

Formação em Administração Pública no Brasil: Desafios, Perfil de Formação e Especificidades da Área

Public Administration Undergraduate Courses in Brazil: Challenges, Profile Training and Specific Area

Cléria Donizete da Silva Lourenço

Doutorado em Administração, Professora Adjunta, Universidade Federal de Lavras, Brasil, clerialourenco@gmail.com
<http://lattes.cnpq.br/7767588737069554>

Thaís Ferreira Magalhães

Graduanda em Administração, Estudante, Universidade Federal de Lavras, Brasil, thaferreira1@gmail.com
<http://lattes.cnpq.br/6150827868559794>

Patrícia Aparecida Ferreira

Doutorado em Administração, Professora substituta, Universidade Federal de Lavras, Brasil, paf@dae.ufla.br
<http://lattes.cnpq.br/9646430773243714>

Resumo: O objetivo deste trabalho é identificar os principais desafios do ensino de administração pública no Brasil bem como conhecer o perfil de formação do administrador público além de buscar compreender as especificidades do ensino nesta área. Utiliza-se como ponto de partida para discutir sobre a temática, a literatura da área de administração. Os resultados evidenciam que embora o número de cursos tenha crescido exponencialmente nos últimos anos, há diversas lacunas referentes à formação acadêmica em administração pública e uma dificuldade de distinguir essa área da administração de empresas. Há que se destacar, ainda, a existência do movimento atual do "campo das públicas" (cursos de gestão pública, de políticas públicas e de gestão de políticas públicas), no sentido de uma discussão acerca das peculiaridades do campo de saber da administração pública.

Palavras-chave: Ensino de Graduação, Administração Pública, Brasil.

Abstract: The objective of this work is to identify the key challenges of teaching public administration in Brazil and know the profile of the public administrator training besides seeking to understand the specifics of teaching in this area. It is used as a starting point to discuss the topic, the literature in the field of administration. The results show that although the number of courses has grown exponentially in recent years, there are several gaps regarding academic background in public administration and a difficulty in distinguishing this area of business administration. One should mention also the existence of the current movement of the "field of the public" (courses in public management, public policy and management of public policies), to a discussion of the peculiarities of the field of knowledge of public administration.

Key words: Undergraduate education, Public Administration, Brazil.

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

Introdução

Nos últimos anos, o número de cursos de administração pública cresceu exponencialmente. Em 1995, havia treze cursos. Atualmente, são 46 graduações presenciais, mais outros 40 cursos de formação de tecnólogos e graduações à distância no recém denominado Campo de Públicas. Cinco nomenclaturas surgiram nos últimos anos – Administração Pública, Gestão Pública, Gestão de Políticas Públicas, Políticas Públicas e Gestão Social – responsáveis por 8 mil novas vagas por ano. Além disso, o país conta com 13 programas de pós-graduação, entre acadêmicos e profissionais, e um de doutorado (Rocha, 2013).

Embora o ensino de administração pública tenha vivenciado um momento de expansão conforme informa Coelho (2010), este não tem recebido a mesma atenção que o ensino de administração de empresas por parte dos pesquisadores. No levantamento realizado por Pacheco (2003) sobre a produção brasileira na área de pesquisa em administração pública, apesar da diversidade temática encontrada pela autora, não foram

encontrados artigos que tratavam do ensino. De acordo com Zouain e Fleury (2003), do volume de artigos publicados na RAP no período de 1992 a 2002, apenas 1,9% dos artigos discutiam ensino e pesquisa em administração pública. Portanto, conforme analisam Oliveira e Sauerbronn (2007), o ensino de administração pública é ainda pouco debatido na academia brasileira.

Deve-se destacar, contudo, o crescimento do número de trabalhos publicados sobre a temática em eventos como Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração [EnANPAD], Encontro Nacional de Administração Pública e Governança [EnAPG] e especialmente no Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade [EnEPQ]. Dado esse crescimento, considera-se a pertinência de conhecer o que diz esses trabalhos sobre o ensino de administração pública na atualidade.

Este estudo, portanto, tem como objetivos (i) identificar os principais desafios do ensino de administração pública no Brasil bem como (ii) conhecer o perfil de formação do administrador



público além de (iii) buscar compreender as especificidades do ensino nesta área. Para tanto, é feita uma pesquisa bibliográfica, tomando como ponto de partida trabalhos publicados sobre a temática nos principais periódicos de administração e eventos como EnANPAD, EnEPQ e EnAPG. Considera-se a relevância de estudos dessa categoria porque, conforme informa Coelho (2008b), o ensino de graduação em administração pública nacional está se (re)valorizando, está se (re)idealizando nas instituições de ensino superior (IES). Espera-se que os seus resultados dêem subsídios ao debate sobre o ensino de administração pública no Brasil uma vez que, mesmo existindo lacunas referentes à formação acadêmica nessa área, o tema é ainda inexplorado (Coelho, 2007).

Este trabalho está organizado da seguinte forma. A primeira seção é constituída por esta introdução. Na segunda seção, é feita uma breve contextualização acerca do tema estudado. Na terceira seção, procura-se compreender os desafios do ensino de administração pública no Brasil; na quarta seção, discute-se alguns aspectos referentes ao perfil de formação do administrador público; na quinta seção, são apresentadas algumas especificidades do ensino nessa área. Por fim, na sexta e sétima seções, respectivamente, são feitas as considerações finais e indicadas as referências.

Breve contextualização sobre o ensino de administração pública no Brasil

Observou-se que o tema mais debatido nas publicações científicas sobre ensino de administração pública está relacionado à sua trajetória¹ que foi plenamente discutida por diversos autores, entre eles, Coelho (2006, 2008c, 2010), Nicolini e Fischer (2007), Oliveira e Sauerbronn (2007) e Soares, Ohayon e Rosenberg (2009). Portanto, não se pretende, nesta seção, retomar amplamente essa temática, mas apenas delinear um breve contexto que ofereça suporte para o desenvolvimento deste trabalho.

Historicamente, o marco zero do ensino de administração pública no Brasil – em nível de graduação – ocorre em 1952 com a instalação do curso na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas [EBAP-FGV]. Nos dez anos subsequentes à criação do curso de graduação da EBAP-FGV, surgiram, no país, cursos de administração pública na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (1952); na Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia (1959); na Escola Superior de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (1959); na Escola de Administração do Estado do Ceará (1961); e no Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília (1961). Incluindo estas, estima-se que, entre 1952 e 1969, 31 IES implantaram cursos de formação acadêmica (graduação e pós-graduação) e/ou de treinamento e desenvolvimento (T&D) em administração pública. Destas, aproximadamente 75% ofereciam o bacharelado nesse campo do saber, isolado ou integrado com o de administração de empresas (Coelho, 2010).

