

# Inovações e Desafios Metodológicos no Ensino de Administração Pública no Brasil: um Olhar com Base no Curso da FGV-EAESP

Texto convidado em Outubro/2018  
Editor Científico: Edson Sadao Iizuka  
DOI 10.13058/raep.2019.v20n1.1378

**Fernando Burgos Pimentel dos Santos** *fernando.burgos@fgv.br*

**Marco Antonio Carvalho Teixeira**

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas

## Introdução

O ensino de Administração Pública (AP) no Brasil vem passando por um momento bem instigante. Desde o processo de sua criação, com todos desafios inerentes ao desenvolvimento do setor público até hoje, registra-se uma expansão contínua do número de cursos de graduação e pós-graduação no Campo de Públicas em todo o país. Tais cursos estão surgindo com denominações variadas como: Administração Pública, Políticas Públicas Gestão de Políticas Públicas e Gestão Social, dentre tantas outras.

Como aponta (Coelho, 2008; Martes *et al.*, 2010; Farah, 2016; Gomes, Almeida e Lucio, 2016). Oldfield (2017), o setor público também passou por processos de mudanças e tornou-se mais questionador e incerto e por isso, os programas de ensino nos cursos relacionados com a administração pública também precisaram se adequar. Analisando os programas de educação executiva no Brasil, Pacheco e Franzese (2017) apontam que aqueles voltados a gestores em estágios intermediários da carreira devem manter equidistância entre o treinamento e os programas acadêmicos, com foco na resolução de problemas e na interdisciplinaridade. A necessidade de inovação e integração entre pesquisa-ensino nos programas executivos também aparecem em artigos recentes (Knassmüller, 2016; Quinn, 2016; Notten, 2013).

Buscando compreender a importância de inovações pedagógicas voltadas para uma maior interação entre pesquisa e ensino para alunos de graduação em Administração Pública, vamos, nesse artigo, refletir sobre as mudanças realizadas no Curso de Graduação em Administração Pública (AP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) que foi feita com tal objetivo.

Em 2012, ocorreu uma grande reformulação da grade curricular e do projeto pedagógico do curso de AP da FGV-EAESP. Sabemos que em termos de recursos disponíveis a realidade da experiência aqui analisada é diferente da realidade da grande maioria das universidades brasileiras, sobretudo nesse cenário recente de crise econômica e política do país. Mas entendemos que alguns dos desafios que serão elencados por nós podem ser compartilhados pelos(as) coordenadores(as) dos outros cursos do campo de públicas, merecendo reflexões conjuntas.

O presente artigo está dividido da seguinte maneira. Além dessa introdução, apresentamos um brevíssimo histórico da trajetória do curso de AP na FGV-EAESP com ênfase no redesenho do curso. Na sequência se discute o ensino experiencial e seu vínculo com pesquisas, além da internacionalização do curso. Por fim, apresenta-se as reflexões finais.

## **Trajatória da graduação em Administração Pública na FGV-EAESP**

Formando profissionais para a área pública desde a década de 1960, o curso de graduação em Administração Pública da FGV-EAESP passou por várias transformações até chegar ao seu atual formato. Entre as décadas de 1960 e 1990, a graduação em AP, como resultado de convênio com o governo do Estado de São Paulo, era gratuita. Esse fato propiciava atrair um grande número de candidatos que, apesar de receberem formação de excelência para atuarem no setor público, em sua maioria acabava buscando espaço de atuação profissional no setor privado. Ou seja, formavam-se administradores públicos com apoio de recursos governamentais, mas estes, em sua maioria, optavam por uma inserção profissional no mercado (ABRUCIO; TEIXEIRA, 2017).

