasse muito a reboque da área de empresas. Inclusive, grande parte dos currículos dos cursos estavam muito, não é, entre aspas, contaminados por essa perspectiva empresarial, gerencial.

A- Sim, muitos até como um desdobramento, uma mera subárea da administração. Um desdobramento de ciclo avançado.

AP- Exatamente, a ideia, antes das DCN de 2014, era criar um ciclo básico, digamos, de administração, onde o aluno pudesse optar entre seguir a carreira pública ou a área de administração de empresas. E esse foi um processo muito ruim, porque o piloto disso, que foi a UAB, não foi muito... não trouxe os objetivos desejados, essa coisa que facilitaria a escolha. Porque o que se observou foi uma esmagadora maioria dos alunos optando por essa área de empresa, sendo que para cada dez que optavam por administração de empresas, um optava por administração pública. As DCN de 2014 resolveram criar uma diretriz curricular bastante original, no sentido de buscar um distanciamento dessa área de empresa e buscar um gosto sensível para área de administração. Qual que é a estratégia? Selecionando disciplinas que são mais voltadas para as carreiras de Estado e para a gestão pública: disciplinas de políticas públicas, disciplinas na área de ciência política, disciplinas na área do direito público, não é, do direito constitucional, do direito administrativo, todas voltadas para a área pública, da economia do setor público, das finanças públicas. Então, tudo isso ficou com uma “cara”, digamos, voltada mesmo para os temas da gestão pública. Então, isso beneficiou bastante no sentido de conferir essa identidade tão buscada, através desses anos, através desse lapso, no sentido de não ter um direcionamento para o campo, de não ter uma identidade específica. E nós passamos por um processo de reformulação da grade em 2015, que tentamos acatar as diretrizes curriculares da DCN. Qual que foi a estratégia nossa? Evitarmos a contaminação excessiva da área de empresas. Lógico, sem incorrer nesse maniqueísmo, não é?

A- Claro, até porque é um curso de administração, de alguma maneira.

AP- Sim, mas buscando mesmo essa identidade. E a ênfase nossa é na área de políticas públicas, de desenvolvimento regional, buscando disciplinas mais afeitas a essa temática. Mudamos totalmente a grade do curso nesse sentido, diminuímos a dependência em relação a essas disciplinas, que não faziam muito sentido num curso de administração pública. Tem um problema, para isso, para você mudar as características de um curso, você precisa também de um quadro docente que seja capaz de acompanhar as mudanças, e a gente está com um problema. Na verdade, a minha formação, eu sou administrador público, minha formação é em administração pública e o meu mestrado e o meu doutorado é em ciência

política, não é? E, na verdade, nós temos um problema lá seríssimo, porque eu sou o único professor na área de ciência política. E nós introduzimos três disciplinas da área de ciência política, então provavelmente nós teremos problemas quando a grade inteira do curso começar a rodar, não é? Então, a carência de professores... mas a gente não pode sacrificar a excelência do curso por questões paliativas ali, não é...

A- O projeto é maior, tem que ser maior.

AP- Nós entendemos que mudando a grade do curso conforme resoluções da diretriz curricular nacional nós chamaríamos a atenção da Reitoria da UFF para a necessidade da contratação de mais docentes, mas é uma aposta que nós fizemos. Enfim, é isso, basicamente isso. Introduzimos mais disciplinas da área de políticas públicas, mais disciplinas teóricas, porque a DCN tem uma preocupação com a formação, uma mística de... como se fosse o ciclo básico do curso. Então, disciplinas de filosofia, disciplinas de antropologia, de sociologia, de ciência política, de formação mais teórica, não é? São recomendações nacionais que nós, em relação ao curso, devemos acatar, mas isso também não compromete as disciplinas mais aplicadas, porque o curso de administração pública é bastante híbrido, tem uma carga de disciplinas bastante heterogênea, não é?

A- Isso.

AP- Então, mas a DCN, ela caminha nesse sentido, a preocupação que temos relacionada ao Estado, às políticas públicas.

A- Ok, então a proposta central dessa formação, ela culmina exatamente com essa perspectiva multidisciplinar e interdisciplinar e com vistas aí ao desenvolvimento regional e com vistas à preparação de um profissional capaz de lidar com a formulação, o acompanhamento e avaliação de políticas públicas.

AP- Exatamente, um profissional capaz de lidar com os desafios, não é, digamos assim, relacionados com os problemas brasileiros. Essa que é a grande questão, o combate às desigualdades, das desigualdades regionais, uma intervenção crítica na realidade por parte dos nossos... não é?

A- E qual é a perspectiva do egresso, desses estudantes no campo profissional? Eles atuam localmente, eles têm uma perspectiva de estarem no aparelho direto do Estado, o que que se tem com relação a essa possibilidade de campo profissional para esses estudantes?

AP- Esse é um outro problema, um outro problema que extravasa as nossas possibilidades. Porque é aquilo que eu disse anteriormente. As perspectivas da carreira para um aluno que terminou o curso de administração pública são bastante exíguas, especialmente num momento deste. Porque você sabe que o emprego público, ele é muito cíclico, não é? Ele segue as injunções das conjunturas econômicas. Você acabou de mencionar a questão da PEC, não é? E com a PEC há claramente uma tendência, haverá certamente uma tendência de diminuição do emprego público.

A- Sem dúvida.

AP- Todo esse esforço de investimento na área de expansão dos cursos foi concomitante ao aumento do emprego público que nós tivemos recentemente, de 2003 até 2010 mais ou menos, não é?

A- E concomitante ao ciclo de crescimento da economia brasileira.

AP- Exatamente, então houve uma expansão das capacidades do Estado brasileiro, um momento de perspectiva de contratação de funcionários, e a questão é... há limitações. Quando isso não ocorre, são evidentes, porque não há uma perspectiva de carreira tão alentadora. Veja você, desde a reforma do Estado, na década de 1990, criou-se a figura do gestor público. Então, em cada município haveria um profissional ‘gestor público’, contratado mediante concurso, um analista de políticas públicas. Mas pouquíssimos municípios brasileiros têm condições de fazer concurso e, quando fazem, as perspectivas de carreira e de salário são ruins. Só para você ter uma ideia, recentemente, em Três Rios, que é um município, você conhece. Em Três Rios, nós tivemos recentemente uma aluna aprovada num concurso como gestora de políticas públicas. No município de Três Rios o salário é de um mil e duzentos reais.

A- Nossa! Um salário de qualquer estagiário, não é, no campo de administração.

AP- Isso é um exemplo. Então, ela preferiu o que, fazer um mestrado, não é? Uma bolsa, por exemplo, é quase equivalente ao salário de um gestor público. Enfim, mas com todos esses problemas, nós ainda temos uma certa razão, não é? Seja nos governos municipais, no governo estadual, no governo federal, e isto é muito determinado pela conjuntura macroeconômica, não é? No caso nosso específico lá de Volta Redonda, os alunos, os recém-formados e os alunos nossos, nós já temos experiências de alunos que foram aprovados em concurso para

administração federal, para administração estadual e municipal também, mas grande parte dos nossos alunos, principalmente os alunos que mais se destacaram, foram desenvolver atividades de pesquisa nos cursos de pós-graduação, seja na área de administração pública ou não. Nós temos uma aluna nossa aí na UERJ fazendo mestrado, não sei se ela está com doutorado também na área de... aí na saúde, que é o...

A- O IMS, Instituto de Medicina Social.

AP- Nós temos alunos que estão fazendo mestrado na área de ciência política na USP, no IESP no Rio de Janeiro, então nós estamos. A alternativa da carreira acadêmica acaba sendo prevalecente. Na prevalência desses fatores pouco alentadores, no que se refere à retomada do emprego público, enfim, é bastante complicado. Mas historicamente nós temos também uma baixa tradição no que se refere ao Estado brasileiro de contratar profissionais ligados à área de gestão pública, à área de administração pública.

A- Exatamente. E sobre essa concepção de gestão pública que é tratada no curso, como é que nós poderíamos defini-la, se é que isso é possível, ou expressá-la, qual é o sentido que o curso compreende sobre gestão e que procura transmitir ao longo dessa formação?

AP- O entendimento que nós temos de gestão pública caminha dentro de uma visão que tende a ver o Estado como um importante elemento propulsor do desenvolvimento. Mas não só o Estado. Nós pensamos também, dentro do nosso curso, de capacitar os nossos alunos, fornecer elementos teóricos e empíricos, práticos para os nossos alunos desenvolverem uma intervenção mais inteligente na realidade, se tornarem técnicos políticos, este é o perfil. Então a nossa preocupação é com um "arranjo", um futuro profissional engajado com os temas do Estado, mas engajado também com os temas da democracia, que é fundamental, não é? Uma participação, que é o elemento da nova gestão pública, não é? A questão da participação, e fundamentalmente a questão de formar um profissional com um espírito mais crítico. Essa é a nossa... o nosso projeto pedagógico. Por isso que a visão de gestão pública que nós temos é aquela que defende o Estado, a primazia do Estado, o Estado desenvolvimentista, do Estado promotor do desenvolvimento, mas dentro de um ethos republicano e democrático. Essa é a nossa perspectiva de gestão pública, porque há, digamos, uma certa pressão dentro dos cursos de administração pública, um certo viés de áreas que tendem a exercer uma certa

hegemonia, que é a perspectiva gerencialista, com discurso excessivamente pró-mercado. E também um discurso que vai muito de encontro a essa visão redentora da sociedade civil, de que a participação é tudo e de que o Estado é nada. Então, na verdade, nós tentamos trazer os temas do Estado de volta para a questão da gestão pública. O que é um outro paradoxo; o Estado é pouco pensado dentro da administração pública, seja como um viés participatório, seja por um viés gerencialista de mercado.

A- Ok, é uma contradição. Bom, acho que a gente está chegando ao último bloco, que na verdade é o que me interessa. É exatamente discutir essa aderência dessa formação e desse princípio de resgate, no caso aí do curso da UFF Volta Redonda, de resgate dessa primazia do Estado. E até que ponto isso culminará, isso nos levará, e em quanto tempo, em que perspectiva a um novo modelo de governança, para evitar falar em gerência. Há uma aposta nisso, há uma aposta, ou há contradições que de repente criam obstáculos a essa nova práxis, a essa nova realidade? Porque uma coisa é a proposta do curso, uma outra coisa são todos os dados de realidade, a começar por um que tem sido sempre falado, que ainda é uma pequena abrangência com relação ao número de formandos, exatamente porque os cursos com esse perfil são novos, as primeiras gerações estão sendo formadas. Então quer dizer, isso já nos leva a uma perspectiva de um impacto que nos demandará mais tempo para que seja consolidado. Mas não obstante esse primeiro fator que restringe um pouco a percepção de uma mudança, de uma mudança de visão de concepção sobre a gestão, você acredita que essa formação desse gestor que está saindo com a graduação em Volta Redonda, em administração pública, ele é, será capaz de promover um repensar dessa governança?

AP- Sim, Adriana, eu acho que isso é uma aposta. Como toda aposta ela é incerta, não é? Mas há um elemento fundamental que você mesma mencionou, é que nós estamos apostando em uma geração, não é? Em uma geração que terá ou não capacidade de intervir criticamente na realidade, porque mesmo que haja um contingente sem perspectiva no mercado de trabalho, haverá uma pressão.

A- Pois é, haverá pelo menos uma formação através da qual esses indivíduos se reconheçam como cidadãos, não é? Já é um grande passo.

AP- Isso. Eu estou falando dentro da perspectiva profissional, na carreira. Agora, como uma geração de intelectuais, digamos, porque é disso que se trata, a aposta que se fez é nesse sentido, de recuperar as bases de desenvolvimento do

Estado brasileiro. Eu acho que o esforço caminhou nesse sentido. Mesmo que nós deixemos isso para a posteridade, mas eu acho que essa geração fará história nesse sentido. Você mencionou uma palavra, um conceito, que embora seja polissêmico, o conceito de governança, ele traz essa perspectiva alentadora, porque o que se busca, o que se buscou com a expansão dos cursos de gestão pública, foi uma nova governança democrática, que trouxesse o Estado de volta. Essa que é a questão, por isso essa preocupação na formação do profissional de Estado. Porque nós sabemos que governança, a palavra governança, exerce o mesmo tipo de atração do que exercia a palavra comércio no século XVIII.

A- É uma palavra-açúcar.

[risos]

AP- Exatamente. Você tinha comércio de ideias, comércio de conhecimento, comércio de interesses, não é? Da mesma forma que hoje, você tem uma governança empresarial, governança de conhecimento, governança disso, governança daquilo, mas o paradoxal é que nós temos muita governança hoje mas não temos Estado, compreende?

A- Exatamente.

AP- Então, quem governa quando ninguém governa? Então, a grande preocupação é trazer o Estado de volta, mediante a recuperação da sua capacidade de produzir políticas públicas, e essa recuperação da capacidade do Estado de produzir políticas públicas somente será feita se tiver um corpo qualificado de profissionais que atuem dentro do Estado, com uma visão, uma perspectiva democrática de inclusão, de desenvolver os temas de uma cidadania ainda pendente. Então é essa que é a aposta. Aposta geracional, tal como durante o governo Vargas se criou toda uma burocracia que desenvolveu o país ao longo dos cinquenta anos seguintes, que criou o BNDES, que criou a Petrobras. Quem sabe nós não criamos um embrião, aí, de uma futura burocracia, que desenvolverá o país num momento propício, quando essa, digamos, esse momento pouco alentador tiver sido ultrapassado? Então, essa que é a aposta.

A- Ok, e é um campo em permanente disputa, mas pelo menos eu vejo que entramos nesse campo para essa disputa, retomamos a nossa posição nesse confronto de ideias. Olha, professor Arnaldo, por mim está muito satisfatório, gostaria de agradecê-lo e saber se quer fazer alguma outra consideração que, de repente, nós não falamos, se tem mais algum ponto...

AP- Não, eu acho que é isso. Eu que agradeço o interesse e desejo aí a boa sorte com a pesquisa, e espero que ela traga resultados aí, não é?

A- Ah, também espero. Mas tão logo eu consiga concluir, eu vou ter um prazer enorme de encaminhar a todos os que participaram e a você, certamente, tá? Agradeço muito por essa interlocução e estou à disposição na UERJ no que for necessário, no que pudermos trocar.

AP- Se você precisar de mais alguma informação eu estou à sua disposição.

A- Tá ok, muito obrigada, professor. Boa noite.

AP- Boa noite.

APÊNDICE G - Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) - Graduação em Administração Pública

GONÇALVES JUNIOR, Oswaldo. Entrevista VI. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Limeira, SP, 2017. 1 arquivo m4a (51 min.).

A- Então, eu estou fazendo essa pesquisa que busca reconhecer o impacto da formação de gestores públicos, nos cursos de graduação em gestão pública, em políticas públicas, em administração pública, e de que maneira esses cursos hoje promovem uma nova visão sobre a gestão pública e qual seria algum impacto, ainda que remoto, ainda que de longo prazo, sob uma perspectiva de uma nova governança pública. Aí eu elenquei um conjunto de dez universidades públicas, federais e estaduais e que possuem o curso de graduação, de bacharelado presencial e aí eu gostaria de conhecer um pouco da proposta da UNICAMP. O curso de vocês, ele já tem quanto tempo?

O- Então, Adriana, ele começou, todo o campus lá de Limeira, nós estamos em Limeira, na cidade de Limeira, que é a mais ou menos uns 60 km de Campinas, ele começou, o campus foi inaugurado em 2009. Só que, o que acontece? Ele começou com uma proposta que se mantém, que é uma proposta de um campus interdisciplinar, de uma formação interdisciplinar. Ele já tem uma proposta diferente daquela questão dos Institutos, das Faculdades separadas por cursos, por carreiras. Lá na UNICAMP de Limeira a gente tem a Faculdade de Ciências Aplicadas e há essa proposta de maior integração entre os cursos existentes. Só que, o que acontece? Começou em 2009, com uma proposta. Então, começou com um curso de gestão de políticas públicas, e gestão de empresas. Só que em 2013 houve uma reforma curricular. Então, o curso que chamava, por exemplo, gestão de políticas públicas, além de ter uma mudança significativa na grade curricular, ele também mudou de nome, ele mudou para administração pública. Então, isso tem uma série de implicações, assim, não que tenha mudado a perspectiva inicial da Faculdade de Ciências Aplicadas, que é justamente essa perspectiva de interdisciplinaridade. Isso não mudou, pelo contrário, acho que até se reforçou mais, não é? Mas em termos de curso específico, houve uma mudança grande. No fundo, o curso melhorou, não é? Ganhou qualidade, porque quando ele foi fundado, ele ainda tinha pouca

identidade, ele ainda era um curso muito... isso se liga à própria história da FCA, porque a FCA foi inaugurada de forma muito, assim, improvisada. Para se ter uma ideia, hoje nós temos 90 e poucos professores, nos seis cursos de graduação que existem lá e na época, quando foi inaugurada, se não me engano, tinham dez ou doze professores para todos os seis cursos. Então, era uma unidade que contava muito com aqueles PED, que são aqueles estudantes de mestrado e doutorado que são contratados e ganham uma bolsa para dar aula. Então, é tudo de maneira muito improvisada. Foi inaugurado e esses primeiros anos foram caminhando assim. Só mais recentemente, nos últimos anos, quer dizer, que houve um crescendo mais significativo no número de docentes. Então, hoje a gente não tem mais estudantes que dão aula como bolsistas, hoje todas as disciplinas de todos os cursos são dadas realmente por professores doutores. Então, assim, houve uma mudança qualitativa mesmo ao longo do tempo, não é? E, assim, em termos específicos do curso de administração pública, não é, que passou a vigorar a partir de 2014, a nossa primeira turma de administração pública, então, foi 2014, a última de gestão de políticas públicas foi em 2013, justamente porque houve essa mudança. Então, assim, a mudança na grade curricular, trouxe uma qualidade bem melhor, quer dizer, o curso se tornou mais específico. Então, uma queixa típica dos alunos de gestão de políticas públicas é que o curso quase não tinha matéria de administração pública, porque não tinha professor de administração pública, porque no fundo eles faziam três anos inteiros só de matérias básicas e gerais e só no quarto ano que eles iam ter matérias específicas de administração pública. Com a mudança para o curso de administração pública, da grade curricular, aí não, a partir de 2014 os estudantes já têm matérias específicas de administração pública, desde o primeiro semestre da graduação. Além dessas básicas, gerais, comuns, que é uma característica lá do nosso campus, não é? Tem aluno, os alunos de todos os seis cursos fazem disciplinas comuns, no primeiro ano e no segundo ano, que são as chamadas disciplinas do básico geral comum, não é?

A- Com relação a esses alunos, houve uma mudança no perfil, a medida em que o curso passou a ser denominado como administração pública, ou não? Qual é o perfil desse aluno?

O- É, porque o que acontece? Quando o curso, ele era menos caracterizado para a área pública, que era o caso da gestão de políticas públicas, quer dizer, os alunos só iam fazer matérias específicas lá no quarto ano, porque acontecia assim,

tinha muita evasão e muitos alunos acabavam não tendo uma identificação com a área pública. Essa que é a verdade, então, acabavam indo trabalhar em empresa privada ou abandonavam os cursos, mudavam de cursos, quer dizer, não tinha uma, vamos dizer assim, finalização no curso de gestão de políticas públicas. Quando foi para administração pública, em 2014, houve uma mudança radical, porque, assim, os alunos começam a ter disciplinas já da área pública desde o primeiro semestre e isso os ajuda a terem uma identidade, a terem mais identificação com o curso, a de fato se identificarem, “eu gosto mesmo da área pública”, “não gosto”, “se eu não gosto, eu saio, mudo de curso”. Alguns alunos, por exemplo, veem que não gostam da área pública e vão para administração de empresas, que é o outro curso que nós temos lá noturno, não é? É natural isso, mas é um pequeno número de alunos que faz esse movimento de mudança ou de evasão hoje em dia. Então, hoje em dia a gente tem uma mudança, assim, perto do que... é uma mudança radical mesmo, de engajamento ao curso de graduação.

A- Ok, quantos alunos entram por ano?

O- 60, 60 alunos por ano.

A- E se formam, em média, quantos desses 60?

O- Olha, eu não tenho o número exato para te falar, Adriana, eu até procurei esse número, infelizmente, não consegui passar na área acadêmica para pegar. Mas eu acredito que, olha, praticamente a maioria se forma. O que acontece é que existe uma defasagem de se formar, porque o curso dura oito semestres e nem todos, obviamente, se formam em oito semestres, não é? Como é o natural de todo...

A- Ah, isso é natural, é um processo.

O- Tem uns que se formam em nove semestres, dez semestres. Eles podem, inclusive, tem um prazo de integralização dos créditos até doze semestres, no máximo. Às vezes a pessoa tem um problema durante a graduação, uma gravidez, alguma coisa que...

A- Claro.