Coelho (2008b) fazendo uma radiografia do ensino superior de administração pública identificou o crescimento exponencial deste nos últimos 10 anos. Concretamente, em se tratando de ensino de graduação, essa modalidade de educação superior no país associa-se a uma profissão. Portanto, é de se supor que a ressignificação do mercado de trabalho de gestão pública, referente à profissionalização no setor público-estatal e ao crescimento do setor público não-estatal, seja a mola-mestra que impulsiona as IES a conceberem cursos de administração pública e correlatos (Coelho, 2008b).

Assim como nos anos cinquenta o ensino de graduação em administração pública surgiu com o processo de ampliação da gerência na esfera estatal no país, na atualidade ele ressurgiu com o processo de complexificação da gestão na esfera pública nacional (e transnacional) – no Estado, no terceiro setor e no mercado (Coelho, 2008b).

Conforme informa Coelho (2010), do impulso dos anos cinquenta a letargia do final dos anos setenta, a formação acadêmica em administração pública iniciou sua trajetória no país. Grosso modo, tal ensino, moribundo vis-à-vis a crise do Estado nos anos 80, revitalizou-se com a agenda de reforma do Estado no pós-95. Assim, conforme informa o autor, já se passaram meio século de história, desde o pioneirismo da EBAP-FGV que formou em 1954 os primeiros bacharéis em administração pública no país até o (re)surgimento de cursos nesse campo do saber em instituições de ensino como UDESC em 2004, USP em 2005, na UNICAMP, UFMG, UNB, UFRGS e UFRN em 2009 e na UFABC, UFLA, UFPB e UFRJ em 2010.

Em síntese, conforme destacam vários autores, entre eles Coelho (2008b), Guatimosim, Bellen e Trevisan (2007) e Nicolini e Fischer (2007), nos últimos anos houve uma revalorização da administração pública e a necessidade de aprofundar os conhecimentos teóricos e empíricos na área tem sido ressaltada. Nesse contexto, a formação acadêmica em administração pública está se (re)idealizando nas IES conforme destaca Coelho (2008b).

Nos últimos dez anos, Estado, governos, disciplina e ensino de administração pública voltaram a desfrutar da merecida importância. A nação tenta reencontrar os caminhos do desenvolvimento econômico e social, teóricos e pesquisadores debatem novas teorias sob uma miríade de novas disciplinas que debatem o Estado e os governos voltaram a contratar, o que gerou uma nova onda de ofertas de formação no ensino superior, assim como a estruturação de mais e mais escolas de governo (Nicolini & Fischer, 2007).

Com efeito, as novas demandas por administradores públicos, uma revalorização das carreiras de Estado e o interesse na disciplina como objeto de estudo, que já vinham ocorrendo desde o início dos anos 90, trouxeram novas atenções para a função pública e alimentaram um novo ciclo do ensino de administração no Brasil, que perdura até hoje. O número de instituições de ensino que ministravam o curso de graduação em administração pública voltou a crescer em função das novas demandas

gerenciais e surgiram outras modalidades de ensino superior na área (Nicolini & Fischer, 2007).

Nesse momento, em que o cidadão se interessa novamente em ser um funcionário público concursado e transformado em dirigente público, alocado em uma carreira de Estado considerada estratégica, interessa descobrir como estão sendo preparados os futuros administradores que atuarão no núcleo estratégico e nas atividades exclusivas do Estado. (Nicolini & Fischer, 2007, p. 15).

Considera-se que o administrador público assume um papel fundamental diante da sociedade, por ser responsável pelo bom funcionamento das organizações públicas. Sendo assim, a formação deste profissional teria implicações diretas para o desenvolvimento do País. No entanto, conforme afirmam Ferrarezzi e Zimbrão (2005), o administrador público não está preparado para lidar com as frequentes mudanças que ocorrem no setor público atualmente.

Apesar dessa importância, há diversos desafios/lacunas/limites referentes à formação acadêmica em administração pública no Brasil na atualidade conforme apontadas por Coelho (2006; 2008a) – desafios estes que serão abordados na seção seguinte.

Desafios do ensino de administração pública no Brasil

Coelho (2006, 2007, 2008a) expõe e discute – por meio dos estudos de casos dos bacharelados em administração com habilitação em administração pública da EAESP/FGV, FCL/UNESP e EG – Fundação João Pinheiro – algumas lacunas/limites referentes à formação acadêmica que os cursos de graduação em administração pública no Brasil deparam-se na atualidade. Posteriormente, Coelho (2008b), utilizando da compilação/análise de dados secundários do Instituto Nacional de Estudos Educacionais Anísio Teixeira [INEP] e do levantamento de informações primárias dos cursos citados, faz uma radiografia do ensino de graduação em administração pública no Brasil no período de 1995 a 2006 analisando as circunstâncias de sua expansão e contextualizando sua oferta no pós-1995.

Nas palavras de Oliveira, Sant'anna e Diniz (2011, p. 5), os debates e dilemas que circundam as pesquisas sobre a administração pública são os seguintes: (i) distância ou inconsistência entre o conhecimento teórico e a gestão pública na prática; (ii) pouca clareza na definição do que são as questões públicas e os problemas de identidade da educação de administração pública; (iii) baixa conexão entre as disciplinas que constituem o curso.

Em síntese, as lacunas/desafios apresentadas por Coelho (2006, 2008a:5) são: (1) a falta de identidade do ensino; (2) mimetismo de administração de empresas; (3) dicotomia política/administração; (4) escassez de material didático; (5) carência de corpo docente e (6) falhas na interface teoria-prática. Desafios estes que serão tratados a seguir.

A falta de identidade do ensino de graduação em administração pública no país ocorre porque a área não possui jurisdição sobre um nítido corpo de conhecimentos, sua

transmissão em termos educacionais é objeto de controvérsia, gerando ambiguidade e indeterminação no seu rol de formação acadêmica. Portanto, neste momento de ressurgimento dos cursos de graduação em administração pública, necessário se torna conceituar o que é administração pública; uma delimitação do campo do saber de administração pública, ainda que ampla, mas sem evitar os dois termos: 'administração' e 'pública' (Coelho, 2008a).

Segundo Coelho (2006), o ensino superior de administração pública no Brasil durante seu 1º ciclo (1952-1965) teve – claramente – uma identidade, disseminada pela EBAP-FGV, aderente à concepção de Estado e aos contornos de seu campo do saber, que o diferenciava da formação acadêmica em administração de empresas. No entanto, tal identidade se desfez no decorrer de seu 2º ciclo (1966-1982); o *enforcement* do currículo mínimo de administração – com lógica de administração de empresas – a partir de 1966, a diluição do *ethos* de administração pública no país com a sobreposição da gestão empresarial no 'Estado-Empresa' e o milagre econômico (com o consequente *boom* do ensino de administração de empresas) nos anos setenta, corroeram a especificidade dos cursos de graduação em administração pública no país.