O fato de o convênio não prevê e também não condicionar que o egresso tivesse como destino uma carreira no governo, como ocorre na Fundação João Pinheiro (FJP), deixava aberta essa possibilidade de optar pela inserção no setor empresarial, apesar do aporte de recurso governamental que foi feito para que o profissional atuasse no setor público. Bom lembrarmos que o espaço para contratação de profissionais em governos, quando excluimos as indicações de caráter político e o acesso por concurso público, é bastante restrito. Nesse sentido, a experiência da FJP de já preparar o graduando em AP para uma carreira pública é bastante importante para garantir que o investimento público se traduza na profissionalização de qualidade destinada para quadros qualificados que terão como destino a atividade governamental.

Entre a metade das décadas de 1990 e 2011, a graduação em Administração Pública da FGV-EAESP, após o fim do convênio de gratuidade das mensalidades com o governo estadual, passou a ter cobrança de mensalidades e a compor uma Linha de Formação do curso de Administração num mesmo processo seletivo com 200 vagas semestrais: sendo 150 para a Linha de Formação em Empresas e 50 para Administração Pública. Como o vestibular era classificatório, e a maior parte dos candidatos aplicava para Empresas, a maioria das vagas em Pública, cerca de 40 em 50, era ocupada por candidatos de Empresas que não foram classificados em primeira chamada para aquela linha de formação. O problema, dessa forma, persistia: a FGV-EAESP continuava formando administradores públicos cuja maioria era absorvida profissionalmente pelo setor empresarial.

Nesse contexto, após sofrer pressão de importantes Stakeholders como: governos, terceiro setor, organismos internacionais, fundações empresariais, consultorias e lideranças políticas que buscavam egressos da FGV-EAESP para atuarem em suas organizações, a direção da Fundação Getúlio Vargas tomou a decisão de extinguir a Linha de Formação em Administração Pública existente no Curso de Administração e apoiar a criação de um bacharelado independente com estrutura curricular e processo seletivo próprio. Ou seja, a partir de então aplicaria para candidatura ao curso de AP quem efetivamente tivesse interesse em atuar na área.

Esse reconhecimento institucional da importância da área Pública por parte da direção da FGV-EAESP foi um passo decisivo para a reformulação do curso e a viabilização de um currículo mais conectado com as transformações pelas quais o chamado campo ampliado da Administração Pública. O novo currículo contemplou para além da discussão de conteúdos importantes para a formação de profissionais para atuarem em de governos, conteúdos igualmente importantes para a atuação profissional no conjunto de organizações estatais e não-estatais que se relacionam diretamente em atividades em prol do interesse público, além dos demais poderes do Estado, organismos internacionais e consultorias.

## **O redesenho do curso de Administração Pública**

Em 2012, o curso de Graduação em Administração Pública da FGV EAESP ganhou um novo formato e a missão de formar lideranças e gestores públicos com o objetivo de ajudar no desenvolvimento do país. Para tanto, assumiu caráter inovador, tanto no conteúdo quanto na forma abordando questões fundamentais do mundo contemporâneo, visando formar lideranças com ampla visão das ciências sociais, conhecimento em gestão e políticas públicas com capacidade de negociação e tomadas de decisão, além de sólida capacitação para tratar de questões nacionais e internacionais. A busca é por preparar um aluno que tenha, ao mesmo tempo, formação humanista e capacidade gestora, por meio de um ensino multidisciplinar, aberto ao debate, e com experiências de imersão em contextos locais, nacionais e internacionais.

A estrutura do curso garante flexibilidade curricular, na medida em que considera o aluno sujeito do processo de aprendizagem. São utilizadas diversas metodologias pedagógicas, como o uso de estudos de caso, debates e oficinas sobre questões contemporâneas, atividades extraclasse e trabalho de campo, com vistas a formar um aluno autônomo e capaz de acompanhar as transformações sociais e profissionais do mundo contemporâneo.

O curso contém dez blocos temáticos, considerados de suma importância para a formação do administrador público, e possui uma estrutura mista (bimestral e semestral). Cada bimestre é composto por cinco ou seis disciplinas, obrigatórias ou eletivas, e há um tema transversal para cada semestre, que unifica os conteúdos bimestrais. Estes temas são tratados também em oficinas temáticas e instrumentais.