O- A programação, um pouco mais para frente, mas mesmo fora do chamado tempo ideal, eu acredito que, hoje em dia, praticamente todo mundo que entra se forma. Assim, se eu fosse te falar, assim, uma perspectiva empírica minha do olhar sobre o curso, eu diria que dos 60 que entram, 55 se formam, sabe? Uma coisa

assim bem... é um índice alto. Eu posso depois te passar por e-mail o número exato, sabe?

A- É, não, eu nem preciso, era só mesmo para ter uma noção dessa evasão, mas eu não preciso desse número exato não. E com relação à carga horária, ele é um curso de quantas horas hoje?

O- Olha, hoje ele está com três mil... Posso te falar isso aqui mais exatamente, eu acho que ele está com três mil e alguma coisa, deixa, eu já te falo, até eu estava olhando o número exato aqui... é, 3.210 horas de atividades supervisionadas.

A- Ok, ele tem alguma ênfase em alguma área? Como é que é a estrutura do curso?

O- Olha, se eu te disser, no fundo, assim, a ênfase, vamos dizer, o diferencial nosso é essa tentativa de um olhar interdisciplinar, que isso, vamos dizer, não é uma especificidade do curso de administração pública, é a especificidade da Faculdade Ciências Aplicadas como um todo, não é? Buscar um olhar interdisciplinar sobre os problemas contemporâneos, mas é lógico que essa história de interdisciplinaridade não é dada; é algo que vem sendo construído. É uma tentativa, com muitas dificuldades, discussões e debates teóricos do que seria isso, não é? Inclusive, nós temos um mestrado, que se chama “Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas”, que é um mestrado interdisciplinar em que se debate essa questão da interdisciplinaridade, eu digo... eu cito esse mestrado porque, assim, não só muitos professores do curso de administração pública estão credenciados nele, como ele é um mestrado que lá temos maior identidade, assim, entre mestrado e curso de graduação, e administração pública. Mas, tirando isso, eu confesso, Adriana, o que que acontece? Para você ter uma ideia, eu entrei lá na FCA UNICAMP em agosto de 2014, eu fui o terceiro professor específico de administração pública que entrou. Até antes de mim, só havia dois professores de administração pública e hoje, 2017, nós somos em cinco professores de administração pública. Você pode falar “Nossa, mas como que cinco professores de administração pública tocam o curso inteiro de graduação?”Porque, na verdade, nossos alunos, eles têm muitas disciplinas com professores de outras áreas. Então, eles têm disciplinas desse núcleo geral comum, das disciplinas das matemáticas. Então, assim, nós, professores de administração pública, ficamos responsáveis por aí, aproximadamente, por quinze disciplinas da grade curricular inteira que eles têm

ao longo dos oito semestres, não é? O que acontece? Isso acaba nos trazendo um desafio muito grande, que é dar conta de trabalhar questões públicas, de forma interdisciplinar, com poucos professores e em poucas disciplinas, não é? Então, assim, no fundo a gente não tem uma especialidade muito grande porque a gente, no fundo, tenta dar conta de coisas muito gerais e básicas, essa que é a verdade.

A- Ok. Agora, você percebe diferenças significativas dessa formação quando comparada à formação em administração, em administração de empresas? Pelo menos a proposta que vocês têm aí na UNICAMP, já que vocês têm os dois cursos, não é, simultâneos?

O- Sim. Não, é evidente, essa diferença é muito grande, inclusive, isso é comentado entre todos os professores de todos os cursos da FCA, que, por exemplo, os alunos de administração pública são os alunos mais críticos, mais participativos, que mais falam nas aulas, que mais se envolvem em trabalho social, que mais se envolvem nas atividades extra classe. Inclusive, eles têm um perfil de engajamento e de politização muito diferenciado dos demais estudantes dos outros cursos, inclusive, do curso de administração, porque eles fazem muitas matérias comuns, não é? Que tem algumas disciplinas do núcleo comum, que junta os de administração pública e administração de empresas e essa diferença é evidente. Os professores de administração de empresas vivem falando isso, “nossa, mas os alunos de administração pública são muito bons, participam muito, são muito críticos”. Às vezes, nem são “tão bons”, entre aspas, por causa disso, porque enche muito o professor, muito críticos, não é? Então, questionam muito, problematizam muito, não é? Então, isso é uma diferença grande. Eu acho assim, eu acho que tem... mas isso é um movimento de duas dimensões, eu acho que os alunos que escolhem administração pública, eles já têm um perfil mais crítico mesmo, por se interessarem por questões de Estado, de políticas públicas. Eu acho que ao fazerem as disciplinas específicas, reforça isso neles e eles se sentem mais, vamos dizer, engajados, empoderados para agirem dessa forma. Eu digo isso porque não é que nós, professores de administração pública, transformamos eles nessas pessoas críticas automaticamente, após eles entrarem. Eu acho que eles já entram com um engajamento, com uma preocupação com as questões mais públicas mesmo.

A- Ok. E qual é a perspectiva deles com relação ao campo profissional? Eles, a partir dessa formação, em geral, eles são absorvidos aonde?

O- Então, esse eu diria que é o maior “calcanhar de Aquiles” que a gente tem hoje, que eu acho que é um problema que não é somente do curso lá da UNICAMP, eu acho que é um problema geral dos cursos do campo de públicas, não é? Que é o seguinte: se você observar, e você já deve ter feito essa pesquisa, há crescimento da oferta de cursos de gestão de políticas públicas, administração pública, gestão social, esse chamado campo de públicas, não é? O quanto ele cresceu aí na última década é absurdo, houve um... um crescimento estrondoso da oferta de cursos nesse segmento, isso é algo inédito na história do Brasil, não é? Então, assim, a gente começou a formar pessoas para atuarem dentro de prefeituras, Estados, municípios, autarquias, empresas estatais, fundações, etc... mas é um movimento que ... obviamente, nosso poder é limitado em mudar o mercado de trabalho, não é? Então, assim, todas essas entidades públicas também precisam estar aptas a receber essa mão de obra. Então, o que acontece? Eu acho que existe uma necessidade, que vem acontecendo, lógico, mas, talvez, não no passo desejado do número de formandos nesses cursos, que é de uma mudança de cultura, assim, de as instituições públicas perceberem que não é mais como no passado, quando não existiam pessoas formadas para atuar especificamente na área pública. Hoje já existem pessoas formadas e capacitadas para isso, não é? Então, assim, ainda... e eu digo isso muito assim, por exemplo, em prefeituras menores, por exemplo, a gente está lá em Limeira. Limeira é um município que tem, no entorno, muitas outras cidades pequenas. A gente percebe que não existe essa adesão para absorver mão de obra, porque se a gente pegar lá, das 5.700 prefeituras no Brasil hoje, quantas têm um administrador público, um gestor público formado, atuando nos seus quadros? A gente vai ver que é um número muito pequeno, não é? Então, porque eu acho que ainda não houve essa mudança de entender, claro, também um pouco de culpa nossa, da universidade, mas é que nos falta perna mesmo, de fazer esse trabalho de divulgação, de sensibilização, parcerias, convênios. Então, eu estou só te dando todo esse contexto porque, assim, no fundo, os alunos de administração pública, eles já sentem um certo problema em encontrar, por exemplo, prefeituras para estagiarem, para fazerem estágio do curso, não é? Porque, ou as prefeituras não oferecem cargos para as pessoas que estudam na área pública, ou quando oferecem, assim, é estágio voluntário, que paga muito pouco... É o que acontece, por exemplo, na nossa faculdade. A Bosch, por exemplo, que é uma grande empresa da região de Campinas e Limeira, paga um mil e quinhentos reais para o

estagiário. O Banco Itaú, que fica em São Paulo, tem um ônibus que sai do interior e leva estagiários, inclusive nossos, da administração pública, para São Paulo. Para estagiar, eles ganham dois mil reais por mês, você entende? Então, assim, é uma competição cruel, no fundo. É possível que a gente forme pessoas da área pública, mas que, no fundo, vão atuar em empresa privada, porque... por essa questão de oferta mesmo e condições de trabalho, que, no fundo, as pessoas precisam sobreviver, comer, ganhar dinheiro. Não tem como você convencer, assim, por idealismo, e falar "não, vá fazer um trabalho voluntário na prefeitura, porque eles não vão te pagar nada, mas você vai aprender", não é? Então...

A- É uma concorrência desleal.

O- É, pois é. E assim, um projeto que a gente tem, que não saiu do papel ainda, mas vai sair em breve, é justamente a gente fazer uma espécie de sensibilização nas prefeituras das cidades próximas à Limeira, para que elas abram vagas de estágio, para que elas valorizem mesmo essas pessoas que estão se formando ali na região e que querem atuar na área pública, não é? Mas é que, muitas vezes, por essa questão cultural e histórica no Brasil, os prefeitos e secretários sequer sabem que existem pessoas formadas para isso, não é?

A- Exatamente. Sobre o curso, qual é a concepção de gestão pública que é defendida no curso? Existe uma concepção, existe um consenso, existem algumas representações dessa gestão que são abordadas, enfatizadas no curso, como uma diretriz, como um princípio?

- Olha, sim, assim, no plano pedagógico enfatiza-se muito aquilo que também não é novidade, todo plano pedagógico eu acho que enfatiza, que é a questão de um olhar complexo sobre os problemas contemporâneos, uma visão crítica sobre a sociedade, etc e tal. Mas o que acontece? Isso que está no papel, na prática se traduz numa questão ou de uma identidade que existe entre os professores, esses cinco professores que eu te falei, que são os professores de administração pública. Que no fundo é o que vale, porque a visão de mundo, os valores compartilhados entre nós e, assim, todos nós, cinco professores, temos uma visão crítica sobre a sociedade brasileira, a questão de que a gente vive num país desigual, num país injusto, um país que precisa ampliar e aprofundar muito a sua cidadania, a sua democracia. Então, no fundo, as nossas percepções oficiais se traduzem no curso de forma, assim, de olhar o Brasil de forma muito crítica, não é? E de uma forma, logicamente que nós temos perfis de formação bastante distintos, não é? Por

exemplo, eu sou uma pessoa que fiz minha graduação e meu mestrado na USP, eu fiz meu doutorado na FGV de São Paulo. A professora Milena, que é uma colega minha, que é a nossa colega mais antiga no curso, ela, inclusive, é coordenadora geral de graduação agora, eu sou coordenador associado do curso de administração pública, não é? Mas nós temos um coordenador geral de graduação, que é a professora Milena e ela, por exemplo, fez... a trajetória dela, ela cursou graduação em administração pública na UNESP de Araraquara e fez mestrado e doutorado no departamento de ciência política e tecnológica da UNICAMP, com o Renato Dagnino, que é uma pessoa bastante crítica também. Então, assim, nós temos matizes de formação diferentes, linhas de formação diferentes, mas, no fundo e o que é muito interessante, até porque a gente se complementa bem. Assim, quer dizer, só para te dar um exemplo, por exemplo, ela tem... o Renato Dagnino é um pesquisador que trouxe muito daquela questão do planejamento estratégico governamental do Mattos, não é? Que foi Ministro do Salvador Allende, do Chile, quer dizer, ele tem toda uma matriz de formação do planejamento governamental, crítico, etc... e tal. Eu já não tive nada desse conteúdo na minha formação, mas eu tive outras coisas, eu tive toda uma linha de professores da FGV de São Paulo que trabalham muito com questões de Estado, federalismo, da política de avaliação de políticas públicas. Então, no fundo, a gente tem formações distintas, referenciais teóricos distintos, mas a gente, vamos dizer, o nosso ponto de encontro é essa visão crítica sobre a sociedade brasileira, sobre a forma com que a sociedade vem se desenvolvendo historicamente, o que é hoje. Então, no fundo, até por conta dessa história recente nossa, como eu te falei, eu entrei em 2014 lá. A gente ainda está num processo de equalizar esses nossos diferentes olhares sobre a realidade e traduzir isso nas disciplinas. A gente faz esse exercício todo semestre, não é? Um exercício que a gente fez recente, que deu muito certo, fizemos a partir do primeiro semestre, agora que terminou, foi de nós darmos uma disciplina em quatro professores, para que a gente usasse esse momento de oferta da disciplina, que é uma disciplina prática, que se chama “Laboratório de Políticas Públicas”, que essa disciplina fosse um momento de encontro nosso, para que a gente conseguisse não só ofertar uma disciplina de forma mais completa para os estudantes, mas que esse encontro favorecesse para nós, professores, um diálogo maior entre nossa forma de ver o mundo, entre nossas perspectivas teóricas. E a gente, no segundo semestre agora, vai repetir, que é “Laboratório de Políticas Públicas II”, não é? Que é a

segunda parte dessa disciplina. A gente vai repetir com esses mesmos quatro professores, no sentido de que a gente faça esse exercício permanente, de tentar. No fundo, assim, o curso nunca está pronto, não é, Adriana? Você sabe!

A- Claro, claro.

O- A gente está todo semestre tentando aprimorar, melhorar e isso passa muito por questões que não estão no papel, que envolvem as pessoas, que somos nós, não é? Assim, quem são as pessoas que lidam com os alunos, que lidam com as disciplinas e tem que ter esse movimento? A gente entende que tem que ter esse movimento de encontro, encontro prático mesmo, de falar “vamos trabalhar juntos”, porque a rotina da universidade, ela afasta todo mundo, não é? Você tem milhões de reuniões, comissões, orientações, trabalhos e, se deixar, a gente nunca conversa com o colega, que é o nosso colega do próprio curso, não é?

A- Isso.

O- A gente está tentando fazer isso. Então, assim... Mas, voltando à pergunta original, que linha que a gente assume de gestão pública, seria, assim, de forma muito geral, seria essa assim, não tenho como te falar também assim. Ah, não existe essa linha altamente definida, única. Isso é que eu consigo te responder em uma frase, sabe?

A- Mas, de qualquer maneira, essa própria pluralidade de formação, a partir do quadro docente, ela já, podemos dizer que ela já rompe, em parte, com uma visão gerencialista, que dominou a administração pública na década de 1990?

O- Total, sim. Sim e, lógico, a gente considera, inclusive, a reforma gerencial, ela é tópico de muitas disciplinas. A gente analisa, quer dizer, a gente reconhece avanços que, possivelmente, tenha trazido. É lógico que eu falo que hoje em dia é mais fácil a gente olhar para o gerencialismo de uma forma mais condescendente do que foi nos anos 1990, quando tinha aquela briga ideológica muito mais marcada, não é? Até por conta do perfil que o Bresser Pereira assume hoje, de totalmente progressista, diferentemente da época, não é? Ele mudou completamente o discurso, não é? Ele defende o Lula e a Dilma, hoje, em todos os *posts* que ele faz no *Facebook*, hoje em dia ficou mais fácil aceitar o gerencialismo, não é? Da forma... diferentemente da forma que nos foi imposto lá nos anos 1990, não é? Muito atrelado ao neoliberalismo, ao governo Fernando Henrique, não é? Mas, assim, na verdade, de forma alguma a gente tem um atrelamento, obviamente, ao gerencialismo. A gente, assim, por exemplo, uma disciplina que eu dou agora no

segundo semestre, não é? Que se chama “Estado, Burocracia e Políticas Públicas” e que se volta a analisar principalmente o fenômeno burocrático no Brasil e, principalmente, também as reformas administrativas, desde lá o DASP nos anos 1930, não é? A gente passa pelo gerencialismo, fala muito em gerencialismo. Inclusive, é o último bloco das disciplinas. Eu, inclusive, chamo colegas que atuam na área pública para a gente debater o que é o gerencialismo hoje. Porque se a gente pegar o que tem na realidade da administração pública de novo, é uma sobreposição de modelos, não é? Você tem aí muito do modelo burocrático e algumas pinceladas do gerencialismo, não é? Então, no fundo, é uma sobreposição, que é a realidade. No fundo, você fala de gestão por resultados, mas tendo bases de um modelo burocrático, não é? Como você equaliza essas duas vertentes, essa coexistência, não é, dentro do setor público? E isso é altamente dilemático, não é? Eu vejo, acompanho colegas que trabalham em prefeituras e órgãos, mesmo do Governo Federal e é um embate diário, constante, como você lida com essas duas coisas ocorrendo paralelamente dentro do Governo, não é, da máquina pública. E isso traz contradições, desafios. É difícil você tratar isso de forma maniqueísta. No fundo é isso, porque, por mais que a gente tenha crítica a todos os modelos de administração pública, no fundo, eu estou até em termos pessoais mesmo, tentando dar um salto de patamar para eu olhar isso de outra forma, sabe? Porque não tem mais como você... o próprio Bresser fala isso, não é? Não tem mais como você acreditar que vai ter uma existência de superação de um modelo pelo outro, porque a gente vai, ainda por muito tempo, conviver com essa coisa em paralelo, não é? Essa é que é a verdade.

A- É exatamente isso que já nos leva a discutir o quarto ponto daquele roteiro. Seria pertinente se pensar em um modelo de uma nova governança pública? E se há pertinência nesse raciocínio, há aderência de uma formação de gestores, no caso da UNICAMP, de administradores públicos, a essa nova proposta? Quer dizer, em que medida podemos pensar num desenho de uma nova proposta, um desenho esse que seja favorecido, que seja trabalhado, que seja incrementado ao longo dessa formação?

O- Olha, Adriana, eu acho que, assim, a gente não chega nem de perto a esboçar uma nova proposta. Assim, dizendo bem sinceramente, sendo bem sincero com você, porque, por algumas razões, não é? A gente está agora num momento dificílimo, não é? Assim, e esse... o agora eu digo desde aí, vai, começo de 2016 e,

mais do que nunca agora, no sentido de sequer a gente tem... a gente está no meio de um turbilhão tão grande político e institucional, de revisão das instituições, de repensar as instituições, que eu, particularmente, não consigo ter clareza sobre, o suficiente para dizer “ah, bom, a gente sai disso, propondo tal coisa”, eu realmente não tenho ainda essa visão... não vislumbro essa luz no final do túnel, sabe, de forma sistematizada, não é? A nossa aposta nesse momento, assim, tratando em termos de formação e, também, por conta desse histórico que eu te falei, não é? Porque o que que a gente vinha apostando até então? Primeiro, fortalecer nosso curso dentro da FCA, que não é uma briga fácil, porque... eu não te contei essa parte também, não é? Nós somos um grupo minoritário dentro da Faculdade de Ciências Aplicadas, não é? Para você ter uma ideia, nós, do curso de administração pública, como eu te falei, temos cinco professores. O curso de administração de empresas tem vinte professores. Então, só para você ter uma noção da correlação de forças, não é?

A- É.

O- Então, assim, a nossa luta cotidiana imediata é no sentido de botar o curso de pé mesmo, não é? De administração pública e dentro desse movimento de botar de pé, de fortalecer, de criar coisas bacanas, conseguir fazer as disciplinas melhores. O que acontece também, quando houve essa reforma curricular em 2013, no fundo, a pessoa que fez a reforma, quer dizer, que escreveu a reforma curricular, ela escreveu ementas de disciplinas, não é? Quando a gente começou a implementar o curso na prática, a gente viu que as ementas estavam muito fora da realidade, então, também teve um... Uma construção na prática, assim, bom, mas aquela disciplina que ele falou que ia ser tal coisa não é tal coisa; a gente tem que pensar outra, porque havia muita sobreposição, havia muitos campos importantes em descoberto. Então, assim, a nossa luta diária é muito endógena, no sentido de resolver os nossos problemas cotidianos, não é? Eu estou usando tudo isso só para justificar, para você ver o quão está distante da gente, sequer pensar em propor qualquer alternativa mais audaciosa para resolver essa questão dos modelos de administração pública, tá? Não que a gente não pense sobre isso, assim, no plano pessoal.

A- Enquanto pesquisa, enquanto ciência, não é?

O- É, é... sei lá. Pensamos o que gostaríamos para o Brasil, mas em termos de formulação de propostas, a gente não teve nem de perto; nem sonhando a gente pensou em algo assim.

A- Ok.

O- É. Então, a nossa situação, que é verdade, assim, diferentemente, talvez, do curso da USP Leste, não é? De gestão de políticas públicas. Ou mesmo o curso de Araraquara, da UNESP, aonde eu trabalhei dois anos e meio também. Eu cursei administração pública lá. A gente tem uma situação ainda muito de um curso que está nascendo, que está se construindo, que está se fazendo, sabe? Então, a gente ainda não tem condições, nem capacidade para pensar uma coisa audaciosa como essa, sabe, Adriana?

A- É.

O- Essa é que é a verdade mesmo.

A- Também temos um problema de escala, não é? Quer dizer, embora esse campo tenha crescido muito, recentemente é que nós começamos a inserir esses egressos na administração pública e, embora já haja um pensamento crítico na maior parte dos cursos que se dispõem a formar esses gestores, o acesso desses gestores, de fato, à condução das políticas públicas, à formulação, ou mesmo à gestão, ainda é restrito.

O- Exato. Por uma questão de escala e isso nos leva a crer que esse processo ainda é embrionário, não é?