Há que se considerar, ainda, conforme evidencia Fischer (2003), que a formação na área de administração pública no contexto brasileiro foi fortemente influenciada por experiências oriundas de países mais desenvolvidos, como por exemplo, os anglo-saxônicos. Isso também prejudica a identidade do ensino. Para a autora, os conhecimentos produzidos em tais nações foram exportados, o que resultou em um processo de reprodução ideológica.

A formação e o treinamento de administradores públicos no Brasil valeram-se, desde sua origem, de experiências já consolidadas em contextos desenvolvidos (anglo-saxônicos, principalmente) que foram transformadas em "produtos de exportação", e se constituíram, por isso, em mecanismo de reprodução ideológica, tendendo a capacitar administradores públicos para o desempenho de papéis organizacionais definidos de fora para dentro, orientados para a eficiência/eficácia proposta pelo modelo de desenvolvimento vigente em países do Primeiro Mundo. (Fischer, 2003, p. 85).

Sob esse aspecto, Guatimosim *et al.* (2007) destacam a necessidade de os futuros administradores públicos tomarem consciência, já enquanto acadêmicos da graduação, do contexto atual brasileiro, ou seja, das transformações ocorridas no campo das organizações públicas que pretendem atuar, principalmente porque, segundo os autores, muitas dessas ocorrências poderão e deverão ser objetos de novas transformações pela própria atuação deles.

O problema de identidade da educação em administração pública pode ser resultante também da baixa conexão entre as diferentes disciplinas que compõem o curso. De fato, a administração pública é um campo que requer contribuições de diversas áreas de conhecimento (como da psicologia e do direito). O problema não está na interdisciplinaridade, mas sim na

ausência de um fio condutor ou construto teórico que integre as disciplinas (Oliveira *et al.*, 2011).

Segundo Coelho (2008a), a ausência ou indefinição de 'bordas' disciplinares nesse ensino superior pode levar as IES a se valerem de uma gama de *designs* de curso e matrizes curriculares, corroborando a sua descaracterização (e fragmentação) no país. Nesse sentido, um de seus 'males' é o **mimetismo de administração de empresas** no conteúdo programático dos cursos superiores de administração pública, quer pela organização do ensino de administração pública em conjunto com o ensino de administração de empresas em algumas IES, quer pela carência de tecnologia administrativa própria (ou adequada) à gestão pública.

A partir de 1966, com a junção do ensino de graduação em administração pública e administração de empresas nas IES nacionais, aquele se tornou uma adaptação deste, descaracterizando-se em sua dimensão instrumental-profissionalizante. De certo modo essa situação se mantém nos dias atuais, vicejada, entre outros fatores, pelo efeito perverso da conservação de um currículo mínimo de administração com viés de administração de empresas por quase 40 anos (Coelho, 2007).

O trabalho de Coelho (2007, p. 6) evidencia que em diversas instituições de ensino dos EUA que conjugaram o ensino de administração pública e administração de empresas na década de cinquenta, o seguimento foi a 'morte' da administração pública por falta de nutrição (ou o enfraquecimento dela por falta de atenção), em decorrência da própria noção de mercado. Já no Brasil, conforme discute o autor, o caso da EAESP – atualmente – é esclarecedor dos 'resultados perniciosos' que a organização sob um mesmo 'teto' dos ensinos de graduação em administração pública e de empresas pode acarretar para o primeiro. A prevalência do *locus* empresarial nesta IES acaba encobrindo (ou desfigurando) as categorias da gestão pública. Um "certo preconceito – ou, no mínimo, desprezo – com relação ao curso de administração pública se faz presente na EAESP, realçando a imagem de que a administração pública é o 'primo pobre' da administração de empresas".

Fadul, Mac-Allister da Silva e Silva (2012) informam que são poucos os programas de pós-graduação em administração que têm a administração pública como área de concentração ou que têm linhas de pesquisa estruturadas com temas próprios desse campo ou mesmo transversais à administração pública. Segundo os autores, a maioria dos programas possui, na verdade, apenas linhas de pesquisas em administração pública. Dificilmente o curso e o programa são exclusivos em administração pública. Na maioria deles a estrutura do programa de administração de empresas é aproveitada para oferecer cursos ou disciplinas de administração pública. E, mesmo nesses casos, os cursos são apenas derivados, e não exclusivos da área pública.

Talvez, a liberdade instituída pelas Diretrizes Curriculares Nacionais [DCN's] do curso de bacharelado em administração – Resolução CNE nº. 4, de 13 de julho de 2005 –, dissociada da figura do currículo mínimo, e a possibilidade da habilitação em

administração pública se transformar em um curso de bacharelado em administração pública, diminua o mimetismo de administração de empresas no ensino superior de administração pública (Coelho, 2007). Esse mimetismo obscurece, também, o 'lado político' da gestão pública conforme explica Coelho (2007). Isso, segundo o autor, agrava um dos problemas – históricos – da administração pública enquanto área de ensino e pesquisa: **a dicotomia política-administração**.

Conforme explica Coelho (2008a), a manifestação exacerbada desta dicotomia põe em risco o referencial epistemológico do curso – isto é, na proporção que as áreas de política e administração não dialogam entre si, o curso de administração pública corre o risco de ser apenas uma justaposição de disciplinas que muito pouco contribui para oferecer uma visão harmônica e integrada do campo de administração pública. Ou seja: na ausência de intercâmbios reais entre as matérias de política e administração no ensino de graduação em administração pública, os cursos limitar-se-ão a um arranjo multidisciplinar de compartimentos disciplinares incomunicáveis. Assim sendo, o desafio dos cursos de administração pública é (re)combinar – construtivamente – esses âmbitos do saber, caminhando para uma organização mais interdisciplinar.

Como uma forma de amenizar essa dicotomia, Nicolini e Schommer (2007), sugerem a articulação de diferentes saberes uma vez que, segundo os autores, o confronto entre diferentes visões permite a construção de conhecimentos novos e multifacetados. Para que isso ocorra, os desenhos curriculares devem privilegiar construções com múltiplas disciplinas interrelacionadas, propiciando debates entre professores, conteúdos, metodologias e concepções de mundo; entre mestres e aprendizes, professores e estudantes, estagiários e supervisores, pesquisadores e gestores – seja pela horizontalidade na sala de aula, seja pela articulação em torno de atividades de pesquisa ou de extensão, promovendo interação de saberes e repertórios diferentes; entre conhecimentos científicos e não-científicos, na construção de relações entre instituições educacionais e diferentes setores da sociedade e do governo.