Do primeiro ao quarto semestre os alunos têm Oficinas Práticas de Políticas Públicas onde são desafiados a entenderem os processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas em diferentes contextos e setores. Esse é um espaço em que é possível mobilizar conteúdos trabalhados em diferentes disciplinas na produção de conhecimento multidisciplinar durante a elaboração de dossiês temáticos.

A partir do segundo ano, os alunos participam de atividades que os colocam frente ao desafio de enfrentarem realidades concretas de um administrador público como: Imersão Federal, alocada no terceiro semestre, é o momento em que passam um período em Brasília estudando políticas públicas de alcance nacional; Imersão Subnacional, alocada no quinto semestre, ocorre por meio da vivência de uma experiência em estados ou municípios para a produção de diagnósticos de políticas públicas e elaboração de propostas para solução de problemas; Conexão Sul-Sul, em que os alunos vão a diferentes países do eixo Sul para conhecerem tecnologias sociais de soluções de políticas públicas em contextos diferentes dos nossos e partilharem conhecimentos adquiridos no Brasil caso sejam importantes para a realidade visitada.

Apresentar de forma mais detalhada essas diferentes metodologias de ensino trabalhadas nas mais diversas disciplinas durante todo o percurso da graduação em AP da FGV-EAESP, com destaque para as abordagens experienciais, é o principal objetivo desse artigo. Além disso, também serão discutidos os efeitos da articulação direta entre conteúdo e prática no aprendizado do aluno, principal diretriz metodológica para o trabalho do docente de AP na FGV. Como dito anteriormente, não foi feita a opção por uma metodologia específica, mas sim uma orientação pelo uso de diferentes estratégias metodológicas, sempre pensando em qual será a mais adequada para formar um aluno que esteja capacitado para intervir positivamente com ações voltadas à melhoria das condições de vida dos brasileiros.

## O ensino experiencial

Um dos principais objetivos dos cursos do campo de públicas é modificar a realidade social brasileira. Para isso, um primeiro passo fundamental é conhecer profundamente como funcionam as organizações e estruturas administrativas que formulam e/ou elaboram as políticas e ações, entender como funciona o processo de implementação e entender as instituições e organizações que monitoram, avaliam e fiscalizam os resultados das políticas. Nesse sentido, proporcionar aos alunos e alunas a vivência nesses espaços é fundamental.

Na FGV-EAESP, estas atividades foram transformadas em um eixo estruturante do curso de graduação, chamado de Imersões e Conexões, composto por três disciplinas obrigatórias. A primeira, chamada **Imersão Federal**, tem como objetivo aproximar os(as) alunos(as) do 3o semestre do cotidiano das equipes que coordenam algumas das principais políticas públicas do país. A Imersão Federal dura uma semana, de domingo a sábado, e a turma é dividida em grupos de aproximadamente oito alunos(as).

Durante quatro períodos da semana (manhãs ou tardes), estes grupos são alocados em diferentes ministérios para conhecer os programas pré-selecionados pela Coordenação e suas equipes. Supervisionados sempre por um(a) estudantes de mestrado ou doutorado, a turma aprende a fazer uma rica descrição de como funciona as etapas de formulação, monitoramento e avaliação, com base em entrevistas, palestras e conversas com servidores(as). Além disso, nos demais períodos, os(as) alunos(as) realizam três a quatro visitas institucionais ao Congresso Nacional, ao Palácio do Itamaraty, à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), à Controladoria Geral da União (CGU) ou ao Tribunal de Contas da União (TCU) e, eventualmente à alguma agência do sistema ONU.

No último dia da Imersão Federal, ocorre a apresentação do resultado da pesquisa sobre o programa ou política para a banca avaliadora formada pelo professor responsável pela disciplina, o coordenador do Curso de Administração Pública, o(a) supervisor(a) que acompanhou o grupo, e um(a) representante do Ministério receptor, para auxiliar no processo de avaliação da pesquisa realizada pelos alunos(as). Essa apresentação tem como foco principal, a descrição do programa e, secundariamente, que o grupo apresente os principais desafios identificados durante a semana de relação com os órgãos.

