



**EAESP**

**GV PESQUISA**

# **O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA FGV/SP: PERCURSO, IMPACTOS E DILEMAS**

Relatório 05/2008

**FRANCISCO CÉSAR PINTO DA FONSECA**

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

## SUMÁRIO

• Nota explicativa .....	01
• Introdução: objetivos projetados e realizados desta pesquisa .....	03
• Nascendo em meio à crise: a greve dos estudantes de AE quando da criação do curso de AP .....	05
• Algumas interpretações sobre a trajetória do curso de AP na Escola .....	05
• O curso de AP entre a Fundação, os governos e os estudantes (Professor Gustavo Sá e Silva) .....	06
• O curso de AP na Escola fracassou enquanto renovação da administração pública paulista (Benedito Duarte, ex-presidente do DA e atual presidente da Ex-Gv) .....	12
• A Escola como os “anéis de Saturno” (Professor Peter Spink) .....	18
• O “nacional desenvolvimentismo” como identidade do curso (Professor Ruben Keinert) .....	26
• A Escola como “antena parabólica” (Professora Marta Farah) .....	30
• O curso de administração pública como derivação da Ciência Política (Professor Bresser Pereira).....	37
• A área pública deu certo na Escola: o Prohasa é o maior exemplo (Professor Djair Picchiai) .....	43
• O papel das finanças públicas para a área pública (Professores Haroldo Giacometti e Henrique Fingerann) .....	50
• É possível criar um centro de reflexão sobre a área pública a partir da experiência acumulada de seus docentes (Professor Ricardo Bresler) .....	61
• A área pública necessita de um Projeto (político/acadêmico/profissional) que supere a sua perene indefinição na Escola (Professora Regina Pacheco) .....	67
• À guisa de conclusão e propostas .....	74
• Grade curricular indicativa .....	82
• Alguns dados e informações sobre a área pública na Escola .....	87

- Fontes e referências bibliográficas .....96

### Nota explicativa

As entrevistas realizadas para esta pesquisa foram editadas em fragmentos (excertos) por diversas razões: para tornar o relatório mais objetivo e focado, para que não se transformasse num calhamaço desestimulante ao leitor, e em razão da qualidade da gravação (normalmente não completamente audível), o que implicou dificuldades em transcrevê-las. Dessa forma, procurou-se recortar – e sobretudo contextualizar – as citações que foram transcritas neste relatório. De toda maneira, a responsabilidade pela articulação das falas a serem transcritas para o papel – que procurou ser a mais fidedigna possível, embora nem sempre fosse fácil tal intuito – é inteiramente deste pesquisador.

O método utilizado nas entrevistas, que foram todas gravadas, algumas em dois momentos, teve como premissa explorar a memória e a percepção de pessoas que militam há anos (ou décadas) na Escola. Mais próximo da *história oral*, cujos atores principais são justamente a memória e a percepção – o que fez que um roteiro pronto e acabado não existisse –, as pessoas entrevistadas puderam expor livremente sua trajetória, êxitos, decepções, embates, diagnósticos e proposições. Embora houvesse um eixo norteador das entrevistas – a avaliação da trajetória, impactos e dilemas do curso de AP –, os entrevistados foram deixados à vontade para explorar suas histórias, que muitas vezes se confundem com a da área pública na Escola.

Analisar um conjunto de informações e reflexões dos entrevistados não foi tarefa simples, pois cada um deles, embora versassem sobre o mesmo tema, abordou questões por vezes não tangenciada pelos outros, além de demonstrar percepções muito distintas quanto ao curso de Administração Pública (AP)<sup>1</sup>. Também foram observadas linhas de continuidade (diagnósticos e proposições) entre os entrevistados no que tange a certas idéias, o que fez que o resultado tenha sido um panorama *de histórias pessoais que se fundem à da Escola*, de percepções, diagnósticos e proposições extremamente complexo e rico, o que expressa toda a grandeza da FGV, particularmente da área pública, que mais nos interessa nesta pesquisa. Mas ressalte-se que, em meio a uma profusão de memórias e idéias, recortes tiveram de ser realizados, tendo em vista tanto o foco da pesquisa como o

---

<sup>1</sup> Em razão do grande número de vezes que utilizaremos as expressões **curso de Administração Pública** e **curso de Administração de Empresas**, utilizaremos as abreviações **AP** e **AE** respectivamente.

encadeamento e contextualização das entrevistas, sem os quais não haveria uma linha lógica de argumentação. Afinal, não apenas a aludida dificuldade de transcrever as entrevistas<sup>2</sup> – que já implica uma primeira conversão –, como vertê-las em linguagem escrita e num encadeamento lógico (que representam duas outras conversões), obrigou a este pesquisador selecionar certas passagens em detrimento de outras, o que, reitero-se, é de sua inteira responsabilidade.