A dicotomia política-administração é também abordada no trabalho de Madureira (2005). O autor entende que a gestão interna [administração] e a gestão das políticas são vertentes complementares e que a profissão de funcionário público, apesar de tantas vezes depreciada em favor das profissões liberais ou do setor privado, deve assim obedecer a duas exigências fundamentais: a da eficiência (interna) e a da eficácia (externa).

Em suma, parece haver consenso entre os autores com relação à importância de conhecimentos políticos na formação do administrador público, juntamente com o conhecimento técnico habitualmente oferecido. Isto possibilita uma formação mais ampla para estes profissionais que se tornam aptos a atuar em um ambiente de conflitos e incertezas (Soares *et al.*, 2009).

A **escassez de material didático** específico, contextualizado para o setor público, e sistematizado a partir da práxis é mais um dos desafios no ensino de graduação em administração pública

apontado por Coelho (2008a). Segundo o autor, no Brasil, a abordagem teórico-conceitual na administração pública apóia-se, consideravelmente, em disciplinas das áreas de ciências políticas, sociologia e economia, entre outras, esquecendo-se com frequência da administração geral. A falta de bibliografias específicas nas subáreas da administração – marketing, recursos humanos, finanças, produção e operações – é também obstáculo ao desenvolvimento do ensino superior em administração pública (Coelho, 2008a).

A conclusão de Coelho (2008a) é a de que, no Brasil, ainda não se formou uma produção bibliográfica que reúna conhecimentos, estudos de caso e sistematizações abrangentes e fidedignos às especificidades do setor público e que estabeleça materiais didáticos para um conjunto das subáreas funcionais da gestão pública. Como consequência, há pouca instrumentalização do alunado para a atuação profissional e muitas disciplinas do curso de administração pública tendem a ser ministradas com materiais de apoio de administração de empresas.

A **carência de corpo docente** constitui-se mais um dos desafios do ensino de administração pública. Coelho (2008a) argumenta que a expansão dos cursos de administração pública no Brasil não é acompanhada do surgimento de cursos de pós-graduação que são essenciais para a formação de um corpo docente específico da área. Isso explica porque as vagas para docentes nos novos cursos foram ocupadas por profissionais de outras áreas, como ciência política, ciência econômica, administração de empresas e, menos frequentemente, por profissionais egressos da máquina pública.

O professor é, contudo, uma peça chave na formação do administrador público. Conforme entendimento de Madureira (2005), a forma como professores e formadores interagem com os alunos, assim como o tipo de programas escolhidos, será fundamental para o incentivo ou para a inibição dos impulsos inovadores e de novos comportamentos. O autor aponta que, no ensino da (e na) administração, não existe uma cultura que permita questionar-se autoridades ou procedimentos pré-instituídos. Ao aceitar as práticas de administração ortodoxas, os funcionários (alunos e formandos) tornam-se “escravos” da autoridade administrativa e não servidores dos cidadãos. Num contexto desse tipo, o esforço da “educação” na administração pública deve ir no sentido de preparar as pessoas para a necessidade premente de se poder integrar a diversidade de pesquisas e de conhecimentos. Nesse processo, reconhece-se a importância do professor.

Há que se considerar que a “sala de aula”, *lócus* tradicionalmente privilegiado nas escolas, experimenta na atualidade uma verdadeira revolução em termos de redefinição de papéis, de escopo e estratégias, impulsionando o desenvolvimento de práticas alternativas de ensino/aprendizagem que extrapolam os sistemas hierárquicos e autocentrados tradicionais, geralmente baseados prioritariamente na figura do professor que “transmite o seu conhecimento” (Heber, 2003, p. 8).

Conforme ressalta Coelho (2008a), é imperioso que os cursos de administração pública contem com docentes titulados, com dedicação em tempo integral e que alternem seus trabalhos acadêmicos com pesquisas e projetos de extensão no setor público. Ademais, há que se buscar as especificidades da área de administração pública por meio de novos e renovados programas de pós-graduação *stricto sensu*. Contudo, conforme apontam Oliveira *et al.* (2011), a expertise dos professores que possuem histórico na área pública não tem sido aproveitada pelas IES.

Por fim, **falhas na interface teoria-prática**, é o último desafio do ensino de administração pública tratado no âmbito deste trabalho. No entanto, conforme informam Oliveira *et al.* (2011), a discussão sobre a distância ou inconsistência entre o conhecimento gerado na academia e a administração pública na prática não é recente.

Segundo os dados da pesquisa realizada por Coelho (2008a), este problema é reconhecido tanto pelo corpo docente como pelo corpo discente das IES pesquisadas por ele. Segundo o autor, assim como a inexistência de escola/empresa fragiliza um curso de graduação em administração de empresas, a falta de vínculo com o setor público debilita um curso de graduação em administração pública. Nesse caso, a co-indução de mais estágios e projetos de extensão em órgãos públicos-estatais, bem como o estabelecimento da relação escola-governo são algumas ações que as IES podem (e devem) recorrer para a consolidação dos cursos.

Isso seria importante uma vez que o conhecimento produzido nas instituições de ensino é abstrato e pouco relevante para as questões sociais. Ou seja, trata-se de um saber teórico, sem vinculação direta com os problemas cotidianos dos órgãos do governo e, portanto, pouco úteis para os profissionais da gestão pública (Ventris, 1991). No entanto, a interface teoria-prática é importante porque “a finalidade do ensino superior é formar pessoas que façam o serviço público (que administrem o interesse público) ou que atuem a serviço do público (que atuem como líderes públicos)” (Ventris, 1991:7-8). Uma reflexão sobre este foco pode significar uma ampliação do escopo do ensino superior de administração pública de forma a alimentar o interesse público, preparar sujeitos para uma variedade de papéis públicos e recapturar a orientação pública fundamental para a área. Esta reflexão está em consonância com a necessidade de colocar o estudante no papel de protagonista de sua formação (Oliveira & Sauerbronn, 2007).

Conforme destacam Nicolini e Schommer (2007, p. 8) “é necessário mergulhar na prática sem prescindir da reflexão teórica, articulada e continuamente”. Para os autores, há múltiplas oportunidades de aprendizagem ao integrar pessoas com diferentes conhecimentos em torno de atividades concretas, compartilhadas, relacionando teoria e prática no curso do processo de aprendizagem, o qual compreende análise e intervenção.

Nessa direção, duas ações podem ser importantes: (i) o estabelecimento de uma agenda conjunta entre acadêmicos e

profissionais dos órgãos públicos para uma troca de experiência entre as partes e um alinhamento de interesses e propósitos; (ii) a definição conjunta dos temas de interesse da administração pública para um direcionamento da pesquisa científica (Ventress, 1991).

A discussão sobre a interface teoria-prática coloca no debate a questão do perfil do administrador público.

Perfil de formação do administrador público

Muitos autores, entre eles, Madureira (2005), Soares *et al.* (2009), Souza (2002) e Keinert (1994), discutem aspectos referentes à formação do gestor público.