Na nossa opinião, esta primeira Imersão possui um papel fundamental no curso. Após dois semestres iniciais em que estudam a estrutura do Estado brasileiro e buscam compreender do ponto de vista administrativo, sociológico e jurídico os desafios da administração pública, este é o momento em que os(as) alunos(as) entendem efetivamente o que faz o governo federal na prática. Além disso, ao conviver com servidores(as) federais, em sua grande maioria, profissionais totalmente dedicados às suas tarefas, com muita experiência e com uma boa formação acadêmica, nossos(as) alunos(as) encontram algumas pessoas que servirão como referência profissional para o restante do curso.

A segunda disciplina é a **Imersão Local**. Inicialmente, o objetivo da disciplina era levar os(as) estudantes do quinto semestre para conhecer boas experiências, buscando aproximá-los dos desafios enfrentados pelos diferentes estados e municípios para implementar políticas de educação, saúde, cultura, desenvolvimento local, meio ambiente, gestão pública, defesa dos direitos de minorias e segurança pública. Durante os dez dias da experiência, o grupo de aproximadamente dez alunos(as) também era acompanhado por algum(a) estudante dos cursos de Mestrado e/ou Doutorado. A ideia é que pudessem conviver com a equipe administrativa e principalmente com os técnicos dos programas e população beneficiária, para entender as especificidades de cada área,

assim como os seus resultados e impactos na vida dos cidadãos, em uma realidade muito diferente de São Paulo.

A partir de 2016, fizemos uma alteração na Imersão Local<sup>1</sup>. Ao invés de apenas apresentar boas experiências, optamos por estabelecer parcerias com municípios – que inicialmente foram selecionados em parceria com a Comunitas e depois, com base nas redes pessoais dos(as) professores(as) do curso – que estivessem dispostos a receber os(as) estudantes. Novamente, a sala é dividida e cada grupo é acompanhado por um(a) supervisor(a). Mas a diferença é que a partir de então, cada estudante ficava responsável por uma secretaria, e com base em um diagnóstico elaborado previamente e das entrevistas ou conversas (Spink, 2008) com as equipes locais, elabora três propostas para lidar com alguns dos problemas definidos por cada Secretaria Municipal.

A escolha por essa mudança de foco na Imersão Local teve dois motivos. O primeiro foi ajudar a forjar nos(as) estudantes a perspectiva de resolução de problemas. Entendemos que esse é um diferencial dos cursos do campo de públicas em relação aos cursos de Sociologia, Economia, Relações Internacionais ou outros das áreas das ciências sociais. Assim, nossos(as) estudantes, que nesse momento já estão na segunda metade do curso, passam a focar suas atenções na busca por soluções e não apenas na realização de bons diagnósticos. O segundo motivo é mostrar a realidade difícil pela qual estão passando os municípios brasileiros atualmente, com grande carência de recursos financeiros, humanos, informacionais, patrimoniais, e outros. Para nós, é fundamental que a lógica do “ensino experiencial” ocorra em situações comuns e não somente, naqueles casos tidos como boas práticas de gestão pública.

A terceira disciplina é a **Conexão Sul-Sul**, cujo objetivo é levar os(as) estudantes para conhecer as realidades socioeconômica dos países da América Latina e aprender com as políticas públicas que os governos estão formulando e implementando para enfrentar os principais desafios nacionais. Durante o período de 22 dias (três semanas), o grupo de estudantes de sexto e sétimo semestres permanecem em contato com as equipes dos governos nacional e local (quando for o caso) para compreender as ações, projetos e programas de determinada área, mas também relacionam-se com organizações da sociedade civil, organismos internacionais, universidades e centros de pesquisa que desenvolvam atividades relacionadas com o tema escolhido.