A- Sim. Mesmo, quer dizer, considerando que ainda não há uma consolidação de uma visão, de um consenso, de um parâmetro acerca de uma nova governança, mas já há subsídios para uma mudança, mas não temos ainda uma força ativa capaz de conduzi-la, pelo menos ao meu ver, a curto prazo, não é?

O – Hum hum.

A- Ainda mais se considerando a turbulência pela qual estamos passando atualmente.

O- Pois é.

A- Até a colega da Federal do ABC usou a expressão de “anormalidade”, e ela fala o tempo inteiro “enquanto não sairmos ou não nos afastarmos desse estado de anormalidade, fica muito difícil pensar em qualquer redesenho de modelo ou de proposta para a gestão”. Se sobrevivermos, já estamos no lucro!

O- Pois é, é o momento, não é? A gente está num momento de sobrevivência, não é?

A- Exatamente, exatamente.

O- E, especialmente para quem está universidade, bom, você está aí na UERJ, você pode falar melhor que ninguém, não é? Você sabe o que que vem sendo o nosso cotidiano, não é? Você fala: “Bem, se mantiverem as portas abertas e pagarem a conta de luz, a gente já está satisfeito, praticamente”. Porque ainda estamos, assim, num nível inimaginável. Se for ver, ninguém haveria de pensar, há três anos atrás, que a gente estaria nesse fundo de poço que a gente está agora.

A- Exatamente.

O- E tem uma outra coisa, Adriana. Mas só complementando isso que você está dizendo, que é importante a gente pensar também. Por exemplo, tem um cargo no Governo Federal que chama... o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, não é?

A- Isso.

O- Esse cargo, essa carreira é o suprassumo para quem está na área de públicas, não é? Porque é um cargo extremamente bem remunerado, é um cargo extremamente importante. Então, a ideia é que um ingressante nessa carreira, ele possa assessorar secretários de governo, ministros, estar em cargos muito importantes dentro do governo, não é? Eu tenho vários amigos que fizeram doutorado comigo, que são da área pública, que entraram, ingressaram nesse cargo por concurso, e é um concurso difícil de entrar, obviamente, porque é muito bem remunerado o cargo. Acho que o salário inicial está em torno de 15 ou 17 mil reais, não lembro agora exatamente, mas logo esse salário sobe, porque você pega lá comissões, etc. e tal, você passa tranquilamente de 20 mil reais por mês. E o que esses amigos que entraram, não é, que são formados na área de administração pública, me relataram, é que das turmas que ingressaram por concurso nessa carreira, a maior parte não tinha qualquer formação na área de administração pública. Então, assim, tinham muitos médicos, advogados, engenheiros, arquitetos, veterinários, biólogos e por aí vai, porque era gente que estudava para concurso, você entende?

A- Isso.

O- Então, este é outro dilema que a gente tem na forma que a administração pública é montada no Brasil. Eu estou dizendo isso porque você falou dessa questão

embrionária, etc e tal e do que se faz em prol de absorver esta mão de obra. Nem sempre, como é o caso desse mais importante cargo na área, no Brasil, você consegue dar o tiro no lugar certo, não é? Então, é uma questão muito complexa, assim, que envolve, como eu te disse, esse movimento duplo, não é? De se formar gente e usar dinheiro público das universidades para colocar gente no mercado de trabalho, bem formada na área pública, mas, ao mesmo tempo, a área pública tem que criar formas de abrir portas para esses profissionais, porque, senão, vai ser um jogo que não vai ter um diálogo, você entende? Você forma, mas esse pessoal vai trabalhar em outros postos, vai montar uma lanchonete, porque eles não vão ter emprego no governo ou na administração pública. Então, é complicado. Assim, essas seriam questões para se pensar, se nós não tivéssemos nesse momento, como a colega disse, de anormalidade, sabe? Mas, nesse momento atual, como nem concurso mais temos ... Então, também, você fala “Poxa, não tem mais concurso, então, não tem que pensar mais nisso no momento, não é?”. Mas...

A- É, o campo da luta, ele, hoje já está num outro nível, não é?

O- É, pois é.

A- Infelizmente. Inclusive, esse ponto foi destacado também na conversa que eu tive com os coordenadores do curso da USP Leste, que fizeram uma crítica veemente a esse processo seletivo para os cargos públicos e ressaltando que ali eles não preparam o estudante, o egresso, para que ele se submeta ao concurso. Pelo contrário, eles, inclusive, consideram como uma marca do programa, a não sujeição a este determinante, não é? Mas isso gera um embate, isso gera um distanciamento frente à possibilidade de aproveitamento desse quadro, desses egressos que se formam com essa visão. Eles ainda ressaltaram um ponto, que eu acredito que no caso da UNICAMP não seja problemático, mas para eles é também, que é o corporativismo dos conselhos de classe. O curso deles não conseguiu ser reconhecido, no sentido de os egressos terem direito à certificação, ao registro de classe no CFA, no Conselho Federal de Administração ou no regional respectivo, o que ainda é um problema, porque há casos em que nós temos processos seletivos que exigem esses registros. Então, quer dizer, a própria administração pública, ela ainda é muito engessada para essa formação, que eu diria que o próprio campo de públicas, num olhar mais abrangente, vem defendendo e vem construindo, numa luta diária, numa luta realmente cotidiana e eu acho que esses pontos, de certa forma, eles viram obstáculos, eles criam limitações para uma perspectiva de

mudança no cenário da gestão pública do Brasil. Quer dizer, são barreiras que precisam ser superadas no campo cultural, no campo da concepção ideológica da proposta, não é?

O- Com certeza, com certeza. E, inclusive, essa questão, Adriana, eu não estava em 2013 na UNICAMP, quando foi feita a reforma curricular, que mudou o nome do curso, não é? Mas me relatam colegas, que na mudança de gestão de políticas públicas para administração pública, um dos motivadores principais foi justamente esse problema que a USP Leste enfrentava de os egressos enfrentarem barreiras, problemas que, para simplificar a história, a UNICAMP falou “bom, então, vamos mudar o nome para administração pública que é um curso que já tem maior reconhecimento, história e não vai enfrentar... não vai trazer os problemas que, por exemplo, a sigla GPP enfrenta”, não é? Traz para quem é formado nela, não é?

A- Isso, exatamente.

O- É bem nesse contexto mesmo.

A- Ok. E só para gente encerrar, o que leva à criação do curso, não é, no Campus Limeira é, em princípio, a perspectiva da própria expansão da UNICAMP para outros municípios e aí há uma necessidade de cursos novos? Ou esse fator não foi impactante nessa decisão?

O- Sim. Olha, essa história, também, por eu... eu não tenho minha trajetória dentro da UNICAMP. Como eu te falei, eu também cheguei em 2014, mas eu acompanho um pouco, pela fala dos colegas, o que que foi todo esse processo e esse processo foi, também... Bom, nós temos três universidades paulistas, não é? A UNESP, a UNICAMP e a USP. A UNICAMP foi... quer dizer, a UNESP é um campus já totalmente descentralizado, não é? A UNESP eu acho que tem 29 ou 30 campi espalhados pelo Estado de São Paulo. A USP tem alguns campi, não é? Piracicaba, tem a ESALQ, fundou a USP Leste, tem uma USP na cidade de Lorena, no Vale do Paraíba, já tem uma expansãozinha e a UNICAMP era algo bastante unitário, porque não tinha... tem, não é? Barão Geraldo, que é a sede principal, e tinha odontologia em Piracicaba. Tem lá a FOP, não é? Que é uma Faculdade de Odontologia e em Limeira tinha um colégio técnico, já existia uma unidade da UNICAMP, só que não de curso superior, não é? Tinha um colégio técnico. Tinha também a Faculdade de Tecnologia, que é junto com o colégio técnico, então, parece que, pelo que contam, essa instalação da FCA em Limeira foi algo extremamente polêmico e que foi bandeira do antecessor do último Reitor, que era o

Jorge Tadeu Jorge. O Reitor anterior a ele, que eu não me lembro o nome, foi o Reitor que botou, assim, essa história de fundar a FCA, embaixo do braço e que... mas que isso foi uma medida extremamente polêmica porque, justamente, sabe-se que abrir um novo campus significa gastar mais dinheiro, um dinheiro que já é curto, não é, da universidade e houve a promessa do Governo do Estado de São Paulo, de uma verba de 600 milhões de reais para a fundação da FCA, dinheiro esse que parece que nunca veio também. Então, por exemplo, a FCA foi fundada em 2009, daquela forma bastante improvisada que eu te falei, com pouquíssimos professores, com um prédio construído e hoje a gente, claro, cresceu e muito o número de professores, 90 e poucos que temos. Já construiu-se um pouco mais, mas se você vir, por exemplo, uma foto aérea da FCA, você vai ver que a gente está instalado numa área de 550 mil metros quadrados e que tem lá 10% da área só ocupada. Assim, todo o projeto inicial, ele sequer, assim, foi feito uma pequena parte dele ainda. Então, a gente ainda está em implantação, essa que é a verdade, não é? Assim, a motivação, então, em termos de cursos, era para ter cursos que não tinham em Barão Geraldo. Então, ou seja, se você reparar, dos seis cursos que existem lá na FCA, nenhum deles existe, que é replicação do que existe no Barão Geraldo, são cursos novos. Eu acredito que a motivação seja essa ideia de descentralizar um pouco, de criar campus novos, de ganhar importância para não ficar muito para trás do que é a UNESP e do que é a USP nesse quesito e o que eu posso te dizer é um pouco isso. Assim, a polêmica existe até hoje. Gente que não concorda com a expansão da FCA, diz que não foi uma boa medida, até porque, nesse momento de crise, que a pulverização de recursos é ainda mais problemática, você imagina o que que é para quem já era contra, como que ia encarar isso hoje, nesse contexto de crise absoluta, dizer “olha, tá vendo, porque que vocês foram criar a FCA, que suga ainda mais os nossos parcos recursos?”, não é? Então, é uma medida que até hoje é polêmica e existe uma diferenciação entre quem é da FCA e quem é da UNICAMP de Barão Geraldo, essa é que é a verdade. Por exemplo, a gente vive uma situação que eu diria, entre aspas, mas não muito, de precarização, essa é que é a verdade na FCA. Porque se você pegar, por exemplo, a relação professor-aluno que existe em Barão Geraldo e a relação professor-aluno que existe... estou falando da relação numérica, não é?

A- Claro.

O- Na FCA, a gente tem turmas enormes, a gente tem um número de alunos sob a nossa responsabilidade muito maior que os professores da maior parte dos cursos da Barão Geraldo. No fundo, assim, a gente faz muito mais, com muito menos, sabe?

A- Sei.

O- A gente trabalha mais, a gente tem mais carga horária, a gente tem, assim, uma série de dificuldades que, vamos dizer, significam, de certa forma, uma precarização da carreira docente, que o pessoal de Barão Geraldo já não disfruta. Não que eles também não vivam um processo de precarização, mas, em comparação, a gente vive um processo muito maior, não é?

A- Muito mais intenso, não é?

O- É, inclusive, porque a gente foi instalado sob a lógica de um modelo muito mais enxuto. Então, por exemplo, a gente não tem departamentos. Para você ter uma ideia, não existe a instância departamento na FCA. A gente se reúne em grandes colegiados, a gente não tem secretária do departamento, então, nós, professores, em geral, fazemos muito trabalho de secretariado, não é? Nós temos um quadro de funcionários extremamente enxuto. Eu acho que, se eu não me engano, agora a gente tem em torno de 40 e poucos, não chega a 50 funcionários, sendo que a previsão inicial é de que nós deveríamos ter 100 funcionários, então, você imagina... Eu estou te dizendo isso também porque, assim, esse quadro de precarização não atinge só os docentes, atinge também os funcionários da nossa unidade. Então, assim, todo um contexto muito problemático por um lado e, por outro lado, de uma instalação de uma unidade com uma outra perspectiva de organização, muito diferente dessa organização mais tradicional que marcou a carreira docente, de mais estabilidade, mais conforto, mais tempo para pesquisa, sabe? Mais tranquilidade para produzir. A gente já está numa toada mais de “vamos lá, gente, é isso aí, arregacem as mangas, vamos produzir assim mesmo e fazer mais com muito menos”, não é?

A- Isso. É, e ao que tudo indica, nos tempos que estamos vivendo, isso só se agrava, não é?

O- É, porque a crise vira justificativa para tudo, não é?

A- Para tudo, para tudo.

O- A gente está no terceiro ano sem receber sequer o dissídio da inflação, digo, as estaduais paulistas, não é? E o discurso de muitos colegas é esse: “Mas

com que cara a gente vai pedir o dissídio?”. Se está tudo falido, com que cara que eu vou pedir reposição das perdas da inflação, não é? A crise, ela aplaca muito da nossa insatisfação também, de “vamos, abaixa a cabeça e trabalha”, porque é isso, não é? Então, infelizmente...

A- É, a resistência, nesse momento, ela acaba assumindo outras bandeiras, não é? Que é... que são as bandeiras de uma sobrevivência institucional.

O- Sim, sim.

A- E as custas de muito sacrifício, do quadro efetivo, seja ele docente, técnico-administrativo, essa situação, nós estamos vivendo muito na UERJ e que nos leva a um grau de instabilidade, de preocupação absurdos, não é?

O- E de sofrimento, não é? Sofrimento humano mesmo.

A- Exatamente, mas a palavra de ordem é “resistir”.

O- Sim, sim, sim, sim.

A- Não é? Vamos resistir e acreditar que...

O- Que vai passar, não é?

A- Que vai passar, que seremos capazes de reverter essa perspectiva de destruição mesmo, não é? Da educação pública, principalmente, de nível superior, com a qualidade que nós já conseguimos atingir e com os avanços que já fizemos nas últimas décadas. A UERJ é exemplo disso, ela cresceu muito nos últimos 15 anos e não é possível imaginar que nós vamos, agora, descer essa ladeira.

O- Sim, sim, sim. É, a história do Brasil, ela é muito de altos e baixos, não é? A gente tem que acreditar que a gente está, aí, numa fase que vai ser superada em algum momento e que vai ter uma reversão disso, não é? Porque a única esperança que a gente pode ter nessa instabilidade é que, ao mesmo tempo, também a gente sabe, que no Brasil, o que é bom e o que é ruim passa.

A- Isso é verdade.

O- Não dura, então, vamos torcer para que essa não dure muito.

A- Ok. Professor Osvaldo. Olhe só, da minha parte, eu estou muito satisfeita, nossa conversa já rendeu todas as informações principais que eu precisaria buscar.

O- Tá. Você fique à vontade, se precisar novamente, a gente conversa, você manda mensagem, a gente marca de novo, sem problema nenhum.

A- Está, está bom. Tem algum ponto que a gente não tenha abordado, que você gostaria de destacar ou que não falamos?

O- Não, eu acho que a gente falou do principal, Adriana. Eu acho que é aquela coisa, eu sei que depois que eu desligar o *Skype* eu vou me lembrar de alguma coisa, mas agora eu não estou me lembrando não.

A- Está bom, mas, então, a gente mantém esse nosso contato e eu me comprometo a, tão logo, já ter esse esboço dessa pesquisa, mais organizado, a remetê-lo para sua avaliação crítica, está bom?

O- Poxa, eu adoraria, Adriana! E desejo muito boa sorte. Você está em qual momento do doutorado?

A- Eu já estou no processo de defesa da tese, já concluí todas as disciplinas e estou finalizando.

O- Já qualificou?

A- Já qualifiquei, já, já.

O- Está bom, que ótimo. Ah, depois me mantém informado, que eu quero ler o seu trabalho.

A- Com certeza, com certeza eu vou encaminhar, está bom? Eu lhe agradeço muito pela atenção, pelo tempo que despendeu comigo, tá?

O- Imagina! Foi um prazer.

A- Muito obrigada!

O- Boa sorte. O dia que vier para esses lados, venha nos visitar.

A- Com certeza, vou sim, vai ser um prazer. Igualmente venha à UERJ.

O- Está ótimo.

A- Tá bom? Um abraço.

O- Outro, Adriana.

A- Tchau, obrigada.

O- Tchau, tchau, imagina.

APÊNDICE H - Universidade Federal do ABC (UFABC) - Graduação em Políticas Públicas

LOTTA, Gabriela. Entrevista VII. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. São Bernardo do Campo, SP, 2017. 1 arquivo m4a (23 min.).

A- Segundo o roteiro que eu passei, na verdade, no início a gente precisa fazer um levantamento sobre as características do curso. Eu cheguei a ler um relatório que foi feito numa publicação da UNESP, que fala um pouco da história do curso, de como ele nasceu e que também é uma história correlata ao próprio campus de São Bernardo, não é isso? Com a abertura de novos cursos. Qual que foi a motivação para esse curso?

G- Olha, eu não estava na origem dele, o que eu sei também é de história contada. Se você um dia quiser conversar, eu te passo o contato da pessoa que estava bem na sua origem, não é?

A- Tá.

G- Na verdade, assim, todo o processo da criação dos cursos na UFABC foi muito incremental. A UFABC nasceu pra ser uma universidade tecnológica, pequenininha. A proposta original era ter 100 professores e 500 alunos; hoje a gente tem 750 professores e 10, 11 mil alunos. Então, ela foi crescendo, e o que aconteceu é que na origem dela, então, quando tinha a proposta de ter aqueles 100 professores, 10% deles eram professores da área de humanidades que dariam aulas para as engenharias, mais para fazer uma lógica interdisciplinar. E o que aconteceu é que rapidamente esses 10 professores de humanidades começaram a se articular e propor, além do bacharelado em tecnologia, o bacharelado em humanidades e conseguiram, com isso, trazer, enfim, fazer concursos ali dentro e isso acabou trazendo vários professores e um grupo muito grande de professores que entrou nessa leva no começo do curso. Aqui eu estou falando de coisas que não têm sete anos, são coisas muito novas, não é? Mas uma parte considerável desses professores eram pessoas que já tinham, de alguma forma, estudado juntos na ciência política da USP, que se conheciam e aí, quando surge essa proposta de ter o bacharelado em ciências e humanidades, ele deveria estar vinculado a alguns bacharelados específicos e aí, nasce primeiramente a ideia de se fazer isso na área

de economia, e os professores de ciência política queriam fazer alguma coisa na área de política. Só que, como a própria natureza da UFABC, ela é toda interdisciplinar, ciências sociais não era um curso que caberia. Tinha que pensar em alguma coisa interdisciplinar. Então... enfim, estou contando como é que nasce...

A- Claro, claro, claro.

G- Mas, talvez, algumas duas pessoas vejam de outra maneira. Mas, enfim, você tem uma história aí na cidade, de tentar construir alguma coisa que dialogasse com a formação desses professores que eram das ciências sociais, mas que não fossem cursos tradicionais. E, aí se soma a isso a própria proposta da UFABC de estar inserida no contexto regional, de dialogar com as prefeituras, com os consórcios e uma necessidade de formar gestores públicos para esse contexto, não é? Então, o curso, quando ele nasce, na verdade, ele nasce como gestão pública, na primeira proposta. E aí ela foi sendo transformada, no final acabou aprovando já direto a de políticas públicas, porque aí conseguiria abarcar mais esse pessoal das ciências sociais que não é da área de gestão. Então a origem é muito incremental. Assim, tem a ver com redes de pessoas no lugar certo, no momento certo, que tentaram dialogar com a proposta da universidade, eu diria num canal... uma estratégia pensada a priori da UFABC de se posicionar no campo. As coisas acabaram acontecendo dessa forma.

A- E isso foi mais ou menos em 2010?

G- É, isso começou um pouco antes, não é?

A- Certo.

G- Articulações do bacharelado em ciências e humanidades, e em 2010 o curso é aprovado, não é?

A- O curso que hoje é uma graduação em políticas públicas?

G- É, isso, é que eu não sei se você chegou a ver o projeto pedagógico da UFABC.

A- Não.

G- Tá, então, deixa eu te explicar porque ele... A gente não é um curso específico. É uma confusão. O negócio é o seguinte: o aluno pode entrar de duas formas, bacharelado em ciências e tecnologia ou bacharelado em ciências e humanidades. Os dois cursos têm muitas coisas em comum, então, o próprio bacharelado em ciências e humanidades e tecnologia já é muito comum entre eles, interdisciplinares. Aí o aluno está lá, fazendo bacharelado em ciências e

humanidades, ele tem algumas disciplinas obrigatórias e o resto são disciplinas livres. As disciplinas livres do bacharelado em ciências e humanidades são disciplinas obrigatórias dos bacharelados específicos que ele pode fazer, que são economia, relações internacionais, políticas públicas, filosofia e planejamento territorial, isso na área de humanidades, e aí tem mais na área de tecnologia. Então, o que o aluno faz é, ele vai se formando no bacharelado em ciências e humanidades e vai puxando disciplinas específicas. Quando ele completa três anos de bacharelado em ciências e humanidades, ele completou a grade, ele pode pedir um diploma e falar “tchau, estou indo embora” e acabar a UFABC. A maioria não faz isso, a maioria fica, e se ele ficar um ano a mais e acaba de cumprir a grade de políticas públicas, ele pode pegar um segundo diploma, que é de políticas públicas. Se ele fica um ano a mais, ele pode pegar um terceiro diploma e assim sucessivamente. Então, ninguém presta vestibular para fazer políticas públicas na UFABC, sempre é para fazer bacharelado em ciências e humanidades. Pode pegar também os específicos, vai se somando.