Madureira (2005) analisa as possibilidades e limitações da formação profissional contínua no novo contexto da administração pública. Ao longo do artigo, procura aprofundar a questão da relevância dessa formação realçando aspectos como a exigência dos novos papéis profissionais, a necessidade de uma atualização da formação acadêmica em administração pública, mas, sobretudo da formação profissional.

Os novos papéis profissionais a serem assumidos pelos funcionários públicos confundem-se de certa forma com os novos papéis sociais que eles devem assumir como cidadãos: em ambas as situações devem privilegiar a capacidade para a mobilidade, criatividade, elasticidade e inovação. Esses novos papéis devem ser considerados num nível operacional, mas, sobretudo num nível estratégico, cada vez mais importante e ampliado tendo em conta a volatilidade dos contornos da sociedade em geral e do mercado em particular. Esses recentes papéis profissionais, ainda que continuem a conter uma perspectiva técnica, requererão uma ênfase comportamental especial (Madureira, 2005).

Os processos de formação profissional em curso terão objetiva ou subjetivamente um forte pendor cultural como forma de contribuição para um novo enquadramento de atitude. Novas atitudes, por parte do administrador público, incluem aspectos como o intercâmbio de experiências e de conhecimentos, a criação de equipes de trabalho e de redes de comunicação, aspectos esses “nem sempre dependentes das tradicionais ações de formação profissional em sala de aula” (Madureira, 2005, p. 1112).

Como explica Nogueira (1999, p. 61),

a gestão de recursos humanos compatível com as exigências do mundo contemporâneo deve ir muito além dos aspectos técnicos e legais. Precisa ser pensada em termos políticos e ter no seu centro uma bem executada política de formação, capaz não só de treinar funcionários, mas de impulsionar a radical conversão da postura e da mentalidade do servidor público.

Quanto a esse assunto, Souza (2002), Nicolini (2008) e Gaetani (1999) também defendem a necessidade do domínio de conhecimentos não apenas técnicos, mas também políticos, por parte do administrador que pretende atuar em uma organização pública. Estes autores explicam que como as organizações públicas são espaços de conflito político, onde as áreas política e administrativa se misturam, é necessário que haja gestores que

tenham conhecimentos técnicos, mas também responsabilidade política.

Esse aspecto pode ser bem compreendido nas palavras de Coelho (2007, pp. 9-10). Segundo o autor,

Por um lado, as práticas do *management* público não podem ser adequadamente compreendidas sem estarem colocadas no contexto político. Por outro lado, em administração pública todos os processos administrativos são políticos, inclusive a execução. Isso requer um administrador público (na acepção de formação acadêmica) com conhecimentos e habilidades para operar na fronteira entre a política e a técnica – um ‘especialista tecnopolítico’, capaz de planejar, negociar, aproximar pessoas e interesses, executar e avaliar em organizações (e redes interorganizacionais) de interesse público.

Soares *et al.* (2009) procuraram identificar em que pontos os cursos de graduação e pós-graduação em administração pública do Brasil atendem ao perfil desejado do administrador público traçado pela literatura especializada. Os autores partem do princípio de que, além de um perfil adequado, o administrador público precisa receber uma boa formação que o torne capaz de responder adequadamente às demandas das organizações públicas atuais. A este respeito, são sintetizados os principais conhecimentos que devem ser dominados pelos administradores públicos, conforme apontados pela literatura especializada: política, direito, ética, administração de recursos, economia, gestão de pessoas, estratégia, finanças/contabilidade, negociação, estatística, teorias organizacionais, administração internacional, cultura nacional, ciências sociais, democracia, inovação, gestão de mudanças, estágio e tecnologias/informática.

Os resultados da pesquisa Soares *et al.* (2009) evidenciam que há uma correspondência dos currículos analisados com a literatura levantada no que diz respeito à presença de disciplinas referentes à política, gestão de pessoas, administração financeira, economia e novas tecnologias, revelando a boa formação oferecida ao administrador público atualmente. É destacada também a divergência dos currículos analisados com relação à bibliografia pesquisada no que se refere às disciplinas de ética, administração de recursos, relações internacionais, inovação, estratégia, gestão de mudanças, dentre outras.

Souza (2002) determina o que para ela seria o perfil mais adequado do administrador público dentro do contexto atual, devendo esse profissional possuir iniciativa e criatividade, responsabilidade, capacidade de agir adequadamente diante de situações diversas, inteligência prática, voltada para a ação, desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos, através de uma constante formação, ser um especialista generalista, conhecendo o particular a partir do geral, apresentar habilidades gerenciais, ter capacidade empreendedora, liderança e habilidades interpessoais.

Já para Keinert (1994), as habilidades que o administrador público deve dominar são: (i) habilidades humanas para que desenvolva sua capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, adaptação a mudanças; (ii) habilidade profissional para que tenha uma visão estratégica incentivando a criatividade e a inovação, e a capacidade técnica

que lhe permita usar as tecnologias administrativas mais adequadas ao setor público; (iii) habilidade pública para que ele tenha responsabilidade social, noções de ética, democracia e compromisso com o serviço público.

Assis e Paes de Paula (2014), ao discutirem sobre a profissionalização e a formação do gestor público, reforçam que, para viabilizar uma gestão social democrática, é preciso que as pessoas sejam formadas e não profissionalizadas. Nesse sentido, para o gestor público assumir uma postura voltada para o social, é indispensável uma compreensão da complexidade das pessoas e das organizações, e isso só é possível de ser feito se for via sua experiência autêntica, o que corrobora com o sentido de *Bildung* (formação efetiva do sujeito) de Adorno. Trata-se de uma ação enriquecida por meio da reflexão.

Diante do exposto nesta seção, observa-se que o perfil de formação do administrador público é bem diferente do perfil do administrador de empresas. Essa, contudo, não é a única especificidade da área conforme será analisado a seguir.

Especificidades do ensino de administração pública

A distinção entre o ensino de administração de empresas e o de administração pública tem sido bastante ressaltada. Salm, Silva e Menegasso (2007) afirmam que essa é uma questão de urgência para que se evitem contradições e confusões sobre os espaços das esferas pública e privada nos cursos de administração pública. Na concepção dos autores, as escolas, faculdades e centros de ensino que mantêm cursos de administração com foco empresarial e em administração pública devem ter cautela com conteúdos que, aparentemente se aplicam aos dois cursos. Embora o conteúdo seja o mesmo, o espaço em que esse conteúdo se aplica não é idêntico. A esfera privada tem a sua lógica de funcionamento própria, os seus valores orientam as ações nela praticadas para o interesse próprio. Já a esfera pública tem outra lógica, os seus valores exigem as ações direcionadas ao interesse público. O projeto pedagógico do curso deve deixar evidente essa questão e deve o professor ter consciência desse fato, sob pena de que se confundam os alunos e prejudique o aprendizado.