A escolha inicial pela América Latina deve-se a dois motivos. Em primeiro lugar, nossos(as) estudantes, quando têm oportunidade, normalmente optam por conhecer o hemisfério norte, com destaque para Estados Unidos e Europa. Em segundo lugar, porque entendemos que nosso contexto é semelhante aos dos países vizinhos, tanto em termos de problemas como em recursos para solucioná-los. Assim, a ideia da cooperação internacional e da troca de saberes entre realidades próximas ajuda no processo final de formação das turmas e também colabora com o aumento do sentimento de pertencimento à realidade latino-americana.

Vale a pena ressaltar que a grande maioria das despesas de hospedagem e deslocamento das três imersões são de responsabilidade da FGV-EAESP – sendo que aproximadamente 20% do custo é pago diretamente pelos(as) estudantes – e que a experiência desta disciplina não representa qualquer custo para os governos e/ou organizações que estão recebendo nossos(as) alunos(as).

### **A proximidade com a pesquisa**

A integração entre ensino e pesquisa também se constitui como um dos eixos fundamentais do nosso curso. O FGV Pesquisa é a estrutura própria para o financiamento da pesquisa, tanto para professores(as) como para estudantes de todos os cursos. No caso da graduação, temos três projetos

---

<sup>1</sup> Para maiores informações sobre esta mudança, ver Burgos e Sandim (2017).

que são oferecidos aos(as) estudantes, dentro do Programa de Iniciação à Pesquisa (PIP). O primeiro deles é o Conexão Local, que leva duplas de estudantes para conhecer experiências inovadoras de gestão pública, empresarial e da sociedade civil durante o mês de julho. O segundo é o Residência em Pesquisa, onde os(as) estudantes selecionados passam período de quatro meses – prorrogáveis por mais quatro – nos vários Centros de Estudos da EAESP, convivendo com pesquisadores(as) de diferentes áreas e recebendo uma bolsa mensal para auxiliar nas pesquisas. O terceiro é o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) que segue os mesmos moldes estabelecidos pelo CNPq.

Além destes programas institucionais – e que são oferecidos tanto para os(as) alunos de Administração Pública como de Administração de Empresas – criamos na reforma curricular de 2012, as Oficinas de Pesquisa. Isso significa que nos quatro primeiros semestres do curso, os(as) alunos(as) escolhem um tema e ao longo do semestre, utilizam diferentes metodologias para compreender o tema, coletar dados (quantitativos e qualitativos), interpretá-los e analisá-los. Por tratar-se de um conjunto de disciplinas obrigatórias, garantimos que todo o nosso corpo discente conheça os elementos básicos da realização da pesquisa científica, mesmo que opte por não aproveitar nenhuma das oportunidades oferecidas pelo FGV Pesquisa.

Utilizando os recursos do Projeto Residência em Pesquisa, mas principalmente recursos de outras fontes, nosso desafio também é incluir os(as) estudantes nos projetos realizados pelos centros de estudo da EAESP. O CEAPG (Centro de Estudos em Administração Pública e Governo), por exemplo, estabeleceu a diretriz que recomenda que em qualquer projeto aprovado haja a presença de estudantes de graduação na equipe de pesquisadores(as). Embora isso ainda não seja seguido pelos outros Centros, principalmente no CEPESP (Centro de Política e Economia do Setor Público) e no FGV-Saúde (Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde) é muito comum ter estudantes da graduação envolvidos.

Nos últimos semestres, tanto nas Oficinas como nos projetos do CEAPG, a procura dos(as) estudantes tem se concentrado em seis temas principais: combate à corrupção, mobilidade urbana, segurança pública, educação, gênero e pobreza e desigualdades. É interessante notar que esse interesse tem se refletido também nos Trabalhos de Conclusão de Curso e nos desejos de dar continuidade às pesquisas em nível de pós-graduação.