A- OK. Quantos, mais ou menos, ingressam por ano?

G- Pois é, aí é uma confusão gigantesca, porque a gente tem o ingresso no bacharelado em ciências e humanidades de 200 por ano, só que a gente só sabe quem são os nossos alunos quando eles pedirem o diploma dizendo “eu acabei a grade de vocês”, entendeu? Então, a gente tem... e o sistema é quadrimestral, então, a cada quadrimestre, a gente tem um número que pode ser um até vinte alunos falando “eu quero o diploma de políticas públicas”, então, não sei te dizer quantos ingressam em políticas públicas, porque não existe esse número, o que existe são 200 ingressantes em ciências e humanidades, dos quais uma parte vai fazer políticas públicas.

A - E qual é o número médio de alunos que saem com essa certificação em políticas públicas? Uma ordem de grandeza, ...

G- Puxa, eu estou bem desatualizada da quantidade no ano, porque a gente começou a dar os primeiros diplomas de políticas públicas quando eu assumi em 2015. Foram os primeiros formados, e aí os primeiros, dois, três... eram bem poucos, eu não sei nesse último, mas eu te digo na ordem de grandeza, não é? Por ano a gente deve estar conseguindo formar até 15.

A- Ok. E qual seria a perspectiva profissional desses estudantes que saem com essa titulação? Eles tão inseridos diretamente no setor público? Administração

direta? Eles já são servidores e que buscam esse diploma de nível superior? Eles estão prestando consultoria para o setor público? Eles estão em empresas privadas? Onde eles estão, você tem ideia?

G- Tá, eu vou te dizer onde estão... assim, isso não é nenhuma informação objetiva, porque a gente de fato não tem, é isso, a gente não sabe quem são os alunos, só depois. Então, o que eu vou te dizer é onde eu sei que vários estão indo. Durante a gestão Haddad, a gente tinha um percentual altíssimo de alunos ocupando cargos comissionados, era muito alto. Depois que a gestão Haddad acabou, entrou o Dória e com isso, muitos saíram, alguns ficaram. Então, a gente tem uma parcela ainda de pessoas ocupando cargos comissionados na prefeitura. A gente tem alguns que prestaram concursos e passaram já; a gente tem isso em nível municipal. A gente tem muitos trabalhando em organizações não governamentais e nos institutos empresariais. Vários estão... via pública, vetor, agenda pública, Fundação Votorantim, Natura, a gente tem vários alunos inseridos nessas instituições. Como o nosso não é um específico de políticas públicas, a gente não tem tanto aluno servidor que procura a universidade, um pouco diferente da USP LESTE, não é? A gente até tem, mas eu te diria assim, eu conheço talvez uns quatro ou cinco, mas não é muita gente não que é de setor público. A gente tem gente mais velha que vem procurar graduação, mas não necessariamente alguém concursado que vem para a universidade. Isso é bem diferente do perfil da USP LESTE.

A- Tá. Ok. E qual seria a característica principal dessa formação em políticas públicas daí da UFABC?

G- Olha, a gente teve dois momentos, o primeiro projeto pedagógico que foi esse aprovado em 2010, ele era muito ciência política, muito. Ciência política e interdisciplinaridades que têm a ver com a UFABC. Então, essa coisa mais tecnológica e tal, o que, na verdade, gerava muitas críticas entre os alunos, porque eles iam para o mercado de trabalho e não tinham conteúdos mais aplicados. Então, com base nessa demanda que eles trouxeram, a gente, em 2015, aprovou uma revisão do projeto pedagógico. E aí o novo projeto pedagógico, ele está pautado em um tripé, que é um terço, mais ou menos, tá, de Administração pública, gestão mesmo, gestão de políticas públicas, gestão pública, administração pública. Um terço ciência política e um terço interdisciplinar, no qual também entram ciências sociais, tá? Então, entram disciplinas em que entra tecnologia, e entra ciências sociais, e entra história, mas um terço interdisciplinar, isso nas disciplinas

específicas do bacharelado em políticas públicas. Porque fora isso, eles vão ter o bacharelado em ciências e humanidades, que vai compor 50% da nossa grade. Então, 50% da grade é igual ao bacharelado em ciências e humanidades e aí é um monte de coisas, desde física, química, matemática, computação, até relações internacionais e filosofia. Enfim, então, eles têm 50% dessas que são do bacharelado de humanidades e 50% é esse tripé que eu falei para você.

A- Tá. Qual é a carga do curso?

G- Puxa, eu não lembro de cor.

A- Não, eu vejo no projeto pedagógico, não tem problema. Agora, já que você mencionou aqui um dos eixos desse tripé é a formação em gestão pública, qual é o entendimento do curso acerca de gestão pública? Qual é a proposta de gestão que é defendida pelo curso?

G- Como assim, proposta de gestão?

A- Por exemplo, o que que vocês entendem como características da gestão pública que são transmitidas nesse eixo dessa formação? Qual é o viés? É um viés gerencialista? É um viés de gestão social? Existe uma perspectiva de uma governança que tenha algum tipo de ênfase que é trabalhada ao longo do curso? Ou não? Ou o aluno forma a sua percepção acerca da gestão por múltiplas vertentes e até pelo contraditório dessas múltiplas vertentes?

G- Então, eu acho que isso nunca foi uma questão que entrou muito na discussão. A gente nunca... porque, o que que acontece? Na verdade, a nossa área de gestão pública, ela é, eu diria mais de gestão de políticas públicas. É menos organizacional. Então, por exemplo, a gente não tem gestão de pessoas, não é? A gente não tem uma coisa mais da gestão organizacional. É mais gestão de políticas. Aí, na lógica de gestão de políticas, tem muita consonância com os princípios da UFABC. Então, tem essa coisa de pensar redes de governança com participação de múltiplos atores, relação público-privado, participação social muito forte, a lógica da relação entre os índices federativos, que são, na verdade, princípios da UFABC, não é? Pensar na democracia, com tal. Então, não são coisas que o curso sozinho defende. A gente tem algumas disciplinas mais aplicadas, elas têm a ver com funções de governo. A gente tem uma disciplina de avaliação de políticas públicas, tem uma disciplina de planejamento e tem uma disciplina de orçamento. Essas são bem aplicadas, mas o resto, mesmo o conteúdo das disciplinas, ele é bastante interdisciplinar, mas com essa pegada. Então, muito forte a coisa da democracia e

muito forte a coisa da participação de múltiplos atores num processo de tomada de decisão ou mesmo na gestão, não é? Que são pegadas da UFABC mesmo.

A- Ok. Eu acho que a gente já está, então, caminhando para a última parte.

G- Deixa eu só te falar uma coisa. Agora, no bacharelado em ciências e humanidades, que compõe 50% da grade, tem uma pegada muito forte desenvolvimentista, por causa do enfoque da economia que está lá e que dá várias disciplinas. Então, os alunos também puxam muito essa abordagem desenvolvimentista lá dentro. Assim, pouco liberal e muito desenvolvimentista. Nessa pegada.

A- Ok. Então, já vou pegar um gancho nessa proposta desenvolvimentista. Será que ela se configura, no médio prazo, no longo prazo, no sentido de configurar uma nova governança? Será que esses alunos que saem bacharéis em políticas públicas, quando de fato estiverem numa atuação mais direta, ou mesmo através de cargos comissionados, ou através de uma consultoria ao setor público, será que eles serão capazes de promover uma governança de cunho desenvolvimentista, social, mais participativo? Será que essa semente será plantada? E em que tempo se amadurece? Porque a perspectiva que eu tenho visto é que a administração pública, ela já fez sua crítica ao New Public Management, mas ela ainda não esboçou nenhum outro tipo de modelo e nós, infelizmente, o momento que nós estamos vivendo hoje, nos deixa ainda mais em descrédito com relação ao futuro, ao que virá e ao como fazer esse resgate dessa primazia do Estado, se é que esse é um pilar da gestão pública. Então, o que eu estou querendo avaliar é, em que medida uma formação nova, interdisciplinar, que já proponha novos elementos e até com um viés mais crítico nessa formação pode vir a configurar um outro modelo de governança. Não vou nem usar a expressão “de gestão”, não é? E você acredita nisso? Isso é uma aposta, isso é um sonho, é uma utopia? Você já vê isso acontecendo, ainda que em experiências isoladas, por exemplo, na prefeitura do Haddad?

G- Olha, eu te diria que eu teria uma resposta para você há um ano atrás, hoje tenho outra...

A- Ah, eu também estou mudando as minhas respostas.

(risos)

G- Pois é, eu te diria o seguinte: em outro contexto de país, que eu espero que volte a ter, não sei se vamos ter, mas em um contexto em que a gente reconheça a legitimidade, em que a democracia de fato opere, em que a gente ache

que as instituições funcionam, enfim, em algum grau de maior normalidade do que a gente está vivendo agora, eu diria que sim, eu te diria que a gente plantou uma semente que tem sido muito reconhecida. Assim, não reconhecida só por nós, por nós também. Então, você vê a coisa da postura dos alunos, de como eles constroem a relação com o público e com o privado e sua relação com o mundo. Enfim, eu diria assim, a gente tem alunos extremamente progressistas, mas além de serem extremamente progressistas, com uma capacidade impressionante, que para a gente, às vezes, até assusta porque a gente não tem isso, de transitar entre saberes e conseguir construir diálogos, enfim, fazer trânsitos; é aí que a gente não consegue fazer, não é? Então, eles conseguem pensar, pensando coisas desde exemplos em sala até montar eventos, até o que eles contam dos trabalhos deles na prática, fazer coisas que eles juntam o conhecimento deles da biologia, com o conhecimento de política pública, assim, eles deram um salto que permite para eles ter um entendimento de mundo muito mais complexo. Foi por isso, inclusive, que na gestão do Haddad eles bombaram lá dentro, não é? A gente tinha alunos, assim, de terceiro ano, quarto ano, que já tinha tirado o primeiro diploma num cargo comissionado, tipo assessor do prefeito. E não foram poucos, foram muitos. Então... E a gente tem, por exemplo, o Itaú. Eu fiquei sabendo nesses tempos, o curso que o Itaú mais está contratando é da UFABC, a graduação, a universidade. Então, a gente, acho que criou um nível de pensamento, quer dizer, os alunos conseguiram desenvolver um nível de pensamento que os coloca num outro patamar de olhar o mundo e que isso se reflete numa capacidade de entender o diferente, de ser tolerante às diversidades, muito tolerante às diversidades, de construir trânsitos entre saberes que a gente tradicionalmente não faz, de pensar soluções muito mais complexas e em uma lógica de governança muito mais complexa. Então, de chamar para a mesa, que a gente não pensaria que tomaria decisão sobre certos assuntos. Então, eu diria, a gente fez o investimento deliberado em relação a isso e não só a gente, mas temos *feedbacks* claros de que isso se coloca, assim, uma percepção do que é o servir, do que é o papel do público, o que é o lugar do privado. Enfim, a gente tem uma reflexão crítica muito forte. Agora, se isso se transforma em ação, não depende só deles, não é? Porque tem isso. A gente está vivendo um contexto de tanta anormalidade que eu não sei nem que espaços essas pessoas, e a gente mesmo, consegue ocupar hoje, não é? Então, eu espero que a gente volte logo para

um contexto de normalidade, e aí sim, eu acho que será possível, porque a gente está plantando, conseguindo plantar essa outro olhar.

A- Ok, ok.

G- Deixa eu só te falar uma coisa. A gente é nada gerencialista lá dentro. Inclusive porque a maioria das pessoas de lá não estudaram (administração pública). Só temos dois professores, agora três professores que estudaram administração pública mesmo; o resto é das ciências sociais. Então, a maioria das pessoas nem sabe o que é *New Public Management*, acredita?

A- Ah, que bom!

G- E quem estudou, que somos eu, o Marcos Toyo e o Lúcio Bittencourt, somos "*não-New Public Management*". Então, a gente não tem essa pegada, isso não foi nunca uma questão para a gente.

A- É, quando eu estou abordando os coordenadores dos cursos de administração pública ou de gestão, eu até pergunto qual seria, em que grau há uma diferença significativa com a formação de administradores e qual seria, na verdade, a essência dessa diferenciação, se ela existe. Nesse caso da UFABC, nem cabe essa pergunta. Na própria origem, na forma como o projeto já foi concebido, já deixa bem claro de que não se trata em nenhum momento de nenhuma formação de administradores públicos. Então, é um outro viés e aí, desse modo, eu acho que já nasce sem vícios, já seria novo, não é?

G- É, a gente foi fazer a primeira disciplina de administração pública quando a gente fez o projeto pedagógico, refez, em 2015. Quase cinco anos sem ter nenhuma disciplina de administração pública, não é?

A- Ok, ok.

G- Então, não tem... não tem um viés de origem não.

A- Ok, ótimo! Ah, então tá, Gabriela. Você queria fazer mais alguma colocação que você acha que seja importante para o curso? Porque para mim, já me atendeu, acho que já está bem satisfatória a nossa conversa.

G- Eu acho que tem uma coisa só, última, que está muito forte no campo, eu não sei se isso você tem pego nas suas entrevistas, mas é uma discussão forte no campo e isso é uma coisa que a gente, desde a origem, a gente tentou fazer, que é a lógica do ensino-aprendizagem aplicado, não é? Então, a coisa da prática, a dimensão das imersões nas disciplinas. Isso é uma coisa que a gente tem investido muito no curso, tanto nas disciplinas específicas, elas serem feitas num conteúdo de

parceria, não é? Com prefeituras, como disciplinas específicas de imersão, não é? Com essa tônica de não só a universidade devolver, para poder cumprir também alguma coisa, mas, também, desenvolver os alunos para um olhar mais aplicado, não é?

A- Ok.

G- Acho que esta dimensão é muito importante.

A- OK. É, esse foi um ponto abordado por outros coordenadores de outras instituições. É como uma característica, não só da pluralidade dessa formação no sentido dos campos de conhecimento envolvidos, mas também da pluralidade no sentido de vivências de experiências bastante distintas, em um campo muito abrangente, que hoje pode ser chamado de campo de públicas: não somente o setor público ou a administração direta, mas um campo que envolve também todos os outros arranjos entre o poder público e o setor privado. Então, ótimo, só corrobora essa informação que já têm me dado. Bom, Gabriela, por mim está ótimo, eu te agradeço demais.

G- Obrigada.

A- E fico te devendo. Assim que tiver com o estudo mais elaborado, me comprometo a remeter para você, para as suas críticas.

G- Tá bom. Obrigada, boa sorte!

A- Obrigada, tchau, um abraço.

G- Tchau.

APÊNDICE I - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Graduação em Gestão Pública

MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Entrevista VIII. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Belo Horizonte, MG, 2017. 1 arquivo m4a (35 min.).

A- Isso, eu queria conversar, então, sobre esse curso de gestão pública e saber como ele nasce, em que momento, a princípio, sob que motivação, qual é o perfil desse aluno que busca o curso hoje. Então, primeiro, é uma caracterização geral desse programa.

T- Esse curso entrou, ele foi criado em 2008, no ano daquele programa do Governo Federal, do então governo Lula, de ampliação das vagas das faculdades federais.

A- Do REUNI?

T- É, ele foi criado nessa perspectiva, era um curso noturno, não é? Que era... não é que exigia, o REUNI não exigia que fosse noturno, mas dentro de uma proposta de inclusão maior, isso teria, não é, que se priorizassem os cursos noturnos, inclusive, exatamente para ampliar a inclusão. Se o objetivo dele era ampliar a inclusão das pessoas nas universidades federais, um curso noturno atenderia àquelas pessoas que trabalham. Então, nós fomos um dos... da UFMG, inclusive aqui na UFMG, o nosso foi o primeiro curso que saiu dentro do projeto REUNI. Foi criado em 2008, a primeira turma começou a funcionar lá em 2009, essa foi resultante dele. E dentro de um departamento de ciência política, então, ele tem essa marca muito de ciência política. Eu já trabalhei num outro curso de administração pública, era na Fundação João Pinheiro. Mesmo de lá a gente sempre sabia que a administração pública, ela fica... a gestão pública, ela fica naquela linha de inquietação: muito de ciência política, da economia e um pouco de administração pública, a parte mais organizacional, na parte de administração. Mas a característica da gestão pública é exatamente essa vinculação muito próxima com a política e também com a economia, não é?

A- Então, quer dizer, nasceu dentro de um departamento de ciência política, é distinto do que é um curso de administração, e tem muito a ver com esta ideia do campo de públicas, não é?

T- Eu acho que ele veio depois, esse movimento do campo de públicas, nós somos os primeiros, não é? Desses cursos que proliferaram o Brasil posteriormente, nós fomos os primeiros, e isso que eu estou te falando foi sentido por aqueles cursos mais antigos, não é? Tipo da FGV, o seu doutorado é aonde?

A- O meu é na UERJ, no Programa de Políticas Públicas e Formação Humana, no Rio, a Universidade do Estado do Rio.

T- Pois é, na realidade, quem tinha o curso dos mais antigos de administração pública era a FGV de São Paulo. Fica essa ideia, não é um curso de administração, embora tenha a interface também com a administração, mas tem muita interface com outras coisas. Então, o nosso departamento, ele tinha uma tradição de pós-graduação, é um departamento que não tinha nenhum curso de graduação, mas ele é responsável por um terço das disciplinas de ciências sociais, mas que fica em outro departamento. Nós, então, a vinculação nossa com a graduação era essa. Então, gestão pública formando, abraça o REUNI, se abraça o REUNI, dá para entender? Tinha a ver com a ciência política e, por ser um campo bastante promissor, não é? A gestão pública se complexifica mais, precisando de pessoas mais qualificadas, não é? E mais qualificadas não apenas tecnicamente, mas com uma percepção melhor do Estado, do que é a gestão pública e aí, a ciência política tinha muita contribuição, uma compreensão de como que funcionam essas políticas, não é? Como é que o Estado funciona, como é que entra a burocracia dentro disso, os políticos dentro disso, a relação com a sociedade, quer dizer, não é eminentemente um curso apenas técnico, para você desenvolver habilidades, para ter um planejamento, fazer um orçamento. Não é esse o foco principal, embora isso seja necessário também.

A- Ok.

T- É um pouco essa aposta. Não deixou de ser um desafio, sair do campo mais teórico para um campo mais prático da gestão, mas o curso tem muito esta cara: uma formação mais crítica, mais de percepção de como é que funciona o governo, o Estado, a relação com o Legislativo, toda essa história de entender um pouco a lógica de funcionamento da gestão pública. E com um foco muito forte na sua concepção, a questão, vamos dizer, do interesse público. Então, quer dizer, como é o profissional que a gente imaginava formar? É um profissional que atuasse nessas redes institucionais e sociais, que estão processando temas de interesse público. Então, vai além um pouco, não só do Estado, mas do Estado em relação

com o terceiro setor, embora esse nome eu também não goste muito, entre aspas. São essas instituições sociais que participam do processo de produção de serviços públicos, de gestão da coisa pública, de execução, de gestão, de execução de políticas públicas, dos serviços e essas organizações, sejam elas estatais ou não estatais. Então, o foco é bem isso, é quem, que instituições estão envolvidas com a gestão pública, entendendo que isso é amplo, que se você tem essa linha, você não vai estar se igualando a alguns cursos que, claro, são estereotipados. Nós temos aqui a turma pensando que o profissional tem que entender como é que funciona essa gestão, essas ações para garantir o interesse e entender que a técnica não se desfigura com o processo político. A técnica não é neutra, ela está a serviço de alguns objetivos e os objetivos vão ser políticos. Ele tem que entender que ele faz parte.

A- Ok. Na verdade, então, a gente já até passou um pouco para o terceiro campo que eu tenho que levantar, que seria o entendimento sobre a gestão pública, que é tratado, que é abordado como um eixo central do curso e que seria, então, esse entendimento de que a gestão, ela atende a um interesse coletivo, ao interesse público. Que a técnica, ela, na verdade, se subordina, digamos assim, primeiramente a essa visão maior do interesse público e do viés político que conduz esse interesse. Você poderia me dizer que isso é uma característica desse programa?