Nicolini (2008) informa que a administração pública se diferencia da administração de empresas por uma série de fatores, como a busca pela eficiência e não pelo lucro, e o tratamento justo de seus clientes, sem discriminá-los. Assim, para este autor, a simples aplicação das ferramentas de gestão empresarial em uma organização pública traz problemas, pois estas ferramentas são influenciadas pelos objetivos e formas das atividades empresariais, sendo muitas vezes inadequadas para as organizações públicas. Pode haver uma transposição destas ferramentas, mas é preciso respeitar as características da administração pública. Este pensamento deve se refletir na formação do administrador público que deve ser capaz de estabelecer esta diferenciação.

Bresser Pereira (2009, p. 343) também defende a ideia de que a gestão pública é essencialmente diferente da administração de empresas, já que essa última tem como mecanismo de coordenação o mercado e como principal objetivo o lucro, enquanto que na primeira este mecanismo é político e o objetivo é o interesse público. Por isso, segundo o autor, não se pode simplesmente levar as práticas e conceitos de um setor para o outro, deve-se “filtrar e reelaborar criticamente cada conceito, cada técnica”.

Na concepção de Madureira (2005, p. 1122)

A grande diferença entre a gestão privada e a gestão pública parece prender-se ao fato de a última estar condicionada por aquilo que poderemos designar como políticas públicas. Com efeito, o setor público não tem acesso à escolha discricionária das suas próprias finalidades. Estas são ditadas ou atribuídas pelas mais altas autoridades públicas, e dependentes de impactos procurados pelo tecido econômico, social e físico. Ao contrário de um setor privado mais voltado para si próprio e para uma lógica de lucro, fundamental na determinação da escolha dos produtos ou serviços a produzir, o setor público visa o cumprimento de uma função de eficácia social com a obrigação de gerar efeitos exteriores.

Na concepção de Salm *et al.* (2007), a criação e a implantação de cursos de administração pública se tornam relevantes no Brasil, principalmente se esses cursos tiverem como foco principal a formação da cidadania. Os autores ressaltam que não se pode esquecer que as universidades existem, também, para formar cidadãos que sejam partícipes na construção de uma nova sociedade. Para isso, talvez seja necessário criar cursos de administração pública estruturados sobre utopias e modelos cuja proposta de administração pública seja diferente daquela em prática em muitas organizações públicas. Para eles, se a educação proporcionada nas universidades pode contribuir para a construção de uma nova sociedade, esta pode ser a oportunidade para se criar e implantar cursos de administração pública em que o ser humano seja visto como um ser político que age na comunidade politicamente articulada para a construção do bem comum, por meio da co-produção do bem público.

Nessa mesma direção, Paes de Paula (2005), afirma que a administração pública tem uma lógica própria, requerendo o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de uma formação específica para os gestores públicos. Segundo a autora, isso desafia os governantes e pesquisadores a realizarem uma combinação entre a administração e a política, humanizando o *management* e preservando o caráter crítico das ciências sociais.

Oliveira e Sauerbronn (2007), por sua vez, fazendo uma revisão histórica da trajetória, dos desafios e das tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil, concluem que o ensino de administração pública enfrenta principalmente o desafio de discutir o desenvolvimento de conteúdo entre os poucos programas de graduação e pós-graduação do país. Para as autoras, este debate deve garantir as preocupações originais que distinguem a administração pública do setor privado, alcançar a pluralidade temática e metodológica

necessária ao avanço da área e respeitar as características nacionais e locais.

Salm *et al.* (2007) apresentam um estudo de caso que focaliza o desenvolvimento e a implantação de um curso de administração pública e a capacitação dos professores, na perspectiva do modelo de administração pública denominado novo serviço público. No entendimento dos autores, o desenvolvimento e a capacitação do professor para o curso de administração pública invariavelmente demanda a elaboração de diretrizes curriculares nacionais específicas para esse curso, conforme preceitua a Lei 4769 de 9 de setembro de 1965.

Por outro lado, há que se considerar que, nos últimos anos, tem-se anunciado a importância do ensino de administração pública também nos cursos de administração de empresas acreditando-se que isso é relevante porque a área pública tem sido apontada como de grande interesse para atuação por estudantes e egressos dos cursos de administração e outros afins. Os trabalhos de Guatimosim *et al.* (2007) e Sacramento, Silva e Pinho (2007) tratam desse aspecto.

Guatimosim *et al.* (2007) procuraram verificar se os cursos de graduação em administração ministrados em IES brasileiras têm incorporado elementos da administração pública em seus conteúdos programáticos. Os resultados apontam para uma discreta participação de elementos de governança e gestão pública nos currículos e conteúdos, o que revela a necessidade, segundo os autores, de se remodelar as perspectivas de um curso que objetiva, em termos gerais, o desenvolvimento do país. Para os autores, além de constituir-se em aspecto limitador da formação dos futuros profissionais da administração, a relativa ausência de disciplinas relacionadas à administração pública e seu caráter generalista são fatos que certamente deixam de colaborar para a melhoria na gestão dos organismos estatais existentes no Brasil. Tendo em vista o momento histórico em que se encontra o país, a ausência de foco na administração pública no ensino superior das instituições federais mostra-se um aspecto a ser urgentemente revisto, trazendo novamente à área o prestígio outrora existente.

Sacramento *et al.* (2007), por sua vez, oferecem uma reflexão sobre a importância da área pública no ensino de administração, frente às mudanças empreendidas na administração pública no Brasil, especialmente a partir da reforma de 1995. Para tanto, os autores realizaram um estudo de caso em IES localizadas em Feira de Santana – Bahia. Por meio de informações coletadas junto aos gestores públicos, professores e coordenadores dos cursos de graduação em administração e em ementas das disciplinas constantes na grade curricular obrigatória dos cursos pesquisados, os autores indicaram que o ensino está centrado nas organizações privadas e que os temas relacionados à área pública permanecem distantes dos debates promovidos nas IES estudadas. Segundo os autores, é insignificante o espaço ocupado na grade curricular obrigatória por disciplinas que podem ser relacionadas diretamente ao ensino sobre a administração pública. Outro aspecto destacado pelos autores é o fato de que a realidade

do setor público, especialmente pós-reforma do Estado não está sendo alvo de debates, no ambiente acadêmico da administração.