## **A internacionalização da graduação**

A FGV-EAESP, por meio da Coordenadoria de Relações Internacionais, criada em 1991, possui uma extensa rede com mais de 100 universidades parceiras no exterior. Desde a reformulação do curso, o interesse dos(as) estudantes de Administração Pública na realização de algum intercâmbio regular permanece alto. Embora haja uma clara preferência por universidades europeias, principalmente em países como França, Alemanha, Espanha e Itália, e em menor grau pelos Estados Unidos ou Canadá, temos percebido uma mudança interessante nos últimos anos, com alguns alunos(as) que optaram por intercâmbios na América Latina e na Ásia.

Além destes intercâmbios regulares, temos procurado oferecer outras oportunidades de experiência internacional para o corpo discente. Uma delas é o programa **“Experiencia Buenos Aires Internacional”** criado pelo Governo da Cidade Autônoma de Buenos Aires, para receber estudantes das universidades parceiras durante algumas semanas. Os(as) estudantes selecionados são alocados em alguma secretaria ou órgão governamental para auxiliar em projetos estratégicos. O programa prevê também o acompanhamento de um tutor, reuniões com funcionários de alto escalão do governo local e uma série de atividades culturais na cidade. Apesar de o(as)

estudantes terem que pagar suas despesas de transporte aéreo e de hospedagem em Buenos Aires, aqueles(as) que participaram das edições de 2017 e 2018 do EBAI gostaram muito e, em alguns casos, passaram a considerar a possibilidade de seguir a carreira de administração pública em um contexto totalmente diferentes.

Outra experiência de estágio internacional interessante para os(as) nossos(as) alunos é o programa do **The Washington Center**. Além de promover estágios em organizações baseadas na capital norte-americana, essa organização promove uma importante rede de contatos e de troca de conhecimentos. Nas últimas edições, alguns alunos(as) foram contemplados como bolsas do programa, viabilizando sua participação mesmo para aqueles(as) que não possuíam recursos financeiros para permanecer durante um semestre em Washington DC.

Mais recentemente, o curso de Administração Pública firmou, em caráter de reciprocidade, um convênio de **Duplo Diploma** com a Universidade Luigi Bocconi, em Milão, na Itália. Nessa modalidade, o aluno de AP faz os três primeiros anos no Brasil e um ano na Itália, conseguindo com isso um segundo diploma no curso de **Política Internacional e Governo** da citada universidade. Alunos da Bocconi poderão vir ao Brasil para cursar créditos durante dois anos e, assim, também obterem um segundo diploma: de bacharel em Administração Pública pela FGV-EAESP. Na Itália, diferente do Brasil, uma graduação pode ser integralizada em três anos.

### **A integração com o mercado de trabalho**

Não há dúvidas de que os 5.570 municípios, 27 estados e a União precisam de profissionais cada vez mais capacitados para gerir suas políticas. Neste sentido, e apenas considerando o campo governamental, aparentemente, não haveria problema de empregabilidade dos(as) egressos(as) dos cursos do campo de públicas.

No entanto, a empregabilidade não depende apenas da oferta de vagas. É fundamental que os(as) profissionais estejam alinhados ao perfil desejado pelas organizações empregadoras.

Se no âmbito estatal, estes(as) alunos(as) precisam conhecer sobre formulação e implementação de políticas, assim como saber realizar o monitoramento e avaliação das ações. Precisam também aplicar ferramentas de planejamento, conhecer as regras do Direito Administrativo e, claro, saber ouvir e interpretar os anseios oriundos da participação popular, entre outras competências.

Já na esfera não estatal, o fato de estarmos em São Paulo, maior centro empresarial da América do Sul, ajuda de maneira decisiva. Isso porque muitas das sedes das organizações não-governamentais, das empresas e consultorias estão localizadas na cidade. Isso gera uma grande oferta de postos de trabalho e estágios para os(as) estudantes. Por outro lado, um grande desafio é prepara-los para atuar nessas organizações, que possuem lógicas e culturas organizacionais diferentes da administração pública estatal. Nesse sentido, a possibilidade de realizar disciplinas nos demais cursos da FGV em São Paulo como Administração de Empresas, Direito ou Economia, como eletivas têm sido fundamental para complementar a formação do nosso corpo discente.