T- Acho que é o sentido político no seu próprio sentido, não é? Que, infelizmente, a sociedade brasileira acha que política é algo ruim e eu acho que as reformas, a modernização da administração pública, que se espalharam pelo mundo, elas tinham dentro de um escopo, tanto brasileiro e internacional, que achava que a gestão pública é uma técnica, uma discussão que a gente tinha que esperar, do início do século XX. Ela retorna no final do século XX, dentro da época FHC, com as propostas neoliberais de que a gestão era uma questão técnica. E isso é uma falácia, isso é uma mentira, porque não existe a técnica desvinculada de objetivos. As técnicas são adequadas para o objetivo e os objetivos têm que ser definidos politicamente, o que nos leva à conclusão de democracia, de gestão democrática da burocracia. Quer dizer, sempre se definem por interesse coletivo; interesse coletivo não é dado. É uma visão tecnicista, de que existe uma posição, de que ela sabe qual é o interesse público e tem uma melhor maneira de fazer. Mas é uma falácia, é uma mentira que já foi combatida. Não existe *a priori;* ele é

construído. Sempre tem alguns encaminhadores, mas ele é construído. Então, o mais importante é como se constrói, já que não tem como, tecnicamente, você decidir o que é melhor. Você constrói isso politicamente, por meio das instituições políticas. Hoje nós vivemos um processo atrapalhado, não é? A relação legislativa, e entre o legislativo e executivo, definem o que é bom para o Brasil. O Brasil é uma entidade abstrata, não é? O que é bom para o Brasil? “Nós estamos fazendo o que é bom para o Brasil...” Só que é um conluio - sem ouvir a sociedade, sem ouvir as outras instituições - do executivo com o legislativo. Quer dizer, essa não é a melhor forma de produção do interesse público, não é? É muito representante do povo e deveriam, a princípio, ser representantes desse povo. Então, essa é uma lógica a se pensar quando se processa o interesse que envolve as instituições que decidem, as instituições que executam e o gestor público deve estar dentro disso, numa concepção até mais ampla de um gestor, tanto aquele que toma decisões e aquele que executa, não é? Aqueles que exercem funções públicas e são responsáveis por políticas públicas. Mas eu acho que tinha uma coisa anterior, que eu acho que eu puxei dela, já disse... Mas é isso, essa falácia, não é? A técnica, na realidade, por exemplo, quando você vai fazer uma reforma da previdência, é preciso, é necessária, igual eles estão falando: “só tem um jeito certo de fazer isso”. Mentira! Tem vários jeitos de fazer previdência social, depende dos objetivos políticos que são exibidos. É lógico que depois dos objetivos políticos você tem técnicas, não é, você tem várias técnicas. Tem já o projeto de reforma de capitalização, você tem um monte de coisas, mas isso tudo é subordinado ao que você quer, a um objetivo, que eu vou chamar de interesse público.

A- Isso. Ok. E, sobre um pouco do perfil desse aluno... sobre o perfil do aluno que busca o curso aí na UFMG. Quantos alunos entram?

T- Entram? As entradas são 40 vagas no primeiro semestre e 40 no segundo semestre, mas nós não temos conseguido formar 40 alunos. Há evasão, há muita retenção, os alunos não conseguem se formar no período, exatamente por que é um curso noturno, é um pouco mais complicado, é mais pesado para os alunos, muitos trabalham, talvez, a maioria trabalhe ou, a que não trabalha antes do curso, faz muito estágio. Aliás, esse é um aplicador do curso, nossos alunos têm feito muito... tem tido muita facilidade para se inserir nos estágios, nos melhores lugares - melhores que eu estou falando assim, porque nem sempre são bem remunerados - onde o aprendizado é maior. Os nossos alunos estão bem nesse processo e a gente

tinha até uma preocupação de estar formando alunos muito teóricos, não é? Mas não, estão se dando bem, quer dizer, os estágios que eles estão começando desde o primeiro período em alguns lugares, os estágios nutrem isso, não é? Que, aliás, é uma coisa em que a gente acredita, eu, particularmente. O instrumental, se você sabe pensar, o instrumental você aprende no trabalho. O importante é saber pensar, é saber fazer a crítica, compreender as coisas. O instrumental é no trabalho, é o aprendizado no trabalho e os nossos alunos têm mostrado um bom desempenho nos seus estágios. Mas ele têm uma formação bem teórica, porque grande parte do curso é bem teórico, embora, a gente esteja fazendo uma transição nesse sentido, não é? Inclusive, para atender às diretrizes curriculares nacionais, não é? Que são montados em três eixos, não é? Você deve saber, um eixo é teórico, um eixo de formação e um eixo mais instrumental. Nós não tínhamos disciplinas de laboratório. A última novidade nossa, que vai começar agora nesse próximo semestre, é essa. Fazendo parcerias com o município da região metropolitana para a elaboração de projetos, projetos que complementam a parte de demandas concretas, reais dos municípios. E os alunos, com a supervisão de professores, vão para esse tipo de coisa. Essa é uma novidade exatamente para suprir isso que a gente está chamando de inserção na gestão pública. Eles devem fazer muitos estágios obrigatórios; você tem 300 horas de estágio obrigatório que você tem que fazer. Aí, desses estágios, que não são obrigatórios, mas que podem ser considerados como crédito, parte desse estágio não obrigatório pode substituir disciplinas optativas. Então, eles fazem muito esse estágio, mas, mesmo assim, a gente está criando essa disciplina de inserção que, pelo visto, vai ser um sucesso, que ele já vai... Vai ter mais aluno do que o número de vagas! Por enquanto, é uma disciplina optativa, exatamente pela dificuldade de torná-la obrigatória, porque nós temos alunos que trabalham.

A- Ok.

T- Eu não posso criar disciplina obrigatória como essa disciplina de inserção. Ela estará em atividades divididas, precisa de contato com as prefeituras. Então, não tem como, não é? Essa vai ser uma coisa que não vai ser acessível a todos os alunos. Então, por isso que eu estou te falando, esse perfil, ele tem aqueles, tem aqueles muito teóricos que estão indo para a pós-graduação. O nosso curso permite isso. O nosso programa de mestrado, ciência política, temos recrutados normalmente, pelo menos uns três alunos que vêm da gestão e muito bem

classificados. São aqueles alunos que só têm esse perfil, quer dizer, ao invés de fazer estágio, estágio de gestão pública, eles participam de grupo de pesquisa, fazem iniciação científica, que paga um terço do que os estágios pagam ou metade, mas eles têm aquele perfil. Então, eles trabalham com a gente, nas pesquisas, muito envolvidos nas nossas pesquisas, nos vários grupos de pesquisas que nós temos. Então, você tem um grupo que está inserido nesses grupos de pesquisa e que vai para a carreira acadêmica. Temos muitas experiências interessantes, alunos que antes de se formarem já são contratados no Estado e precisam se formar, ocupando cargos de diretor, de não sei o quê, a gente tem grupo assim, mas, vamos dizer, aqueles que se destacam, a gente tem pessoas assim, não é? Que já se formam e que no estágio são convidados para trabalho. Então, nos dá um alento. Não formamos só cientista político, não é? O curso tem um *link* para sociologia, tem um *link* com a estatística e com a matemática, com a economia; nós temos uma parceria com esses outros departamentos, com essas outras instituições. E que ocupam uma carga horária, com outras áreas.

A- Qual é a relação do curso com a administração? Com a formação, por exemplo, em administração, mais generalista, ou voltada até para empresa? É pequena essa articulação? Ela é completamente diferente?

T- Com essa administração, ela é praticamente inexistente.

A- Inexistente, ok. Eu perguntei isso porque, em geral, os primeiros cursos, eles até consideravam a administração pública como uma subárea e muitos foram, digamos assim, viciados, não é, por um modelo de administração adaptado. Hoje, felizmente, por essa pesquisa que eu tenho feito, todos os cursos que eu investiguei até agora se descolam bastante da proposta tradicional da administração, o que eu acho que já é um ganho qualitativo grande para essa formação, não é?

- E o pessoal da administração tradicional fica um pouco irritado, não é? Eles acham que eles é que são os donos da bola. É exatamente o que a gente reivindica, “ó, nós somos diferentes”, não é? Tem interface com a administração, planejamento, não é? Você tem uma série de coisas que relacionam, mas, mesmo assim, o planejamento estratégico de uma empresa é completamente diferente do planejamento estratégico numa organização pública, que é uma organização exatamente política. Então, o planejamento não se faz apenas a partir só de uma empresa, não é? A partir da missão, é político, uma missão que é dúbia, que, inclusive, não é tão previsível, não é? Você tem o planejamento de longo prazo, às

vezes, é difícil de fazer, porque... se bem que nas empresas também não é mais fácil não, porque tudo muda muito rapidamente. É muito diferente, não que não tenha a interface, a gente até gostaria de ter uma , sim, para algumas disciplinas mais operacionais, mas a relação não é boa. É que o curso de administração se sente ofendido por a gente ter criado um curso de gestão e não eles fazerem, embora lá é uma linha, tem algumas interfaces. Eu tenho amigos lá que ficam tristes, é que eles são da administração pública, eles dão uma ou outra disciplina optativa, não é... eles ficam totalmente deslocados, quando aparece um aluno e quer fazer administração pública... Eu tenho a impressão que lá eles fazem administração, mas para eles, no final, a pública não é a tônica, não é? Não é a tônica.

A- Ok. O curso hoje conta com a participação de quantos docentes, mais ou menos? Uma ordem de grandeza.

T- Ah, chega até um 30 envolvidos, porque nós somos, fora o nosso departamento, nós temos 24, que estão sempre inseridos, e ainda tem gente da sociologia, da economia, da estatística, da matemática, não são do departamento.

A- Com uma carga horária de quanto? A carga total hoje?

T- Nós tivemos até que ampliar, porque tivemos que fazer uma reforma para nos adequar às diretrizes nacionais; nosso curso era menor.

A- E hoje ele chegou a quanto? A 3000l?

T- É.

A- 3000?

T- Isso, isso mesmo.

A- Está me ouvindo?

T- Estou ouvindo, só estou olhando aqui se tem. É, 3000 horas. Isso sendo noturno, você dá no máximo quatro horas/aula por noite, então, não passa voando.

A- Ok. Ok. Professora Telma, acho que a gente podia passar já para o último bloco, para conversarmos um pouco sobre o impacto dessa formação, a possibilidade e as limitações para a configuração de uma nova governança pública. No contexto em que estamos vivendo hoje no Brasil, eu acho que nós ainda vamos ter que fazer uma longa caminhada, não é? Para promover, de fato, uma mudança significativa nessa concepção sobre a gestão. Mas qual é a sua opinião a respeito da contribuição do curso da UFMG, no que pode ser, na verdade, refletido pela inserção desses egressos do curso, na gestão pública local ou nacional, o que seja?

T- Olha, eu sempre estudei, aprendi, estudei, acreditei que você tem que ter uma burocracia bem qualificada, não apenas tecnicamente, mas politicamente. Eu acho que toda discussão das reformas, a gente vai para uma discussão hoje da capacidade do Estado, capacidade de formular e suplementar políticas públicas e um dos elementos, não o único, mas um dos elementos importantes da capacidade estatal, são burocracias treinadas e competentes e, diferentemente, não é, de uma concepção mais racional, não qualificada apenas tecnicamente. A ideia de qualificação política, exatamente entender como o mundo funciona, como o Estado funciona, quais são os atores e é isso que a gente sempre acreditou e tenta passar no curso. De repente, nessa situação do Brasil atual, eu não saberia te dizer em que que esses meninos vão contribuir, porque entre as decisões e a política, os políticos é que estão definido tudo, não é?

A- Isso.

T- Então, não é a burocracia interagindo, não é?

A- Isso.

T- Então não é a burocracia interagindo, aquele papel que a gente atribui à burocracia no controle. E a CGU? Ela está detonada, põe lá uma pessoa que é para não descaracterizar, quer dizer, então tudo que a gente acreditava mostrou que a política é mais importante do que a gestão. Para a gestão, não é que ela é mais importante, ela faz, dá à política - no bom sentido, não é - que é aquilo que eu te falava, ah, mas a política de meia dúzia, ela está desvirtuando as possibilidades de gestão, não é? De gestão pública, então eu não sei, nós não temos uma pesquisa só de egresso e uma das propostas que eu estou fazendo, na coordenação, é fazer pesquisas regulares de egressos para saber o que que está acontecendo com esse pessoal. O que que está acontecendo com eles na gestão. Alguns... eu acho que eles são o âmago dessa história, não é, uma percepção crítica, percepção do que deve ser feito, mas acredito que deve ser feito na medida das práticas, mas do ponto de vista de promover o interesse público. Eu acho que eles são qualificados para isso, mas não são capazes também, visto o que está acontecendo hoje. Eles têm liberdade para influenciar, porque o próprio conceito de governança, depende como que você está chamando essa governança. Porque tem o conceito, não é, da gestão... da perspectiva da nova gestão pública que a governança seria transferir tudo, que tudo seja privado, fazer as coisas pelo privado.

A- Isso.

T- É isso, eu já penso governança num sentido outro, que faz a crítica à nova gestão pública.

- Exatamente, esse é o meu entendimento. Quando eu propus falar em uma nova governança seria no sentido de algo que já se colocasse à frente, e ao mesmo tempo contraditoriamente, ao que nós vimos como o modelo aí da nova gestão pública, da *New Public Management*, que a gente já fez a crítica a esse modelo, mas não configuramos outro.

T- Mas no Brasil ela volta, não é?

A- Volta! Exatamente. E qual seria, então, a contracorrente, não é, que nós teríamos a propor a partir desses cursos que se colocam hoje como formadores de gestores públicos?

T- Eu falo assim, eu falo na linha de governança participativa, da governança democrática, da posição, do objetivo, da participação dos vários atores envolvidos. Mas não é delegando o que é para fazer. É participando, numa visão do que seja o objetivo. A formação que se recebe é essa. Até que ponto isso é suficiente para alterar a gestão pública é que eu acho uma pergunta difícil. Em um outro contexto, talvez sim. Mas hoje eles vão ser massacrados por essa política elitista e antidemocrática que a gente está vivenciando.

A- É, e também estamos enfrentando um problema de escala, não é? Porque ainda são as primeiras turmas que estão saindo para essa gestão pública com esse pensamento, com essa formação. Eu acredito que esse possa vir a ser um projeto de médio e de longo prazo, mas que por hora a gente ainda não tem uma escala suficiente para esse novo pensamento crítico se consolidar como dominante, hegemônico, não é isso?

T- Isso é real, é pequena essa quantidade, mesmo com esse movimento das diretrizes curiculares numa escala nacional . E que é diferente de você pensar em administração, de executar as tarefas da forma melhor, tecnicamente. Isso deve ter um efeito, mas é porque o momento está tão ruim que a gente não consegue um perfeito... as instituições não funcionam da forma prevista, vamos dizer, não estimulam determinado comportamento, cada um faz o que quer, interpreta a vida da forma que quer, um outro comportamento, isso acontece. Agora, que a gente está formando uma massa de pessoas com outra mentalidade, está. Mas até que ponto esses... Apenas a burocracia não é capaz disso, a burocracia pública, não é, que são esses... esse pessoal que está se formando para fazer parte da

burocracia. Ela é um elemento importante para o Estado, mas ela não é capaz de mudar a gestão como um todo, porque nossos partidos e as instituições políticas, nós temos o processo de escolha, a cada ano passam os cargos... Você tem uma série de processos que compõem o resultado final de gestão e que afetam o resultado. Então, se pensasse há um ano atrás, eu seria mais otimista. No momento, eu acho que é lógico que tem consequências, pelo Brasil afora milhões de cursos de mestrado e doutorado - é essa análise, quer dizer, são pessoas com uma visão diferente. Que eu saiba, o IBMEC não tem curso de gestão pública. Porque se tiver, e daqui a pouco vai ter, vai formar uma outra mentalidade... Eu não acho improvável. Por que não acho improvável? Porque eu sinto que a gente vive um processo político onde a construção de realidades e de ideias é muito acelerado. Eu acho que a gente pode ter, concomitantemente, um desenvolvimento de gestores públicos com várias mentalidades, com outras visões.

A- É, é uma arena em disputa, não é?

T- Tá. Então teve a onda dos liberais, e depois não tinha o curso de gestão pública, mas é possível que nessa onda de ganhar tudo, não é, que é muito forte, não é, hoje existe uma empresa aí que está comprando as melhores, as escolas mais progressistas do Brasil, claro que dá dinheiro, e muito! Então, quer dizer, eu acho que a gestão pública não vai ficar imune a isso, vão ter outros, um outro modelo. Então dá para constar, apenas como informação, de que isso vai mudar, não é? Isso é uma parte da história.

A- Ok. É, eu argumento exatamente nessa linha, porque de certa forma houve uma defesa, não é, até pelo campo de públicas, no sentido de um otimismo, de uma possibilidade de construção de uma outra arena em termos de disputa de ideias, de corrente de pensamento e de propostas, mas nós... a realidade nos derrubou. Eu pactuo com essa visão, e eu não sou muito otimista com relação a esse futuro imediato e à nossa capacidade, digamos assim, revolucionária, a partir da formação. Infelizmente, eu acho que a realidade está se sobrepondo até à nossa perspectiva humanista e emancipadora, que defendemos nesses processos formativos, mas também não podemos entregar o jogo, não é, estamos nessa arena. [risos]

T- Então, é o que eu te falei, sem uma burocracia capacitada tecnicamente e politicamente não se tem o Estado que se quer. Daí, insisto na nossa formação: entender a gestão pública dentro do contexto político. Como é que se tomam decisões, como é que as coisas funcionam, eu acho que o gestor tem que entender

disso para atuar melhor, não é, para se habilitar, com compromisso. O campo é político; é esse que faz a diferença.

A- Isso, exatamente.

T- Essa é a questão. A formação é um ingrediente fundamental nesse contexto.

A- Ok. Professora, para mim foi ótimo, eu já estou bastante satisfeita com a nossa conversa. Eu queria saber se tem mais algum ponto que não abordamos, que você gostaria de colocar.

T- É isso mesmo, você não quer entrar mais no detalhe não, você está mais é na concepção, não é?

A- Isso. É na concepção.

T- É mais importante, não é? Então tá.

A- Eu lhe agradeço imensamente pela disponibilidade, por ter me atendido, e tão logo essas ideias já estejam melhor estruturadas na tese eu faço questão de encaminhar para as suas críticas, está bom?

T- Está bom, desculpa eu ter adiado tanto, mas...

A- Não, não! Que isso! Eu sei que a gente está vivendo um momento difícil para todos, na Universidade.

T- Nós trabalhamos sem parar, sem parar, sem parar! Aí fica meio difícil.

A- Mas foi ótimo, eu agradeço imensamente, tá? Obrigada então, tchau, bom dia.

APÊNDICE J - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social

CONCEIÇÃO, Daniel Negreiros. Entrevista IX. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Rio de Janeiro, RJ, 2017. 1 arquivo m4a (40 min.).

D- Então, a oportunidade de criar o curso, vem com o REUNI, não é? Vem com a oportunidade de expandir as universidades brasileiras e abri-las para receber muito mais da população do que a gente vem fazendo. Com isso, a gente teve a oportunidade. Ou vai aumentar, vai criar cursos noturnos das áreas que já existem, ou vamos aproveitar para criar áreas novas. Na UFRJ, ficou claro, pelo menos, algumas unidades estavam muito dispostas a encampar esse desafio de criar esses cursos novos, verdadeiramente pluridisciplinares, não é? Então, não eram cursos em que uma área disciplinar tradicional fosse o foco, mas que recebesse contribuições de outras áreas. Não, esse era verdadeiramente dividido, inclusive no modelo de gestão, ele era um curso cogerido, não é? O que a gente chamou de multi unidades. Então, nós teríamos o IPPUR como um dos participantes, mas também o Instituto de Economia, a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, o Instituto de Ciências Sociais, o de Filosofia e Ciências Sociais, mas através da Ciência Política principalmente, do departamento deles, o Direito e o Núcleo de Estudos Internacionais, não é?

O Núcleo de Estudos Internacionais, na verdade, oferecendo disciplinas, mas não participando da gestão. Então, essas unidades se tornariam corresponsáveis verdadeiras. Era para constituir uma coordenação colegiada, com representantes, talvez, um rodízio, um coordenador, mas sempre tentando trazer a participação plena das unidades para a concepção e depois gestão do curso. Enquanto os recursos estavam abundantes, enquanto nós estávamos conseguindo fazer concursos para constituir o curso, cada uma das unidades recebeu professores e, inicialmente, participou muito plenamente. Nós tínhamos um núcleo docente estruturante com participantes de cada unidade, as reuniões de colegiado eram concorridas, eu ainda nem era... nem estava participando do curso. Eu comecei a participar do curso em 2012 e já num movimento seguinte. Mas, então, nesse primeiro momento, as coisas funcionavam bem, aquela empolgação de criar um

curso novo, um curso com essa cara, em que o aluno realmente vai receber... Eu acho importante a identificação da proposta filosófica e do projeto pedagógico do curso, que era perceber que o gestor público, como a gente começou a falar inicialmente, ele não poderia ser simplesmente alguém treinado em técnicas de administração. Até porque, na maioria das vezes, a gente tem que entender que o próprio... a razão de ser do administrador, o seu papel social é responder a um compromisso, cumprir um compromisso em que se espera dele que ele contribua para a maximização de resultados financeiros para aquela empresa na qual ele está participando. Esse é o objetivo final, é o que se espera dele, é para isso que ele é contratado, não é?