Observa-se, portanto, que, embora conteúdos de administração pública tenham sido apontados como importantes na formação do administrador de empresas, eles permanecem distantes da sala de aula. De acordo com Fadul *et al.* (2012), a administração pública, nos cursos de administração, tem sido apenas abordada a partir de noções e teorias do Estado, políticas públicas – dentro do campo da ciência política – ou em aspectos mais operacionais relativos a finanças públicas e ao orçamento governamental.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivos (i) identificar os principais desafios do ensino de administração pública no Brasil bem como (ii) conhecer o perfil de formação do administrador público além de (iii) buscar compreender as especificidades do ensino nesta área. Procurou-se fazer isso por meio da pesquisa bibliográfica utilizando como base trabalhos publicados sobre a temática nos principais periódicos da área de administração e nos eventos EnANPAD, EnEPQ e EnAPG. Sem a intenção de quantificar (como é feito em uma análise bibliométrica), algumas características destes trabalhos podem ser evidenciadas.

Observou-se que, nos últimos anos, Fernando de Souza Coelho, da USP, é o autor que mais contribuiu com a discussão sobre o ensino de administração pública por meio da publicação de vários trabalhos. Outra observação é a de que a maior parte dos trabalhos publicados utiliza a pesquisa bibliográfica, a documental e a análise histórica como fontes de coleta de dados. Observa-se, portanto, que os discentes e docentes – principais atores envolvidos no processo de ensino – não tem sido ouvidos diretamente pelos pesquisadores.

No que se refere às temáticas mais abordadas nos trabalhos que tratam de ensino, as principais são (i) trajetória e tendências do ensino de administração pública, (ii) análise do ensino de administração pública, (iii) formação do gestor público, (iv) ensino de administração pública nos cursos de administração de empresas e (v) desenvolvimento e implantação de cursos de administração pública.

Interessante observar que a qualidade do ensino superior em administração pública – o que em nossa opinião é de fundamental relevância para a área – foi tratada em apenas um artigo, o de Peci, Freitas e Sobral (2008). Cabe observar, no entanto, que o mesmo não contempla o contexto brasileiro uma vez que analisou a dinâmica do campo do ensino em administração pública no contexto norte-americano.

Pode-se observar, ao longo deste trabalho, que muitos são os desafios enfrentados pelo ensino de administração pública no país, conforme apontados pela literatura. Mas esses desafios não ficaram no passado, estando presentes, na atualidade, em muitas IES conforme demonstram as pesquisas de Coelho (2006) e de Oliveira *et al.* (2011) em importantes IES brasileiras.

Com relação a esses desafios, observa-se a existência de uma relação cíclica entre eles. Por exemplo, a falta de material didático específico para os cursos de administração pública pode ser decorrente da ausência de professores com formação específica na área. Na falta dessa formação, os docentes procuram adaptar o material dos cursos de administração de empresas e assim ocorre o mimetismo. Com este, o perfil de formação desejado do administrador público fica comprometido. Portanto, entende-se que considerar as especificidades da área é primordial para construir uma identidade para o curso.

Admite-se, entretanto, que muitos atores envolvidos no processo de formação do administrador público reconhecem a existência dos desafios aqui apontados uma vez que há um movimento em defesa da consideração das especificidades do ensino de administração pública. O parecer 266/2010, elaborado por comissão instituída pelo Conselho Nacional de Educação da Câmara de Educação Superior do MEC, sintetiza o estado do debate e apresenta as razões que justificam a possibilidade de existência de Diretrizes Curriculares Nacionais próprias para o curso de Administração Pública. Depois de terem sido formuladas, terem recebido parecer favorável do CNE, a regulamentação de tais diretrizes enfrentou resistências por parte de alguns atores que se posicionaram contrários à regulamentação.

Há que se destacar, contudo, que o movimento atual não é apenas de escolas e cursos de administração pública, mas do que se passou a denominar de “campo das públicas” (cursos de gestão pública, de políticas públicas e de gestão de políticas públicas), no sentido de uma discussão acerca das peculiaridades do campo de saber da administração pública. O objetivo é distingui-lo do da administração de empresas e conferir-lhe uma identidade ainda que institucional e legal perante o MEC (Fadul *et al.*, 2012, p. 1447). Pires, Silva, Fonseca, Vendramini e Coelho (2014) prestam contribuição ao definir o Campo de públicas e descrever, pormenorizadamente, seu movimento constitutivo nos últimos 12 anos, que culminou na homologação das Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração Pública, em 2013. Na visão dos autores, o campo de públicas, em diálogo com os órgãos de regulação e avaliação educacional e instituições brasileiras de ensino superior e outras entidades educacionais, de pesquisa e governamentais, apresenta elevado potencial para contribuir não só para inovações relevantes no ensino (de graduação e pós-graduação), na pesquisa e na extensão universitária em todo o país, como pode, adicionalmente, viabilizar um tipo de interlocução entre a academia, governos e sociedade com vistas à sinergia de ações simultaneamente qualificadoras dos fazeres formativos e das atividades pertinentes à oferta de políticas e serviços públicos. No entanto, para que este potencial se materialize, o próprio Campo de Públicas precisa enfrentar uma série de desafios atuais.

Ao revisitar os principais debates acerca do ensino de administração pública, percebe-se a necessidade de inserir o tema na agenda de debates envolvendo as IES, seus docentes, discentes, dirigentes, e também os praticantes que já estão

inseridos na área. Espera-se, portanto, que este estudo bibliográfico represente mais uma oportunidade para refletir sobre o ensino de administração pública. Considera-se isso como relevante uma vez que há uma carência de estudos sistemáticos no país em torno do tema, cuja atualidade, pertinência e audiência são clarividentes, conforme explica Coelho (2008a).

A expansão do ensino superior em administração pública ainda não refletiu na produção científica sobre o tema. A emergência de novos cursos de graduação em administração pública no país nos últimos anos é, entretanto, uma oportunidade para que se intensifique o debate em torno dos problemas desse ensino. Afinal, levar adiante essa discussão permitirá – certamente – uma melhor definição das especificidades da área de administração pública como campo disciplinar, com as perspectivas da fronteira do conhecimento e das necessidades do mercado de trabalho (Coelho, 2007).

Em termos de sugestão para pesquisas futuras, muitas são as possibilidades. Destaca-se aqui a sugestão para a realização de pesquisas empíricas que tenham como foco as seis lacunas identificadas por Coelho (2008a). Considera-se, também, a relevância de estudos que busquem conhecer as características de disciplinas específicas do curso de administração pública, bem como das atividades complementares desempenhadas pelos seus acadêmicos. Isso é importante para conhecer como estão sendo preparados os futuros administradores que atuarão no núcleo estratégico e nas atividades exclusivas do Estado. Há que se considerar, ainda, a necessidade de investigar aspectos ligados aos processos de criação, implementação e acompanhamento dos cursos uma vez que nem todos os atores envolvidos nesses processos estão conscientes dos desafios que a área enfrenta.