Quanto aos entrevistados, procurou-se, a partir de cada entrevista realizada obter de cada um informações sobre quem consideravam relevante para novas entrevistas. Em forma de uma rede – embora antes de se iniciar a pesquisa este pesquisador já tivesse um rol de pessoas entrevistáveis –, assim as entrevistas foram sendo agendadas. É claro que vários personagens importantes não estão neste relatório, caso explícito do prof. Antonio Angarita, que, por razões pessoais, encontrava-se impossibilitado de conceder entrevistas, dentre outros. De toda forma, além das indicações dos próprios entrevistados, do conhecimento – por meio da leitura de relatórios, atas de reuniões e outras fontes – de quais foram os personagens que mais marcaram a área pública, além de uma certa opção deste pesquisador, que levou em conta diversos critérios, tais como: além das indicações dos entrevistados, a tentativa de contemplar o máximo de departamentos, a combinação de pessoas com tempos distintos na Escola, a avaliação qualitativa da trajetória de cada um, e a própria possibilidade de vários dos entrevistados serem, ou não, entrevistados. Tudo isso explica os que deram depoimentos e os que não foram entrevistados. O mais importante, contudo, a esta pesquisa, não foi uma investigação rigorosa de todos os personagens envolvidos com a área pública – até porque são vários e em momentos distintos – e sim uma amostra de posições e possibilidades. Afinal, memória e percepção são, ao mesmo tempo, individuais e coletivos. Essa duplicidade norteou também a escolha dos entrevistados, que se deu em número menor do que se imaginava inicialmente, mas que – parece-me – nos dá uma excelente amostra da complexidade, riqueza e potencialidade da área pública na Escola.

Ainda quanto às entrevistas, uma questão importante: os títulos destas foram dados por este pesquisador, que os interpretou das entrevistas realizadas. Certamente não

---

<sup>2</sup> As transcrições foram realizadas por outras pessoas, contratadas para tanto.

expressam, em várias entrevistas, tudo o que os entrevistados disseram, mas sintetizam – na avaliação de quem as interpretou e escreveu, isto é, deste pesquisador – o núcleo de cada fala. Mas não deixam de representar também opções realizadas, em virtude tanto da pluralidade de assuntos e questões tratados em mais de uma hora de entrevista (em alguns casos, cerca de três horas) como da tentativa de se estabelecer “diálogos” entre os entrevistados, o que implicou buscar ângulos distintos, quando os havia.

Por fim, uma breve consideração sobre o *ethos* deste relatório quando comparado ao Projeto Pedagógico, isto é, trata-se de dois objetivos muito distintos. Enquanto este relatório intenta ser essencialmente analítico, utilizando-se de dados e informações apenas como subsídios, pois o mais importante é o descortinar da teia de percepções e interpretações sobre o percurso, impactos e dilemas do curso de AP, o Projeto Pedagógico – mesmo intentando secundariamente analisar ambos os cursos na Escola – objetivou claramente demonstrar com informações e números objetivos o “estado da arte” do curso de administração na Escola em suas duas habilitações. Assim, utilizamo-nos do Projeto Pedagógico e de outros documentos apenas como subsídios, pois não faria sentido repetir o que já está publicizado. Assim, é importante reiterar o caráter analítico e propositivo desta pesquisa, que não se preocupou com a quantidade de informações e sim em promover reflexão, tendo por base a memória e a experiência de seus docentes.

### **Introdução: objetivos projetados e realizados desta pesquisa**

Esta pesquisa, ao procurar responder a um conjunto de questões sobre o curso de AP na Escola – o que implicou traçar sua trajetória na Eaesp paralelamente às vicissitudes da esfera pública no Brasil; examinar criticamente o impacto do curso para a sociedade brasileira ao longo dos anos; e contribuir para o diagnóstico e com proposições no que tange aos dilemas atuais enfrentados pelo curso –, foi transformando suas premissas na medida em que encontrava elementos diversos e complexos acerca da trajetória do curso de AP.