No caso da administração pública, é horrível que a gente traga esse objetivo, porque, de fato, a sociedade não tem interesse em maximizar resultado financeiro para empresas públicas; não é esse o objetivo. O objetivo aqui é entender como produzir bens públicos para a sociedade, como devolver materialmente o que a sociedade espera da gente. Então, a proposta precisa ser diferente desde a sua concepção. A pessoa que decide ser um administrador público, ela, de cara, tomou uma decisão muito diferente de quem decidiu ser um administrador de empresas, não é? Eu acho que isso é fundamental entender. O aluno que entra no nosso curso, por exemplo, ele desde o início sabe que fez uma escolha que é menos de enriquecimento pessoal do que de contribuição coletiva, não é? É uma escolha. Então, esse gestor público, ele precisa primeiro ser capaz de dialogar sobre várias áreas disciplinares, ele precisa saber combinar ferramentas de todas essas áreas, porque, na verdade, os desafios que ele vai enfrentar, nunca vão se encerrar só em questões econômicas ou questões políticas ou questões que envolvam desafios do direito. Então, ele precisa saber combinar essas ferramentas, mas o mais importante é que ele combine essas ferramentas de maneira crítica, não é?

Então, mas de fato isso não deveria ser nem só uma característica do nosso curso, não é? Aliás, a formação de “gente”, por isso que é tão frustrante ver os ataques que têm sido produzidos contra o Paulo Freire, por exemplo. A gente vê o absurdo que é começar a questioná-lo como se fosse um mal propor que as pessoas tivessem um pouco mais de autonomia na formação dos seus conhecimentos, como se isso fosse ruim. O que que essas pessoas querem, na verdade? Que as pessoas sejam robôs repetidores de verdades prontas? É isso que elas gostariam, mas não é isso que contribui para o nosso desenvolvimento.

Então, a ideia de dar, além das ferramentas técnicas, criar um ambiente para que o aluno se desenvolva, que amadureça intelectualmente, para que ele consiga se livrar de qualquer ranço que a gente acaba adquirindo na formação básica, de ser meros repetidores de respostas adequadas para prova ou para o vestibular, o que seja, que sejam pensadores críticos. Esse é o principal desafio, num contexto pluridisciplinar, mas, então, eu acho que isso a gente acaba depois revisitando, quando o curso vem de maneira plena para o IPPUR. Mas, no momento de criação, ele foi... eu não participei, mas o que me passam é que foi um momento muito especial de empolgação, de todas as unidades mobilizadas. O que aconteceu a partir daí é que a gente realmente foi dando passos de expansão que acabaram sendo maiores do que as pernas. Que a gente recebeu de um governo que começou a capengar em termos do seu fôlego fiscal. E aí a questão fiscal, aí porque eu sou especialista e realmente acho que exige uma reflexão muito mais crítica do que tem sido feito, mas, principalmente, inventou-se uma necessidade de esforço fiscal que não existia, exceto pela crença de que ele existia.

Então, a gente tem um ataque constante e a criação de um mito de que há uma insustentabilidade da dívida pública e, a partir daí, o governo faz esforços que acabam produzindo os próprios efeitos que a gente temia, não é? Então, a crise econômica não é... ela, na verdade, acaba sendo produzida pela tentativa de combater a dívida pública e, depois, ela acaba ocasionando uma piora dos resultados fiscais por conta de relações de interdependência dos fluxos, mas, que, enfim, não vem ao caso. Mas como a gente enfrentou um segundo momento em que as contrapartidas ao projeto do REUNI foram ficando cada vez mais escassas, esses cursos que, por exemplo, tinham criado também cursos noturnos, começaram a ficar tendo que pesar. “Mas vem cá, agora eu tenho que cuidar dos cursos da gente e tenho que, também, ajudar a tocar um curso multidisciplinar que não é exatamente o meu curso?”. É a fala da comunidade dessas unidades, não é?

Os seus corpos técnicos e docentes, começaram a rever, não é? Quando a farinha é pouca, aí o pirão começa a ser nosso antes de deles. Então, a gente começou a viver uma situação em que, primeiro, os professores concursados para participar do curso deixaram de participar, porque passaram a se envolver com os cursos das suas unidades. Depois, em alguns momentos, nem isso, não é, a participação começou a ficar pingada. Então, você não tinha aquela continuidade necessária para criar uma identidade intelectual, pedagógica para o curso. Você não

tinha, por exemplo, como manter as comissões funcionando com pessoas com experiência; a cada semestre era um. Então, isso tudo começou a atrapalhar muito o funcionamento do curso e aí nós desistimos do modelo multiunidade. Isso não foi só o GPDES, não é? Outros cursos criados com esse modelo durante a expansão também acabaram desistindo do modelo de cogestão e foram transferidos para uma unidade. Foi natural que o GPES acabasse vindo para o IPPUR, porque, primeiro, o IPPUR não tinha uma graduação, ele era um Instituto só de pós-graduação.

Além disso, os idealizadores mais envolvidos com o curso eram do IPPUR, não é? O Professor Carlos Vainer, a professora Luciana Lago, inicialmente, a professora Maria Julieta. Eram pessoas que estavam com a mão na massa, tinham participado desde o início e a gente acabou optando por essa solução. A minha vinda para o curso, inclusive, foi muito por causa disso, eu era um professor do Núcleo de Estudos Internacionais, participando dos cursos... na verdade, cursos de defesa, gestão estratégica e do curso de relações internacionais e aí fui convidado a assumir o curso de economia do setor público porque o Instituo de Economia não estava mais conseguindo enviar professor. Então, essa foi uma dificuldade. A gente resolveu, mas era assim que a gente acabava solucionando as coisas.

Quando o curso foi transferido para o IPPUR, o problema de falta de professores começou a ser solucionado, porque a gente entrou em acordo com as unidades e, de certa forma, o perfil do curso pluridisciplinar se manteve. Inclusive, as vagas foram devolvidas por causa dessa dissolução do modelo. O que aconteceu, basicamente, é que as unidades receberam vagas, ficaram com os professores e acabaram, aos poucos, devolvendo essas vagas. Então, assim, um processo que continua até hoje, mas, de fato, nós continuamos contratando professores das áreas disciplinares que antigamente estavam sob responsabilidade das outras unidades. Então, contratamos economistas, cientistas políticos... coisa que para o IPPUR era muito novo. O IPPUR sempre foi focado na coisa do planejamento urbano e regional. Então, mesmo os economistas, são economistas que lidam com a questão urbana e regional. Os cientistas políticos, e a partir do momento em que a gente entendeu que o GPDES agora passaria a ser um curso do IPPUR, a gente começou a criar as vagas para o que o curso precisava. Então, o IPPUR se transformou em algo muito mais pluridisciplinar.

A- E isso foi quando?

D- Essa transição foi a partir de 2012, 2013. O acordo final foi em 2014, mas a partir de 2013 nós começamos essa transição, já percebemos que o modelo original não estava funcionando tão bem. Isso, obviamente, criou um certo turbilhão administrativo que exigiu alguns esforços e nos colocou numa situação de ter que abrir mão de outros avanços. Era um curso em consolidação, passou a enfrentar esse tipo de desafio, como vamos fazer um monte de outras provas para cobrir disciplinas que estão fora. Então, isso é um desafio um pouco do coordenador, mas em termos de constituição, o projeto pedagógico, ele se manteve alinhado com o que originalmente foi concebido, tanto essa proposta de... até porque o espaço do IPPUR sempre foi um espaço especialmente crítico, não é? Um espaço de reflexão muito crítica, muito fora das “caixinhas”, não é? Então, foi normal que a gente continuasse produzindo esse tipo de reflexões no GPDES.

A- Quantos alunos ingressam a partir de então?

D- São 50 por semestre, hoje nós estamos com... eu vi essa estatística outro dia. 428 matriculados.

A- Certo.

D- Já há cerca de 80 egressos, obviamente, aqueles atrasos, eles demoram... Inclusive, o próprio curso... A gente está num processo de reforma curricular muito em função dessa harmonização do curso, agora como curso no IPPUR. Provavelmente isso vai gerar mais uma ênfase. Nós somos um curso que tem duas ênfases hoje. Então, o aluno, a partir do sexto período, ele passa a fazer disciplinas optativas de formação complementar na sua ênfase.

A- Quais são as duas ênfases?

D- O setor público e o terceiro setor. Então, a gente identificou que essas duas áreas exigiriam formações um pouquinho diferentes, embora até o quinto período seja a mesma formação básica e eu imagino que a partir desse processo de incorporação plena do curso pelo IPPUR, a gente tenha uma terceira, em planejamento urbano e regional. Até para incorporar de maneira definitiva alguns professores que ainda não têm espaço para participar no GPDES porque, obviamente, a maioria atua no planejamento urbano e há poucas disciplinas ainda.

A- A evasão é grande?

D- A evasão ainda é grande.

A- Em geral. Eu observei em todos.

D- É, nesses de expansão. A última estatística que eu recebi, 90 cancelamentos iniciados pelos alunos. 90 cancelamentos, eu diria, por abandono, não é? Por não-conclusão, e que é preocupante e aí, isso também num contexto de... O nosso alunato, o corpo discente, ele tem uma composição especial. É diferente, por exemplo, do que eu experimentei na minha graduação em Economia e acho até que o reflexo positivo do que a gente propunha fazer, que era democratizar as universidades. Então, nós temos mesmo muitos cotistas, muitos alunos que recebem ajuda financeira na forma de bolsas, usam alojamento. Todos eles, praticamente, precisam usar o bandejão. Então, o bandejão foi uma grandíssima conquista para a gente e recentemente esses alunos têm tido muita dificuldade de se manter. Nós temos uma política de bolsa, acho que nos primeiros dois períodos eles têm uma bolsa especial e depois têm que disputar uma outra categoria de bolsa que tem sido, infelizmente, insuficiente para todos. Então, muitos têm vindo até mim, procurando estágios, coisas... mas os estágios são tão mal remunerados.

A- Pois é, sobre essa questão, o estágio nessa área pública é muito complicado, não é?

D- Muito complicado.

A- Eles acabam, na formação, saindo para o setor privado por uma necessidade?

D- Que é onde se paga mais, não é? Então, eu percebo muito isso.

A- E a oferta é maior.

D- A gente tem tido esse problema. Muitos, nós temos conseguido colocar em estágios na própria universidade, não é? Na gestão da universidade. Então, nas pró-reitorias eles são muito bem vindos. De vez em quando eu tenho que ir numa pró-reitoria e encontro um deles fazendo trabalhos até surpreendentemente complexos. Assim, às vezes, descubro que, “ah, não, eu é que resolvo esse negócio aqui no DRE”, ou “não, problema com emissão de diploma, fala comigo”. Então, eles estão participando dessas questões na gestão da universidade, mas, obviamente, não é suficiente para todos. Na maioria das vezes, as bolsas de estágio são muito pequenas; são... eu acho que a média está em 500 reais, o que, para eles não é suficiente. O que eles me apresentam de custos... Obviamente eles têm o RioCard, que facilita, tem o bandejão e tal, mas os que vêm de fora, e isso é uma outra coisa, com o ENEM e com o SISU, a gente tem muito aluno de fora que...

A- Que mora aqui no alojamento?

D- E aí se muda para outros lugares. Às vezes, não ficam no alojamento. Eles alugam apartamentos em conjunto e tal, e esses custos, para eles, têm sido muito elevados. Então, é uma dificuldade que eu não sei nem, assim, nesse contexto, a gente não tem como oferecer mais. Infelizmente, a universidade já está estrangulada financeiramente. Então, a gente tem que ser criativo, tem que orientar para estágio, às vezes...

[interrupção]

A- Mas, então, retornando, aí falávamos dessa dificuldade de permanência do aluno, em função de um perfil.

D- É, é um perfil sócio econômico diferente.

A- Demanda um auxílio.

D- É, demanda, demanda.

A- E com relação a esse egresso, qual é a perspectiva que ele tem de absorção?

D- Pois é. Eles, hoje em dia, têm conseguido, inclusive, se inserir na gestão pública. Por exemplo, a gente tem tido oportunidades, e aí é uma coisa de cadeia. Interessante que um dos alunos trabalhou, antes até de se formar, e eles são muito participativos na federação. Eles organizaram um encontro nacional, um dos últimos, e eu acho que nesse contexto, por isso que talvez, seja ainda uma amostragem contaminada, não é? Nesse contexto, eles formaram uma rede de relações e acabaram trabalhando no Governo Estadual. Então, a gente teve, assim, um número significativo, talvez, uns 20 alunos, participando de um programa do Governo Estadual. E esses alunos, alguns deles, inclusive, depois que o programa foi encerrado, era um programa para jovens, em que eles... eu achei, inclusive, bastante interessante o que eles me passaram, porque era uma proposta de chamar primeiro a juventude nas comunidades carentes e permitir que esse jovem fizessem as demandas de auxílios que eles identificassem. Então, eles esperavam os alunos, obviamente, numa conversa, mais para identificar (essas demandas): “eu preciso de ajuda para me inserir no mercado de trabalho” ou “eu preciso de ajuda para continuar os estudos” ou “para tirar os meus documentos”, não é? Então, esse tipo de coisa, eles eram versáteis nesse sentido. Não era um pacote pronto, era um pacote que eles, me parece, eles que elaboravam, mas, enfim, eles, a partir daí, conseguiram se inserir inclusive em algumas prefeituras. Nós temos uma oficina que eu até vou estar participando no próximo período, de um aluno que trabalha na

prefeitura de Mesquita e acabou conseguindo um emprego por conta dessa participação nesse projeto, e vai estar elaborando planos de ação para lidar com problemas identificáveis em Mesquita. Então, ele é um aluno, por exemplo, que se inseriu plenamente na gestão pública. Obviamente, com as limitações de falta de concurso e tal, isso limita muito as oportunidades deles. Isso é uma pena, a gente está formando gestores públicos num momento de desmonte do Estado, não é?

A- Exatamente, essa é a maior contradição.

D- É, mas o desafio é esse, ou seja, a gente não vai desistir de reconquistar o nosso país e reconquistar significa repovoar o nosso Estado com pessoas competentes.

A- Pois é, nessa linha, então, você vislumbra uma possibilidade, ou uma utopia, de chegarmos lá, não é?

D- Sempre!

A- A uma nova configuração, a uma nova governança, a uma proposta de uma governança verdadeiramente democrática, republicana?

D- Sempre, a ideia é essa. A gente imagina que esse momento peculiar da nossa história vá ser superado rapidamente e nessa recuperação a gente espera que o papel desses cursos, e o nosso em particular, seja fundamental. Que é oferecer o material humano, finalmente adequado para essa gestão pública mais funcional do que nós tivemos até hoje. Eu diria que a funcionalidade é o objetivo final. A gente precisa se livrar dos nossos vícios, se livrar desse modelo acrítico de gestão pública que a gente tem reproduzido, em que a gente coloca repetidores de “formulinhas” e reprodutores de burocracias desnecessárias, não é? Incapazes de questionar as próprias burocracias que eles estão praticando às vezes, porque não se veem nesse papel. Não, a gente imagina que o gestor público, daqui para a frente, precisa, inclusive, identificar que certas burocracias que ele está reproduzindo são absolutamente contraditórias, não é?

A- Ok. Esse é o viés, então, do curso?

D- É.

- A proposta de gestão que o curso assume, ela já se coloca como inovadora nesses termos. Na verdade, é uma inovação que resgata a primazia do Estado e que resgata a importância do papel do Estado?

D- Sem dúvida.

A- A novidade é dar o passo atrás!

D- É! Em algumas áreas a gente tem precisado se livrar de algumas ‘teses’. Algumas devoluções de coisas que apareceram. Na própria Economia, este é um exemplo. A gente precisa se livrar dos últimos quarenta anos de mentiras profissionais que foram produzidas ali. Então, é mais ou menos o que a gente tenta fazer aqui. Mas é verdade, o contexto, principalmente dessas próximas turmas, me preocupa, porque vão acabar, na melhor das hipóteses, sendo absorvidas, precariamente, pelo mercado privado, o que não é a nossa ideia.

A- Exatamente. É, eu tive visitando algumas das IES paulistas e que foram até mais críticas com relação à essa absorção. Pontuaram claramente uma absorção pelo mercado informal e com muita frustração, pelo trabalho que é feito, pelo esforço em se construir uma perspectiva crítica com relação à sociedade, com relação ao papel do Estado diante dessa sociedade. Mas temem o esvaziamento, até o esvaziamento crítico, em função de uma realidade que se torna mais dura, mais crua, mais fria para essa absorção.

D- Hum hum.

A- Também foi falado um problema com relação à escala, porque esses cursos são recentes, as primeiras turmas começaram a se formar em 2015, não é?

D- Hum hum, isso.

A- Com números ainda pequenos e é um trabalho que ainda está sendo semeado.

D- É.

A- Os frutos... Talvez possamos colher esses frutos mais à frente.

D- Exatamente.

A- Mas o entendimento, até então, de todos que eu entrevistei, é de que é um momento de resistência.

D- É, hoje não...

A- Nessa linha, não há como recuar, não há como abandonar esse projeto, custe o que custar, isso me deixou bastante satisfeita.

D- Não, é? É por aí mesmo, é ‘custe o que custar’! Assim, a gente não tem mais nada o que fazer. Essa, talvez, seja a única contribuição que eu ache que vale a pena, porque uma sociedade sem uma gestão pública funcional, é para desistir! Então, isso é o mínimo que a gente precisa ser capaz de oferecer para a sociedade. E, nesse sentido, é resistência. Porque os ataques, hoje, são surpreendentemente

agressivos, não é? Eu não imaginava que essa contaminação ideológica antiestatal fosse se tornar tão presente, tão forte na sociedade brasileira.

A- Pois é, eu mesma, quando iniciei esse trabalho, partia da convicção de que a formação determinaria a gestão. Fomos atropelados.

D- Fomos atropelados.

A- A gestão está, eu não digo determinando, mas, de certa forma, coibindo a formação e nós estamos resistindo, não é? Para tentar recuperar um estado de normalidade em que a formação seja a primazia. Em que se pensa, para depois chegar ao que se faz.

D- É porque, no início, eu diria... Eu me sentia um pouco um ‘conspirador’, que imaginava que estava conseguindo contribuir para a formação de gestores críticos, que mesmo que a disputa política se tornasse perdida, iam transformar o Estado. De maneira que, mesmo um executivo muito ruim, não fosse capaz de nos sucatear, porque nós teríamos gestores comprometidos com a gestão funcional. Então, por dentro, a própria máquina pública se tornaria resistente a esses ataques. Não deu tempo, talvez. O problema é que a gente foi atacado muito cedo. Eu ainda acho que se nós tivéssemos tido a oportunidade de produzir esses conhecimentos durante uns vinte anos, com vinte anos de gestores públicos formados com esse tipo de atitude, essa Presidência não ia conseguir fazer o estrago que está fazendo.

A- É isso.

D- Mas encontrou, ainda, gestores muito suscetíveis à mensagem de desmonte, é um absurdo, não é? Você parar para pensar...

A- E a própria fragilidade do aparelho administrativo, em função desses novos arranjos. Isso pulveriza essa resistência, porque ela não está mais formalmente reconhecida como parte do serviço público. Ela tem nuances, ela participa em alguns casos, até certo ponto, movida por alguns interesses, não é? Então, eu acho que isso tudo enfraquece essa perspectiva de formação, pela qual lutamos, a qual defendemos, mas o nosso papel é esse, o colega da...

D- Ah, é. Desistir a gente não vai!

A- O colega da UFF de Volta Redonda usou a expressão “legado geracional”. É o que vamos fazer, não é?

D- É, é. É o que a gente tem para fazer.

A- É um legado geracional, é a nossa parte, não é isso?

D- A gente vai apanhar, mas é.

A- Olha, professor, está ótima a nossa conversa. Eu queria mesmo ‘pegar’ essa concepção, não mergulhar tão a fundo no desenho em si do curso. De qualquer maneira, ele está disponível no site?

D- Está disponível no site; o site é novíssimo.

A- Do IPPUR?

D- É.

A- Tá bem; vou verificar.

D- Então, a gente conseguiu, finalmente, colocá-lo para funcionar. É uma das contradições, a gente... Inclusive, esse é um esforço. Eu tenho tentado aproveitar o curso para rever as nossas rotinas administrativas da UFRJ. Uma delas era a questão da construção do site, que é extremamente centralizado em um grupo pequeno e arcaico mesmo. A forma de... Então, a gente ficou muito tempo sem um site, sem poder botar as informações sobre o curso no ar, mas agora está tudo lá. ippur.ufrj.br. Na aba “GPDES” abre um monte de coisa: a grade, o projeto pedagógico. Se não tiver, eu vou cobrar para que vá, me disseram que ele não estava, recentemente. Então, eu tenho que solicitar isso, mas é para estar todo o material do curso lá, à disposição.

A- Tá ótimo. Tem mais algum ponto que você gostaria de destacar, que por hora a gente não abordou?

D- Fora Temer?

A- Esse já está na capa, não é? (risos)

D- “Finalmente, Fora Temer!”. Acho que “primeiramente” não tem dado certo, a gente precisa do “finalmente”.