Outra possibilidade profissional que interessa muito aos(às) nossos(as) alunos(as) são as organizações internacionais. Além da obrigatoriedade de realizar a Conexão Sul Sul já mencionada, o sexto semestre do curso está totalmente focado no tema das relações internacionais. Assim, a grade curricular das disciplinas obrigatórias prevê seis disciplinas específicas: Teoria das Relações Internacionais, Organizações e Regimes Internacionais, Geopolítica Contemporânea e o papel da América Latina, Direito Internacional, Política Externa Brasileira e Administração Pública Comparada. Entendemos que com essa preparação, nossos(as) alunos(as) estarão mais

preparados(as) para entender o contexto internacional e, caso seja o desejo deles, para buscar colocação profissional na área internacional.

## **Reflexões Finais**

Neste artigo buscamos destacar o que o curso de Administração Pública da FGV-EAESP vem fazendo em quatro grandes eixos: ensino experiencial, proximidade com a pesquisa, internacionalização e integração com o mercado de trabalho. Entendemos que a quase totalidade dos cursos do campo de públicas busca lidar com esses aspectos cotidianamente. Mas sabemos que falamos a partir de um ponto absolutamente privilegiado, em função dos diferentes recursos que dispomos dentro da nossa instituição.

Estamos buscando inovar sempre, mas há muitos desafios pela frente. O primeiro deles refere-se ao financiamento, dado que inovações muitas vezes são altamente custosas. Embora a FGV-EAESP seja financiada pelas suas mensalidades, nossa situação nem sempre é confortável dado que algumas das inovações estão sujeitas às variações de preços (como as passagens aéreas nacionais) ou mesmo ao câmbio (como no caso das passagens e hospedagens da Conexão Sul Sul). Mas estamos muito longe da situação financeira enfrentada por muitos de nossos(as) colegas das universidades públicas nos últimos anos. E somos totalmente solidários à busca pelo aumento dos recursos financeiros destinados às estas universidades, seja em termos de custeio como em termos de infraestrutura. Sabemos que é extremamente difícil inovar sem recursos!

O segundo desafio refere-se às desigualdades dentro do corpo discente. Embora tenhamos ampliado muito o número de bolsas reembolsáveis e, principalmente, não reembolsáveis desde 2012, sabemos que para um(a) aluno(a) com dificuldades financeiras permanecer dentro do ambiente geveniano é um desafio diário. Desde o tempo gasto com o deslocamento das áreas mais periféricas, passando pelo acesso a livros caros, e pelo alto custo de alimentação e das atividades extra que são parte fundamental da vida universitária, seguimos tendo que lidar com inúmeras desigualdades entre os(as) alunos(as). Possuir uma estrutura de moradia, alimentação nutritiva e barata, e de serviços de apoio aos(as) estudantes, assim como as grandes universidades do mundo possuem, segue sendo um grande desafio.

O terceiro desafio é ampliar as parcerias com governos, empresas, organizações internacionais e do chamado terceiro setor e movimentos sociais para estar sempre atentos às necessidades do mercado de trabalho. Sabemos que a crise econômica é muito forte e que o desemprego – ou os empregos de baixa qualidade – segue sendo uma grande preocupação dos(as) alunos(as), egressos(as) e seus responsáveis. Manter o nosso projeto pedagógico alinhado com o que as diferentes organizações precisam é fundamental. Já mencionamos que o fato de que estarmos em São Paulo gera uma série de vantagens em termos de mercado de trabalho para nosso curso, mas entendemos que em cada localidade onde estão as demais universidades do campo de públicas possui uma dinâmica econômica diferente. Estar atento a isso e sempre tentando aumentar e melhorar as oportunidades profissionais para os(as) egressos(as) é fundamental.