REFERÊNCIAS

- Assis, L. B. & Paes de Paula, A. P. (2014). Gestão Social e Bildung: Reflexões sobre a Importância da Formação para a Democratização no Setor Público. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 6(2), 57-64.
- Bresser Pereira, L. C. (2009). *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Coelho, F. S. (2006). *Educação Superior, Formação de Administradores e Setor Público: um estudo sobre o ensino de administração pública – em nível de graduação – no Brasil*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Coelho, F. de S. (2007, novembro). A Problemática Atual do Ensino de Graduação em Administração Pública no Brasil. *Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Recife, PE, Brasil, 1.
- Coelho, F. de S. (2008a). A problemática atual do ensino de graduação em administração pública no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR* (Número especial), 1-21. Recuperado em 15 junho, 2010, de <http://epabe.fgv.br/cadernosebape>.
- Coelho, F. de S. (2008b, setembro). Uma Radiografia do Ensino de Graduação em Administração Pública no Brasil (1995-2006). *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Coelho, F. S. (2008c, novembro). Revisitando as Origens do Ensino de Graduação em Administração Pública no Brasil. *Anais do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, Salvador, BA, Brasil, 3.
- Coelho, F. de S., Olenscki, A. R. B., & Celso, R. P. (2010, novembro). Da Letargia ao Realento: notas sobre o ensino de graduação em administração pública no Brasil no entremeio da crise do Estado e da redemocratização no país (1983-1994). *Anais do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, Vitória, ES, Brasil, 4.
- Fadul, E., Mac-Allister da Silva, M. A., & Silva, L. P. da. (2012). Ensaio de interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 46(6), 1437-58.

- Ferrarezi, E., & Zimbrão, A. (2005, outubro). Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Anais do Congresso Internacional del Clads Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile, 5.
- Fischer, T. (2003). Depoimento sobre as Trajetórias da Qualificação para a Administração Pública no Brasil e Itinerários Baianos, *Cadernos FLEM VI – Gestão Pública*.
- Gaetani, F. (1999). O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão. *Revista de Serviço Público*, 50(4), 92-120.
- Guatimosim, P. C. P., Bellen, H. M. V., & Trevisan, A. P. (2007, novembro). Governança Pública no Ensino Superior da Área de Ciências Sociais Aplicadas: Um Levantamento nas IFES. *Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Recife, PE, Brasil, 1.
- Heber, F. (2003). O Projeto dos Cursos de Administração: Princípios e Escopo. *Leituras Contemporâneas*, 1(1), 1-18, 2003. Recuperado em 1 junho, 2012, de http://www.fja.edu.br/publicacoes/p_lc_01.pdf.
- Keinert, T. M. M. (1994). Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, 34(3).
- Madureira, C. (2005). A formação Profissional no Novo Contexto da Administração Pública: possibilidades e limitações. *Revista de Administração Pública*, 39(5), 1109-1135.
- Ministério da Educação (2010). Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Parecer CNE/CES nº 266, aprovado em 10 de dezembro de 2010. Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Administração Pública. Recuperado em 19 junho, 2012, de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12991.
- Nicolini, A. M., & Fischer, T. M. D. (2007, setembro). Trajetória e tendências do ensino de administração pública no Brasil: a hora e a vez do dirigente público. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Nicolini, A. M., & Schommer, P. C. (2007, novembro). Ensino e aprendizagem na formação em gestão pública e gestão social: em busca de novas concepções e desenhos curriculares. *Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Recife, PE, Brasil, 1.
- Nicolini, A. M. (2008, novembro). A Escola Nacional de Administração Pública: uma universidade corporativa do Estado brasileiro? *Anais do Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina, 12.
- Nogueira, M. A. (1999). A mudança difícil: notas sobre a reforma do Estado e recursos humanos. *Revista de Administração Pública*, 33(6), 61-88.
- Oliveira, F. B. de, & Sauerbronn, F. F. (2007). Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. *Revista de Administração Pública* (Ed. especial comemorativa), 149-170.
- Oliveira, F. B. de, Sant'Anna, A. de S., & Diniz, D. M. (2011, novembro). O Ensino Superior de Administração Pública: Perspectiva Histórica, Características e Possibilidades. *Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, João Pessoa, PA, Brasil, 3.
- Pacheco, R. S. (2003). Administração Pública nas Revistas Especializadas – Brasil, 1995-2002. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 63-71.
- Paes de Paula, A. P. (2005). Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 36-49.
- Peci, A., & Freitas, A. de A., & Sobral, F. (2008). O dilema "qualidade versus quantidade" no ensino em administração pública: uma análise da experiência norte-americana. *Cadernos EBAPE.BR* (Número especial), 1-11. Recuperado em 12 setembro, 2010 de <http://epabe.fgv.br/cadernosebape>.
- Pires, V., Silva, S. A. M., Fonseca, S. A., Vendramini, P. & Coelho, F. S. (2014). Dossiê - Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 6(3), 110-126.
- Rocha, D. (2013, setembro 26). Cresce o ensino de administração pública. *Estadão*, Caderno Economia. Recuperado em 11 agosto, 2014 de <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cresce-o-ensino-de-administracao-publica,165775e>.
- Sacramento, A. R. S., Silva, L. P. da, & Pinho, J. A. G. de. (2007, novembro). A Estrutura Curricular dos Cursos de Administração: Aproximação ou Distanciamento das Necessidades do Setor Público Pós-Reforma do Estado? Um Estudo de Caso em IES de Feira de Santana-Bahia *Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Recife, PE, Brasil, 1.
- Salm, J. F., Menegasso, M. E., & Amboni, N. (2007, novembro). A Implantação do Curso de Administração Pública e a Formação Docente na Perspectiva do Modelo do Novo Serviço Público: Um Caso para Ensino – Oficina de Práticas. *Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Recife, PE, Brasil, 1.
- Soares, V. B., Ohayon, P., & Rosenberg, G. (2009, novembro). O Perfil e a Formação do Administrador Público: uma Análise Curricular em Seis Instituições de Ensino Superior do Brasil. *Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Curitiba, PR, Brasil, 2.
- Souza, E. C. L. (2002). A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 73-88.
- Ventris, C. (1991). Contemporary issues in American public administration education: the search for an educational focus. *Public Administration Review*, 51(1), 4-14.
- Zouain, D., & Fleury, S. (2003). Análise do Perfil Artigos Publicados na Revista de Administração Pública (1992–2002). EBAPE: Relatório projeto pesquisa, 2003. Recuperado em 19 abril, 2012, de <http://app.ebape.fgv.br/academico/pdf/ReIRAP.pdf>.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à [FAPEMIG](#) pela concessão de bolsa de Iniciação Científica a uma das autoras.

¹As teses de Tânia Fischer e Fernando Coelho constituem-se, primordialmente, as referências mais elaboradas sobre o ensino de administração pública no Brasil em mais de 55 anos da sua existência (Nicolini & Fischer, 2007).