A- Exatamente!

D- Não, o desafio é grande. Às vezes, a frustração de estar, principalmente, percebendo a dificuldade dos alunos, em muitos momentos, a própria decepção deles de se verem em um cenário tão desafiador, faz com que eles acabem questionando a própria proposta do curso, não é? Sentem-se, de certa forma, desassistidos pelo curso; é como se você não tivesse oferecido nada para eles.

A- Ou isolados do mercado, nessa dinâmica...

D- Exatamente, como se a gente não tivesse oferecido para eles as ferramentas para disputarem emprego com o administrador de empresas e engenheiros.

A- Só uma curiosidade, eles demandam conhecimentos para aprovação em concurso público?

D- Demandam, demandam. Isso tem sido, principalmente, uma discussão sobre reforma curricular. Essas demandas têm aparecido, as questões que... E, talvez, a gente precise incorporar, porque, obviamente, o objetivo final é que eles participem da gestão pública. Enquanto o instrumento de seleção for realmente o concurso, por mais arcaico e insuficiente que seja, no sentido de selecionar gestores capazes, mas é o modelo. Então, nem que seja oferecer para eles as ferramentas, para que eles possam se preparar, de fato. Eu imagino que isso seja feito quando a gente ensina ou, pelo menos, oferece para eles a oportunidade de praticar o pensamento crítico, não é? Porque o pensador crítico, ele passa a poder se virar, realmente. Uma vez que você descobre esse método de investigar o mundo, a prova para o concurso público passa a ser secundária; você já se tornou capaz. Então, esse é o desafio. É fazer com que eles percebam, durante todo o curso, o valor de exercitar o pensamento crítico, de exercitar a maturidade intelectual deles, de constituir a maturidade intelectual deles ao longo desse tempo. Eu acho que, no final das contas, além de gestores públicos, a gente quer formar cidadãos capazes de deixar, mesmo que eles não participem da gestão pública, no mínimo, eles têm que ser cidadãos que conseguem...

A- É, mesmo que não participem diretamente, porque de uma forma ou de outra eles estão envolvidos.

D- Exatamente, vão participar, vão estar envolvidos.

A- Ok, Daniel, eu te agradeço demais e eu me comprometo a tão logo organizar essas ideias, te mandar...

D- Por favor. Eu diria que para a gente é muito interessante, porque eu acho que essa reflexão falta. Assim, o professor universitário, ele não tem um treinamento em pedagogia. A gente constrói esses cursos, às vezes tem um monte de boas ideias, mas falta esse embasamento. Por exemplo, os desafios vão aparecendo ao longo do tempo. A gente, agora, percebeu que o nosso aluno tem uma dificuldade muito grande em métodos quantitativos. Então, a gente foi adaptando o curso para resolver isso. A própria... o exercício da escrita, redação. Então, isso tudo e como ensinar melhor, para ele enfrentar desafios que, às vezes, a gente nem imaginava que houvesse, não é? O professor universitário não acha que vai enfrentar isso, que é ensinar o aluno a escrever e até desenvolver o gosto pela escrita, desenvolver o

gosto e a disciplina pelo estudo, não é? Eu sei que na época em que eu fui aluno universitário, o professor entrava e se você tivesse condição de seguir, você seguia. Senão, desiste e vai embora. Era mais ou menos a atitude dos meus professores, “Olha, se vira aí; eu estou aqui, eu sei muito, mas não... não vou me preocupar em ensinar bem; você que corra atrás”. E eu acho que o nosso papel, embora também não seja passar a mão na cabeça por qualquer coisa, mas é criar as condições para garantir que o máximo possível dos alunos seja capaz de desenvolver essas habilidades e aí eu acho que a pedagogia...

A- É, eu digo isso muito na UERJ, criar as condições para uma boa saída.

D- É.

A- A UERJ hoje é uma universidade popular, nós temos que aceitar.

D- É exatamente.

A- Aos que se recusam, eu sinto muito. É assim.

D- É assim e ainda bem que a gente está tendo a oportunidade de pegar esses desafios, porque o desafio existe para sociedade. Então, é nosso, não é? Se o ensino médio não fez o seu papel, se o ensino fundamental não cumpriu o seu papel, a gente vai ter que dar um jeito de minimizar os danos. Enquanto o ensino médio não estiver funcionando de maneira plena, a gente vai ter que complementar isso.

A- Ok, é isso mesmo. Então, tá, Daniel, eu te agradeço demais, tá?

D- Foi um prazer enorme.

A- Foi um prazer, obrigada, desculpe aí ter tomado tanto o seu tempo.

D- Nada não, foi um prazer.

APÊNDICE K - Universidade de Brasília (UnB) - Graduação em Gestão de Políticas Públicas

MIDLEJ E SILVA, Suylan de Almeida. Entrevista X [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Brasília, DF, 2017. 1 arquivo m4a (42 min.).

A- Não, sem problema nenhum, eu lhe agradeço por ter disponibilizado esse horário para mim, tá? Olha só, eu estou fazendo minha pesquisa de doutorado na UERJ, no PPFH, que é o Programa de Pós Graduação em Políticas Pública e Formação Humana e eu estou pesquisando a formação de gestores públicos no nível de graduação e numa gama de cursos com nomes variados, não é? Em administração pública, em gestão pública, em políticas públicas, em gestão de políticas públicas , a gente tem um leque diverso, principalmente a partir do movimento de campo de públicas. Então, eu elenquei 10 universidades federais e estaduais, públicas, dentre elas a UNB e aí eu gostaria de conhecer um pouco mais da proposta do curso de vocês. O curso é de gestão de políticas públicas, na UNB, não é isso?

S- Exatamente.

A- Ele foi criado quando?

S- Em agosto de 2009.

A- Mais ou menos, qual é a entrada de alunos que tem por ano?

S- 100 por ano; são 50 por semestre.

A- Ok. A evasão é grande, pequena, uma ordem de grandeza?

S- Olha, eu vou te ser bem sincera, a gente não tem esses dados sistematizados, vou te falar de uma forma geral pelo meu acompanhamento, que eu estou no curso desde o início.

A- Certo.

S- Então, é um curso que ele tem evasão, mas é uma evasão dentro dos parâmetros, por exemplo. Parece que tem um percentual de evasão, não é?

A- Isso.

S- Nas universidades, então, o curso, ele não está acima da média não, muito pelo contrário. A gente tem tido uma demanda de alunos de outras graduações, que desejam mudar, migrar de outras graduações, para o nosso curso. Então, de

repente, eu não tenho esses dados tão sistematizados, mas, de repente, alguma coisa, compensa a outra, então, eu não diria que é um curso que tem muita evasão, não é um curso que tem muita evasão.

A- E quem é esse aluno que busca esse curso?

S-O perfil de outras graduações?

A- De outras e da própria admissão. Ela hoje é pelo SISU?

S- Você tá falando do que?

A- Da entrada.

S- A entrada é ENEM e PAS, que é o Programa de Aceleração Seriada que tem na UnB, há mais de 10 anos. Não sei se você conhece.

A- Não.

S- E o vestibular. São 3 entradas.

A- Certo.

S- Mas naturalmente falando, são essas 3 entradas, sendo que o vestibular é só no meio do ano; no final do ano é ENEM e PAS.

A- Ok. E esse é o aluno que é o egresso do ensino médio? É um jovem ou ele já tem um outro perfil?

S- É. Não, a primeira turma de todas era um perfil muito diferente da atual demanda. Era um perfil de pessoas de segunda graduação, isto na primeira turma, de 2009. Depois, a partir de 2010, o perfil é de alunos entre 17 e 18 anos. Então, eles são advindos do ensino médio realmente. Agora, tem um ou outro na turma que passa a cursar a segunda graduação, opta pelo curso para ter uma segunda graduação nessa área. Geralmente são funcionários públicos já que estão buscando uma base que não tinham; que, porventura, não tiveram antes.

A- Vamos falar um pouquinho da proposta pedagógica do curso. Como é que a gestão pública é tratada, se é tratada dentro do curso, qual é o enfoque, se tem ênfases. Qual é a proposta central desse curso, como eixo central?

S- Certo. Veja só, Adriana. Quando o curso foi desenhado, o curso foi desenhado de uma forma muito diferente da habitual, das universidades, porque foi dentro do REUNI e diferente do que está hoje. Então, digamos, nós iniciamos o curso em 2009, mas passamos por dois momentos diferentes. Primeiro, ele foi criado dentro de uma modalidade de consórcio entre três cursos da UnB, que eram administração, ciências políticas e economia. Então, eram cinco professores das ciências políticas, cinco professores da administração e três professores da

economia. Então, essa, digamos, essa característica multidisciplinar, interdisciplinar, ela, de certa forma, é uma proposta inovadora. É interessante, mas ela dificultou um pouco a identidade do curso.

Então, eu tenho que te colocar isso, caracterizar o nosso curso porque, em função disso, hoje essa ênfase - eu li o seu roteiro, o que você busca tentar delinear para entender o perfil do nosso curso - eu não poderia te falar que existe uma ênfase por conta disso, por causa dessa característica. Então, isso foi 2009 até 2012. Em 2012 nós desmanchamos o consórcio e ele passou a ser um curso ligado ao departamento de administração, que, na verdade, não era um curso dentro do departamento de administração, mas era um curso dentro da faculdade que acolhe o curso de administração. Então, ele ficou dentro da Faculdade de Administração, Economia, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Então, aí, desculpa, ele ficou dentro da FACE, dessa Faculdade.

Em 2014 nós conseguimos, nós galgamos um caminho longo para conseguir transformar o curso em departamento, aí nós viramos um departamento dentro da FACE e aí não é mais a Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade e sim Administração, Economia, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Ou seja, se a gente for olhar a identidade do curso, ela é muito nova, entende? Havia várias perspectivas dentro do curso quando ele era consórcio. Isso nos atrapalhou muito em termos de construção de uma identidade do curso.

Então, hoje, se você perguntar dentro do projeto pedagógico, qual a ênfase, eu vou te falar, que eu estou presidindo a comissão, a nossa comissão de reestruturação do curso, de redesenho do curso, a partir dessas novidades todas que eu te contei e a gente não fechou ainda um PPC novo. Tivemos algumas discussões dentro do núcleo estruturante, docente estruturante, mas nós não fechamos ainda esse documento. Mas eu posso te falar em linhas gerais, e não em linhas gerais como diretrizes, e não como resultado de uma nova proposta, só para você ter essa diferença, porque eu não posso mentir pra você, e nem falar a partir da minha perspectiva, da professora Suylan. E outra coisa que eu queria chamar a atenção, Adriana, também, é o fato de eu não ser coordenadora do curso hoje. Quem é coordenadora é a professora Cristiana, tá?

A- Tá.

S- Ela me indicou porque eu vou assumir a coordenação, mas eu só vou assumir a coordenação em novembro. Porém, eu estou desde o início, então, eu

tenho realmente muita familiaridade com o curso, eu não sei se isso te atrapalha em termos formais aí para sua tese.

A- Não, sem dúvida me vale muito, a sua experiência, a sua narrativa desse processo.

S- Se atrapalhar, eu acho que, talvez, você deva conversar com ela mais, não é? Então, eu estou falando a partir da... não da perspectiva de uma coordenadora, mas de alguém que realmente está desde o inicinho e que está construindo o curso. Então, dentro disso, dentro desse universo, nós temos linhas gerais que não fogem muito ao desenho inicial do curso, mas que está passando por algumas mudanças. Então, talvez, eu te fale hoje um pouco do desenho original do curso, como é que ele foi pensado, mas já dentro dessa estratégia de migração para o que a gente... que é o que está sendo, mas para que venha a ser, de uma forma mais estruturada.

A- Certo e qual é a carga, a carga não no sentido da carga horária, mas qual é o peso que se tem da gestão propriamente dita, nesse conjunto maior que trata de políticas públicas?

S- Certo. Então, é o seguinte: como a gente atuava em consórcio, se você olhar o desenho da grade hoje, a grade formal de disciplinas obrigatórias formalmente, ela é muito misturada. Quando a gente se transformou em departamento, o que que a gente pensou? Bem, dentro da estrutura da universidade, para a gente criar disciplinas obrigatórias, a gente precisa ter aprovado o PPC; nós não temos ainda. Qual é a nossa estratégia para dar mais cara no nosso curso? De acordo com o perfil do nosso corpo docente e de acordo com as diretrizes gerais do projeto político, não é? Que não é mais projeto político, agora é Projeto Pedagógico de Curso, PPC.

A- Isso, PPC.

A- E antes era PPP, agora é PPC. O que que a gente fez? A gente começou a desenvolver algumas disciplinas optativas que têm uma cara de optativa e que têm uma cara de obrigatória, que a gente chama de “optatória”. Então, nós estamos no meio do caminho. Mas eu posso te dizer que dentro da nossa discussão interna, dentro da infraestrutura docente estruturante, NDE, a gente tem tentado, por exemplo, trabalhar o ciclo de políticas públicas com três disciplinas: de análise de políticas públicas I, análise de políticas públicas II e avaliação de programas governamentais, que a gente fecha com o ciclo das PP. A PP-I, sendo formulação; a PP-II sendo implementação e a terceira, avaliação. Mas a gente não tem essa visão

“etapista” do ciclo. Por isso a gente está chamando de análise de políticas públicas I, II e APG, não é? Que é Avaliação de Programas Governamentais, que é uma novidade frente ao nosso desenho original. Isso já tentando uma cara mais de gestão de políticas públicas. Se você perguntar qual a ênfase, eu vou te falar, a nossa ênfase, agora, depois que a gente virou departamento, é de ser um curso de gestão de políticas públicas, entendeu?

A- Certo.

S- E não aquela coisa multifacetada de introdução à economia, introdução à ciência política, introdução à administração, porque nós éramos consórcio. Nós temos essas disciplinas? Temos ainda, temos todas essas disciplinas, mas o que a gente está tentando transformar? Algumas obrigatórias em algo que seja mais dirigido à gestão de políticas públicas, não à gestão pública, mas à gestão de políticas públicas. No caso do nosso curso, a gestão pública, ela está dentro da gestão de políticas públicas, ou seja, a gestão de políticas públicas, ela é maior do que a gestão pública no nosso curso. Mas sabendo a gente que, em tese, a gestão pública é o guarda-chuva, entende?

A- Entendo.

S- Como, no nosso curso, a ênfase é gestão de políticas públicas, então, a gestão pública, ela faz parte, perpassa tudo; é gestão, não é? Mas ela está dentro, porque a gente tem um peso grande também em políticas públicas.

A- Ok. Existe algum recorte com relação a campos dessa política? Ou ela é abordada de uma forma geral?

S- Geral, geral, geral. Nós não temos nenhum reporte para falar assim “ah, há uma ênfase e tal”. Eu até gostaria de te falar o que eu acho que poderia ser, mas não é, entende? Não é. É muito geral. As disciplinas optativas, que é o que temos, digamos assim, enquanto a gente não tem as obrigatórias, é o que daria a cara. Elas são diversificadas e nós estamos tentando puxar para essa questão do círculo de políticas públicas, tendo a gestão como um peso maior, não é? Nosso curso não é de políticas públicas, é de gestão de políticas públicas.

A- Ok. Qual é a carga em média que eles têm hoje?

S- 200 horas/aula.

A- Mais! A carga horária total do curso é maior! Três mil? Deve ser.

S- Ah, não, não, espera aí, desculpa, o que eu ia te falar, são 200 créditos.

A- 200 créditos de 15 horas?

S- 200 créditos.

A- Então 3 mil. O crédito costuma ser de 15 h, não é?

S- Exatamente. Exatamente, o que dá 3 mil, exatamente. Eu falei 200, mas é 200, na verdade, 200 créditos, não é? Os meninos ficam falando “professora, eu tenho que terminar os meus 200” e aí a gente fica “vocês têm que correr atrás, fazer disciplinas optativas em outros cursos, não é?” Que a Universidade Federal, ela nos permite muito isso, não é? Essa oportunidade de...

A- Agora vamos falar um pouquinho do egresso. Que perfil vocês pretendem formar e aonde esse egresso pode ser alocado em termos de campo profissional?

S- Certo. Então, esse egresso, qual é o perfil que a gente espera dele? A gente espera que esteja apto a trabalhar na formulação, avaliação... formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e controle social, não é? Uma coisa muito forte também para a gente, a gente trabalha muito... vários professores têm essa linha do controle social e como que eles vão atuar de uma forma ética, sustentável. Nos nossos valores de curso, a gente trabalha muito essa questão e também como que eles vão atuar participando dos processos decisórios, não só como meros reprodutores de uma burocracia que já está aí, que já existe. Então, a ênfase que a gente dá é “olha, esse egresso tem que estar apto a participar desse processo de gestão de políticas públicas, contemplando tanto formulação como implementação e como avaliação de políticas”, não é? Dentro também dessa perspectiva do controle social.

E, também, nós trabalhamos muito essa relação Estado-sociedade, como é que se dá a relação Estado-sociedade, como que o gestor, ele tem que olhar para a sociedade como também participante do processo de políticas públicas. Porque, veja, é esse gestor que vai entrar na máquina do Estado, dos Governos, que vai ter que ser capaz de realmente fazer com que a participação social aconteça de fato; está nas mãos deles. Então, sobretudo, eu falo muito disso em sala de aula e nós temos, Adriana... nós tínhamos, nós encerramos esse projeto, mas que eu acho que é uma coisa legal de te contar, eu coordenei esse projeto por cinco anos. Nós tínhamos um projeto de extensão que se chama “Divulgação do Curso de Gestor de Políticas Públicas”, divulgação e debate do curso junto à sociedade. O que que a gente fazia? A gente visitava escolas de ensino médio para falar sobre o nosso curso na UnB e aí, no início, eu tinha até uma certa sistematização dos ingressantes, a gente tinha uma média de 10% nas turmas ingressantes.

Como eu dava aula de Introdução à Administração no começo, eu tinha contato direto com os calouros. Então, eu sempre fazia um apanhado geral, informal, de quem que tinha conhecido o nosso curso por meio das nossas palestras na escola, nas escolas de ensino médio públicas e privadas. A gente sempre tinha de 10 a 15 estudantes e eles iam também. Eu era uma das palestrantes, outros professores também fizeram parte, não é? Ou professores originários, que entraram juntos, todo mundo participava e a gente ia nas escolas. Esse foi um trabalho muito interessante. Então, esse discurso que eu estou te falando e, talvez, por isso a professora Cristiana tenha me indicado, é um discurso, assim, que estava na minha ponta da língua para esses possíveis ingressantes do nosso curso. Então, eu fazia uma caracterização e os meninos falavam na prática como é que acontecia, um projeto muito legal.

Infelizmente, eu não tive mais fôlego, não é? Assumi muitas coisas e não tive mais fôlego. Acho que eu que tinha que dar porque o nosso curso hoje é conhecido; no início não era. Então, esse projeto ajudou muito na avaliação dos próprios meninos, porque eles que estão aí, junto à garotada e tal. E, então, a gente teve muito ingressante a partir do nosso projeto de extensão e no projeto de extensão, e aí já vou emendar na tua outra pergunta, que é qual é a atuação... que era a pergunta de todos os meninos da escola, não é? “Qual é a atuação, professora? O que que a gente pode fazer se optar por esse curso?” E aí nós temos três entradas de atuação profissional, de forma geral. A primeira delas é exatamente no Estado, ou por meio de concurso, ou não, porque eu falo sempre para eles “Se vocês estão aptos a participar círculo de políticas públicas, tendo em mente que vocês precisam melhorar a gestão dessas políticas públicas, formulando, implementando e avaliando, então, vocês têm condição de ter uma participação qualitativa, uma atuação qualitativa nesse espaço, que é o espaço do Estado, da máquina pública”.

A outra, aqui em Brasília, sobretudo aqui em Brasília, nós temos todos os consulados, embaixadas e organismos internacionais. Então, é um outro espaço muito fértil para os nossos egressos, onde eles podem atuar. Não tem hoje nenhuma organização no mundo que não tenha interface com o Estado, isso não existe. Então, a partir do momento que eles possam entrar, que eles tenham possibilidade de entrar nesses espaços, eles são, realmente, eles são um perfil interessante para esses espaços, que são os organismos internacionais, enfim... essa é a segunda. E a terceira são as organizações sem fins lucrativos que também têm muita interface

com o Estado. Vou te dar um exemplo do que aconteceu uma vez, de uma leva só, que a gente trouxe um palestrante da USP Leste para aqui e ele falou “olha, a Fundação Itaú contratou oito egressos do nosso curso”. Porque lá é GPP também, não é? Gestão de Políticas Públicas também.