Finalmente, temos o quarto desafio. Na nossa opinião, a democracia é um valor fundamental para qualquer sociedade e isso precisa ser garantido diariamente pelas nossas instituições republicanas. A busca pela melhoria da gestão pública brasileira é um projeto de todo o campo de públicas. Para isso, precisamos ter liberdade para fazer avaliações positivas e negativas, críticas e elogios, seja dentro do ambiente acadêmico ou fora dele. Nós estaremos sempre atentos a isso, apoiando nossos(as) colegas internamente da FGV-EAESP e, claro, os(as)



colegas de todo o campo. Somente com democracia e liberdade de expressão é que melhoraremos a gestão pública, e assim, conseguiremos diminuir as enormes desigualdades do nosso país.

## Referências

ABRUCIO, F. L.; TEIXEIRA, M. A. C. Trajetória, inovações e perspectivas: o curso de Administração Pública da FGVSP. In: VENDRAMINI, P.; ALMEIDA, L. (Org.). *Pioneirismo, Renovação e Desafios: Experiências do Campo de Públicas no Brasil*. Florianópolis: Editora Udesc, 2017.

BURGOS, F.; SANDIM, T. L. Integrando Teoria e Prática no Ensino Sobre Municípios Brasileiros e Desafios da Gestão Local. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS, 2., 2017, Brasília, DF. *Anais...* Brasília, DF: Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, 2017. p. 128-153.

COELHO, F. S. A problemática atual do ensino de graduação em administração pública no Brasil. *Cadernos Ebape.BR*, v. 6, p. 1-21, 2008.

FARAH, M. F. S. Formação em política pública no Brasil: das iniciativas pioneiras dos anos 60 à institucionalização do “campo de públicas”. *Estudios Políticos*, v. 49, p. 192-215, 2016.

GOMES, S.; ALMEIDA, L. S. B.; LUCIO, M. B. A new agenda for teaching public administration and public policy in Brazil: Institutional opportunities and educational reasons. *Teaching Public Administration*, v. 34, n. 2, p. 159-177, 2016.

KNASSMÜLLER, M. Turn! Turn! Turn!: A time for engaged learning. The engagement of scholarship and practice in a classroom setting. *Teaching Public Administration*, v. 34, n. 1, p. 19-39, 2016.

MARTES, A. C. B.; AZEVEDO, C. B.; FARAH, M. F. S.; LOUREIRO, M. R.; BRESLER, R. Novos desafios para cursos nas Áreas públicas no Brasil: a proposta da Fundação Getulio Vargas de São Paulo. *Temas de administração pública* (UNESP. Araraquara), edição especial, v. 1, n. 6, p. 1-15, 2010.

NOTTEN, T. Changing times: A changing public sector may require changes to public management education programmes. *Teaching Public Administration*, v. 35, n. 1, p. 8-21, 2017.

OLDFIELD, C. Researching, teaching and professional development: How to build quality and reflection into our MPA-programmes? *Teaching Public Administration*, v. 31, n. 1, p. 69-80, 2013.

PACHECO, R.; FRANZESE, C. Executive programs for Brazilian mid-career public managers: Pitfalls and challenges. *Teaching Public Administration*, v. 35, n. 1, p. 38-49, 2017.

QUINN, B. C. Teaching and research in mid-career management education: Function and fusion. *Teaching Public Administration*, v. 34, n. 1, p. 7-18, 2016.

SPINK, P. K. O pesquisador conversador no cotidiano. *Psicol. Soc.*, v. 20, n. spe, p. 70-77, 2008.

### **Dados dos Autores**

**Fernando Burgos Pimentel dos Santos** *fernando.burgos@fgv.br*

Doutor em Administração Pública e Governo pela FGV-EASP

Instituição de vinculação: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

São Paulo/SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Desenvolvimento Local, Políticas Públicas.

Av. 9 de Julho, 2029 – 11 andar

Bela Vista

São Paulo/SP

04210-061

**Marco Antonio Carvalho Teixeira** *marco.teixeira@fgv.br*

Doutor em Ciências Sociais pela PUC/SP

Instituição de vinculação: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

São Paulo/SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Órgãos de Controle, Gestão Democrática.