Então, essas organizações sem fins lucrativos que têm uma interface com o Estado, porque participam direto de editais, que precisam conhecer o Estado por dentro, é um outro espaço muito interessante de atuação dos nossos egressos. Então, a gente sempre costuma falar que tem essas três frentes primordiais, não é? Que é um mercado, de certa forma, é também um mercado. “Ah, iniciativa privada?” Iniciativa privada também, mas como nosso curso de é gestão de políticas públicas, tem que ser uma iniciativa privada que tenha uma interface com o Estado. Porque senão vocês vão ser deslocados de uma função dentro de um perfil de formação que vocês tiveram, para uma outra que vocês não têm e onde, possivelmente, vocês não vão ter um bom aproveitamento da formação de vocês, “Mas, pode, professora?”. Pode! Pode tudo o que vocês quiserem, quando vocês se formarem e se vocês se sentirem aptos, não é? Que eu, a gente tenta oferecer o instrumental, não o suficiente, porque nada nesse mundo é suficiente, mas básico, para que eles saiam se sentindo capazes, não é?

A- Isso.

S- Porque o que hoje a gente faz, como agora eu saí da disciplina... a disciplina que era no começo do curso; agora eu sou professora do último semestre. Então, eu estou muito com eles nesse momento de formação em que eles se sentem, ou não, capazes de atuar profissionalmente. Então, isso também, essa espécie de empoderamento para além da formação formal, eu tento muito trabalhar com eles. Assim, que eles precisam ter em mente que eles vão participar do processo decisório; que eles podem fazer isso. Então, é mais ou menos assim, não sei se eu te respondi.

A- Claro. Agora, no contexto atual, você vê um potencial favorável, minimamente promissor para essa absorção ou não? Eu entendi que são os campos, mas a nossa realidade, ela, de fato, abre essas possibilidades? Ou não? Talvez em Brasília seja um pouco diferente. Qual a sua visão sobre isso?

S- Bem, nós estamos em Brasília, eu estou falando de Brasília, posso até emitir a minha opinião pessoal sobre o Brasil, mas falando de Brasília e do nosso egresso em especial, eu acho que o campo, ele é muito fértil ainda. Não tem como

não ser, nós estamos em Brasília, celeiro das políticas públicas. Agora, se você me perguntar, eu estou falando institucionalmente, a entrada deles. Agora, se você me perguntar qualitativamente, aí é outra opinião, porque aí eu vou te falar... Olha, a gente está vendo um desmonte do Estado. A gente está vendo um desmonte dos programas sociais, dos programas governamentais, de forma geral, que são um espaço, por excelência, de atuação profissional dos nossos egressos. A gente está vendo isso.

Nós estamos vendo isso. Então, se você falar assim “tem matéria para esses meninos e meninas?” Eu vou te falar, olha, está difícil, mas, em tese, é o campo em que eles vão atuar, não é? É o campo em que eles vão atuar e tem também o aspecto... tem também as três esferas, não é? Que é o legislativo, o judiciário e o executivo. Em tese, todo mundo vai para o executivo, mas não é bem assim. Tem tido uma absorção muito grande, no judiciário e no legislativo, dos nossos alunos. Porque eles começam como estagiários, não é? Então, hoje... bem, eu estou falando de Brasília, não é?

O que é preocupante é que a gente forma esses profissionais para atuar com políticas públicas e hoje isso está preocupante, porque a gente vê, semanalmente, os programas governamentais sendo acabados, finalizados. Então, o campo, é claro que vai, que tende a diminuir, não é? Em termos de políticas públicas, mas em termos institucionais, assim, da entrada na instituição, da entrada no Estado, isso vai continuar. Talvez a matéria mude. Talvez a gente precise, inclusive, refletir sobre o nosso curso. Está tudo muito premente, está tudo muito atual, não é? Talvez, a gente precise voltar, ter disciplinas optativas sobre isso, ter mais seminários sobre isso, para a gente formar o aluno também com essa visão de que é preciso flexibilizar até a própria atuação. Então, é um pouco assim.

A- Ok. Eu acho que nós já estamos próximos do quarto bloco, e encerrando, que é para eu conseguir identificar, na sua opinião, qual seria a perspectiva dessa formação que a UnB valoriza, a partir desse perfil de egresso que ela forma. Qual seria a perspectiva de caminharmos para um outro sentido de governança, entendendo que esse conceito é um conceito de vários e diversos sentidos? É possível, considerando os dados do contexto em que estamos vivendo, se pensar numa primazia do Estado, numa recuperação desse campo de atuação profissional? Em que medida esse egresso pode ser o condutor dessa mudança?

S- Adriana, minha querida, eu acho essa pergunta... Na verdade, não é nem uma pergunta, eu acho que essa é uma provocação pertinente da sua parte, da sua pesquisa. É preocupante mesmo, a gente tem que pensar e eu te digo assim, a conjuntura, ela está muito difícil de ser analisada. A gente se pergunta, a gente conversa com os nossos colegas professores, ontem mesmo eu encontrei com dois professores, que um dele é gestor, é “PPGG” (Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental) e também dá aula e a gente, sinceramente, a gente está num momento em que eu tento encorajar os meus alunos com... Eu digo para eles e eu fiz isso, eu fui patrona da última turma, eu fiz um texto para ser lido lá, nessa linha, não é? Isso é muito subjetivo, não sei, é só uma opinião, não é?

Eu não posso garantir nada, mas eu disse para eles no meu texto que eles são uma espécie de farol, sabe? De um farol em que a luzinha vai ficar piscando, vai ficar acendendo e vai ficar apagando, mas que eles vão precisar acreditar na esperança de que novos tempos virão. E a partir de uma nova gestão pública, e a partir deles, a partir desses egressos. Porque mesmo que seja preocupante, eles vão ter que tentar enxergar saídas, usando toda sua criatividade, apostando na formação que eles tiveram e acreditando que é possível ter uma administração pública com parâmetros éticos. Então, o que que a gente pode dizer para eles? A gente pode dizer “olha, vai com sua lanterninha, seja um farol para quem já está lá, desanimado dentro desses espaços e cheguem com essa carga de energia com que vocês estão saindo daqui, porque a gente acredita em vocês”. É só o que eu posso dizer, porque, no fundo, eles vão encontrar tantos obstáculos e eles não podem se desanimar diante dos obstáculos. Essa é a mensagem que eu tento passar para eles e, de uma forma muito emocionada, até lá, lendo o meu discurso, porque o que que a gente vai dizer? A gente não sabe o que dizer. Então, eu acho que eles podem chegar como uma lanterna, entende? Mas eu não sei em que tempo isso vai ser possível.

A- Ok, mas, pelo menos, nós estamos convictos, ao menos, dessa aposta, do nosso papel, não é?

S- Sim, sim, sim.

A- No campo acadêmico, nessa formação.

S- Sim.

A- Isso. Quando eu iniciei esse estudo eu entendia que a formação determinaria um modelo de gestão; que a formação é maior que a gestão, que ela

se sobrepõe. Nós fomos atropelados. Hoje, pelo menos na UERJ, a gestão está minando a formação. A UERJ passa por uma crise muito grave, mas eu não perdi de vista a rota, embora, em alguns momentos, eu tenha até admitido uma relação de causalidade inversa, mas eu acho que a gente não pode perder a rota, não é? Então, é esse o papel e eu acredito que foi essa a fala de praticamente todos os colegas que eu pude entrevistar nas universidades em que eu pesquisei. Vamos, então, acreditar, minimamente, como disse o professor da UFF, num legado geracional, não é?

S- Isso.

A- Se nós não fomos capazes na nossa geração, mas essa geração que está vindo, ela já vem com mais princípios, pelo menos ela já discutiu uma nova ordem de princípios, de valores, na sua formação acadêmica. Então, temos que fazer essa aposta, não é isso?

S- Exatamente. Eu falo também isso, porque antes, cronologicamente falando, a formação dos gestores públicos se dava só no alto escalão, porque os cursos eram em nível de pós-graduação. Nos últimos dez anos isso mudou muito. Então, o que eu falo para eles é: “Vocês vão entrar agora no Estado, ou nesses espaços que têm interface com políticas públicas, com muito mais bagagem do que os outros servidores tiveram” e a gente tem que acreditar que essa qualificação, ela pode fazer a diferença. Agora, quando a gente chega num ambiente altamente burocratizante e que, num cenário político tão nefasto como o que se tem hoje, essa força e essa energia que a gente acha que eles poderiam chegar transformando, isso não vai ter essa força toda. Mas não se pode perder a esperança de que vá, de uma forma incremental, que se vá costurando alguns processos que possam ser diferenciados dos que estão aí. Então, eu acho que você tem razão. Eu acho que... bem, com a formação qualificada dentro de um modelo mais ético e de responsividade, que é o que a gente tenta fazer com eles, a probabilidade de isso transformar uma organização é maior; de haver uma mudança institucional é maior. Agora, a gente tem garantia disso? Não.

A- Nenhuma.

S- A gente não tem garantia. A gente vai ter que fazer, daqui há uns dez anos, uma nova pesquisa com esses egressos lá dentro, não é? E outra coisa também, Adriana, é que a gente tem tido um número até alto de egressos que estão indo para a pós-graduação. Esse é um aspecto legal, assim, também para te falar,

não é? Porque tem muitos indo para a pós-graduação, têm interesse e tal de ir para a pós-graduação.

A- Certo.

S- E, outra coisa que eu também queria acrescentar, nós temos uma disciplina que se chama “Residência em Políticas Públicas”.

A- Isso eu ia perguntar. Sobre uma prática, um laboratório; mas fala.

S- Então, a residência em políticas públicas, ela está no desenho original do nosso curso. Se eu pudesse te falar, se você me perguntasse qual é o diferencial da UnB, eu ia te falar “originalmente, dentro do recorde original do projeto do curso, é a residência em políticas públicas”. O que que é isso? Hoje ela está dentro do... ela é uma modalidade de estágio supervisionado, porque nas nossas novas diretrizes, o estágio supervisionado e o trabalho de conclusão de curso são obrigatórios. Antes não eram obrigatórios, agora passam a ser. Então, nós temos tanto um como o outro e a residência está dentro de uma modalidade de estágio supervisionado que se chama Imersão em Pesquisa Acadêmica. Então, o que que vem a ser isso? Eles escolhem uma política pública, uma determinada política pública e a organização que faz a gestão dessa política pública, para realizar uma pesquisa de campo por dois meses, que a gente chama de imersão.

Então, não são dois meses ininterruptos e nem indo todo dia necessariamente, não é? Eles vão três vezes por semana, às vezes, eles fazem em um mês, no lugar de dois meses, para ir todo dia... tem uma flexibilidade, assim, no horário. Mas eles aprendem *in loco* o que é fazer gestão de políticas públicas. Tem teoria também, mas eles aprendem *in loco*. Então, eles vão, eles fazem uma observação participante, eles geram cinco diários de campo, nós fazemos, eu sou a professora dessa disciplina de elaboração de projeto e também fui, durante muito tempo, de residência em políticas públicas, que é o estágio final, não é? E agora tem uma outra professora que dá essa disciplina, ministra essa disciplina no final e eu fiquei com a elaboração do projeto. Então, o que a gente explora em termos epistemológicos nessa disciplina é a análise de política pública. Então, é um perfil, também, diferenciado porque eles vão ser, eles podem ser, eles estão aptos para serem analistas de políticas públicas. Aqui em Brasília tem muitos consultores. Então, é também um campo muito promissor para eles atuarem e isso tem tido, assim, a gente tem tido um retorno muito bom dos alunos e das organizações. Eu entro em contato com as organizações, eu sou a pessoa que entra em contato, nós

temos 104 experiências de residentes, desde o início do curso, 104 experiências. Então, eu faço o contato com as organizações e eles recebem, tem uma pessoa de referência que recebe o nosso estudante e eles fazem uma pesquisa *in loco* do funcionamento daquela política.

Geralmente, é análise de... é avaliação de processos, ou seja, eles estudam implementação. Um ou outro fez a formulação da política e o mínimo sobre a avaliação, porque não tem tempo, não é? Não tem tempo hábil de você medir impacto de nada. Então, ele, geralmente, é avaliação de processo. Falando mais epistemologicamente, essa experiência é uma experiência que tem sido muito boa para eles em termos de, como eles falam, “agora eu me sinto, professora, agora eu estou me sentindo gestor de políticas públicas, porque eu já sei como acontece lá”. Então, esse é um aspecto muito prático do nosso curso, que é interessante de te colocar com relevância, digamos assim, não é? Não vou te falar que é a ênfase do curso, mas, em termos de diferenciais, eu poderia te falar que eu acho que a UnB, o curso da UNB se diferencia por ter esse projeto, não é?

A- Isso. E pelo campo fértil, exatamente para essa imersão.

S- Exatamente, exatamente. A gente nunca deixa de ter uma organização que receba o nosso estudante.

A- Que abra as portas, não é? Isso...

S- É. A gente teve agora a primeira experiência, e vai acontecer no próximo semestre, com a UNICEF, então, assim, um organismo internacional. Então, isso...

A- Num outro olhar, numa outra vertente.

S- Isso, o que é a atuação. Então, a gente sempre tenta mostrar para eles o seguinte: “Olha, o que a gente fala de atuação do egresso do curso, está todo na residência, vocês podem testar isso na residência, tanto em ONG como em Embaixadas, como em Ministérios, como em Secretarias, como no Governo do Distrito Federal, o GDF”. Tem uns que vão nas escolas. O que é fazer gestão democrática numa escola pública? Tem muitos alunos que eu não sei porque estão migrando para isso, estão querendo estudar isso, o que que é, como é que você, como gestor, se você entrar numa escola pública para trabalhar com isso, se você pode, por exemplo, garantir a gestão democrática, não é?

A- Isso.

S- De uma escola, que é a prerrogativa da LDB, tudo baseado, assim, no que é que diz a lei, o que que é a lei, a própria política. A residência, ela é a fusão de

texto e contexto, não é? Como diz o Lejano, o texto é a política pública, o contexto é a organização que faz a gestão, ou a coordenação, ou o monitoramento, que tem, que funciona em algum aspecto, para gerir a política pública. Então, esse é, digamos, um aspecto prático do nosso curso que tem sido muito... Eu sou suspeita para falar porque eu estou muito imersa também nesse projeto, mas se você tiver interesse, a gente tem já um artigo publicado sobre isso.

A- É? Está disponível?

S- Está disponível. É muito fácil você achar na internet, porque ele foi publicado naquele “Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas”, então, se você colocar “residência em políticas públicas UnB”, vai aparecer rapidinho.

A- Está bem, vou pesquisar.

S- E é uma coisa que conta passo a passo e aí, uma coisa legal, talvez, para a sua pesquisa, é que a gente traz a experiência da primeira turma, de dez alunos na residência. Então, talvez, você ali pesque algumas coisas, está bem?

A- Está bom, está ótimo. Olha, professora, para mim está muito satisfeito. Agradeço demais pelas informações. Queria saber se gostaria de fazer mais alguma observação, algum ponto que nós não tenhamos abordado...

S- Não, eu acho que eu falei demais até, não é? Eu só queria que você considerasse que eu não sou coordenadora do curso ainda. Eu vou ser a partir de novembro, porque eu vou entrar agora de licença capacitação, porque depois eu... como eu vou assumir a coordenação, depois eu perderia a minha licença. Então, eu estou tirando agora porque eu vou assumir a coordenação. Só porque, às vezes, na própria... é tese que você está fazendo?

A- É.

S- Na própria tese você tem que colocar o tempo, não é, assim...

A- Isso.

S- Coordenadora de quando a quando, não sei, não sei como é que você vai resolver isso, mas eu queria só deixar isso claro, que eu não sou a atual coordenadora.

A- Está bom, pode deixar! Vai ficar o destaque. Eu te agradeço muito, então, tá?

S- Obrigada!

A- E, tão logo eu tenha esse trabalho mais elaborado, eu encaminho para você, para as suas considerações, ok?

S- Está certo. Qualquer coisa que você, porventura, venha a sentir falta, em termos de informação sobre o curso, você pode entrar em contato e a gente volta a conversar ou, então, por e-mail mesmo eu te respondo alguma coisa, tá?

A- Está bom, muito obrigada!

S- Boa sorte, Adriana! Parabéns!

A- Obrigada, boa tarde.

S- Está bom! Tchau! Boa tarde.

APÊNDICE I - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho - Fundação João Pinheiro (FJP) - Graduação em Administração Pública

RODRIGUES, Maria Isabel Araújo e OLIVEIRA, Kamila Pagel. Relatório em resposta ao Roteiro de Entrevista. [jul. 2017]. Entrevistador: Adriana Lana Ramos. Belo Horizonte, MG, 2017.

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS COORDENADORES

I SOBRE AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DO CURSO:

Qual a denominação do curso?

Curso de Administração Pública

Quando foi criado?

1986

Desde então tem aberto turmas?

Sim

Qual é o número de ingressantes por ano?

De 1986 a 2003, 40 por ano; de 2004 a 2016, 80 por ano; 2017, 40 por ano.

Qual é o número, em média, de formandos por ano?

32 (médias das últimas 10 turmas formadas)

Qual o perfil dos estudantes?

Em sua maioria, concluintes do Ensino Médio, residentes na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Conta com a participação de quantos docentes?

Atualmente 46 professores

II SOBRE O PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO:

Qual foi a motivação para a sua criação?

Formação de corpo técnico qualificado para atuar na Administração Pública do Poder Executivo de Minas Gerais já que os concluintes do Curso, que cumprem os requisitos previstos em seu projeto pedagógico, ingressam em uma carreira pública de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (quando da criação do Curso, carreira de Administrador Público)

Qual é a carga horária total?

3.265 horas

Que áreas aborda?

O Curso contempla as diversas áreas do saber acadêmico afins à administração pública, sendo elas: Fundamentos quantitativos, Finanças, orçamento e controle, Administração, Gestão Pública, Sociologia e Política, Economia, Direito e Metodologia.

Há ênfase em alguma área? Administração, Gestão Pública, Sociologia e Política, Economia, Direito.

Há predominância de alguns elementos estruturantes (conteúdos) na formação (fundamentos teóricos, instrumentais e/ou estratégicos para a gestão pública)?

O Curso baseia-se nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública (Curso do Campo de Públicas), Resolução Nº 1, de 13 de Janeiro de 2014; portanto, tem como elemento estruturante a busca pela formação de um *ethos* republicano e democrático em seus alunos.

Há diferenças significativas em relação à formação em Administração? Em caso afirmativo, quais?

Sim. A própria definição de DCN específicas para o Campo de Públicas, nas quais houve forte atuação da coordenação do CSAP, demonstra que a Administração e Administração Pública possuem ênfases distintas. Enquanto os cursos de Administração de Empresas dão destaque a áreas funcionais, o curso de Administração Pública tem o seu foco na articulação multi e interdisciplinar das áreas do conhecimento – Administração, Ciências Sociais (Ciência Política, Sociologia e Antropologia), Direito e Economia. Há, portanto, um *locus* específico, definido pelo interesse público. Muitas disciplinas do CSAP são específicas do campo de públicas, como Administração Pública, Políticas Públicas, Gestão Pública, Gestão Municipal, Direito Administrativo, Administração Financeira e Orçamentária. E muitas outras, embora sejam temáticas afeitas à Administração Geral, dão ênfases à área pública em suas ementas, tais como Gestão de Pessoas, Logística, Gestão de Projetos, ressaltando o contexto, limites, desafios e potencialidades do setor público. Essas especificidades conduzem à formação de um egresso com perfil tecnopolítico orientado para o bem público.

Que expressão sintetiza a proposta central desta formação?

Ethos republicano e democrático como norteador de uma formação que remeta à responsabilidade pela *res publica*, pela defesa do efetivo caráter público do Estado e pela eliminação de todas as formas de desigualdade.

III SOBRE A CONCEPÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA:

Qual é visão proposta pelo curso acerca da gestão pública?

Campo de conhecimento e atuação composto por metodologias e técnicas, processos, políticas e práticas que contribuam para a melhoria e o fortalecimento da ação governamental e, em última instância, para o alcance do interesse público.

Qual é o seu eixo central?

Alcance do interesse público

Que palavras melhor representam os princípios desta concepção de gestão pública?

Democracia, diversidade, participação, eficiência, eficácia e efetividade

IV SOBRE O IMPACTODA FORMAÇÃO PARA A PERSPECTIVA DE UMA 'NOVA' GOVERNANÇA PÚBLICA:

Os parâmetros de uma nova "governança pública" estão claramente expressos na formação dos gestores?

Sim, temáticas relacionadas à democracia, participação social, ética, pluralidade estão fortemente presentes na formação oferecida no CSAP.

Em que medida essa formação norteará um novo comportamento por parte desses gestores?

Formando profissionais não apenas tecnicamente qualificado, com conhecimento na área, mas também com visão humanista e crítica em relação às demandas sociais.

É possível se pensar em uma nova "governança pública" a ser conduzida pelos egressos?

Acredita-se que os alunos formados na Escola de Governo constituem-se profissionais que já vem gerando conhecimento, desenvolvendo e difundindo ações e processos que contribuem para o fortalecimento da esfera pública, para a melhoria da ação governamental e intensificação das formas de participação social na esfera pública.

Em que perspectiva de tempo?

Espera-se que já uma nova governança pública com esses parâmetros já esteja em processo.