Nesse sentido, há de se enfatizar o paradoxo vivido pelo curso ao longo do tempo: de um lado, há uma percepção mais ou menos generalizada quanto à crise de identidade referente ao curso de graduação, a demora na consolidação de linhas de pesquisa na pós-

graduação, e uma avaliação mais ou menos consensual acerca de uma contribuição da graduação aquém da desejada no que tange à área pública – elementos que discutiremos detidamente ao longo deste relatório –, e de outro lado depara-se com a idéia de excelência compartilhada por todos os partícipes do curso, a constatação de que a Escola se notabilizou ao longo do tempo tanto por sua participação política como por ceder quadros intelectuais a diversos governos, e a permanente circulação de idéias sobre a área pública. Tal quadro geral de referências somente pode ser compreendido, além do mais, a partir da constatação de que há uma clara hegemonia do curso de Administração de Empresas, hegemonia esta que – embora não obstasse iniciativas importantíssimas na área pública – implicou a consolidação de um paradigma muito mais privado do que público quanto ao conceito de Administração.

Como dissemos, as entrevistas realizadas foram extremamente instrutivas, pois, além de resgatar a memória de personagens de primeira linha do curso de AP, mostrou um quadro diverso – embora com pontos importantes de confluência – de percepção e interpretação acerca do percurso, dos impactos e dos dilemas do curso em foco. Como forma de subsidiar essa análise, alguns números, dados e informações ajudam-nos a observar continuidades e rupturas ocorridas desde 1969, quando o curso foi criado, até os dias de hoje, e que se encontram ao final deste relatório. Também elaboramos uma grade curricular com temas e questões que consideramos fundamentais a um novo curso de AP, assim como um conjunto de proposições para a área pública como um todo na Escola, e particularmente quanto ao curso de AP.

### **Nascendo em meio à crise: a greve dos estudantes de AE quando da criação do curso de AP**

Em 1969 foi criado o curso de Administração Pública da FGV/SP, que se notabilizou, desde 1954, por ser Escola de Administração de Empresas (privadas) de São Paulo. O que poderia ser visto como complementaridade tornou-se, desde o nascedouro, oposição, contradição, embora no decorrer desse percurso houvesse fortes semelhanças entre ambos os cursos, denominados como “habilidades” em *empresas* ou na *área pública*.

A greve de 1969 – num contexto de grande agitação estudantil em perspectiva mundial, mas que, no Brasil, encontrava-se sob ditadura militar, já sob a vigência do AI-5 –, promovida pelo Diretório Acadêmico, à época fortemente vinculado a uma matriz de esquerda, objetivava impedir um tal curso. Isso porque, notadamente em razão de a iniciativa ser patrocinada pelo dinheiro público, sorver do Estado (no caso, o Governo do Estado de São Paulo, que o financiava inteiramente, fazendo-o gratuito) recursos considerados, pelos estudantes, necessários em outras áreas. Além do mais, o caráter impositivo do convênio – o governador Roberto de Abreu Sodré fora indicado pelos generais – fez que mesmo as boas intenções eventualmente existentes fossem desconsideradas pelo grosso do alunado. Como resultado do acirramento de posições, a totalidade dos alunos grevistas fora reprovada por falta às aulas, num contexto em que alunos, inclusive da Escola, foram presos pela ditadura militar por “agitação” política. Estas e outras questões serão abordadas – de forma distinta – pelos diversos entrevistados, a começar pelo então diretor da Escola, professor Gustavo de Sá e Silva, e pelo líder estudantil e presidente do Diretório Acadêmico à época, Benedito Duarte, o Benê.

### **Algumas interpretações sobre a trajetória do curso de AP na Escola**

Tendo em vista os 50 anos de criação da Escola e os 34 anos de existência do curso de Administração Pública, diversos novos aspectos foram se inserindo – em relação tanto ao contexto político, econômico e social externo como no que tange à Escola, internamente. Como aludido, para desbravar esse labirinto algumas interpretações ajudam-nos a compreender o desenvolvimento do curso de AP. Vejamos essas interpretações, que em

diversos momentos se cruzam, demonstrando toda a riqueza de experiências, memórias e interpretações sobre o curso de AP na Escola, nunca é demais reiterar.

### **O curso de AP entre a Fundação, os governos e os estudantes**

(Professor Gustavo Sá e Silva)

O curso de AP nasceu sob a direção do professor Gustavo Sá e Silva, que fora quatro vezes diretor da Escola. O curso teve oponentes também fora da Eaesp (para além portanto dos alunos de AE), pois a Faculdade de Economia e Administração da USP, que já possuía um curso de AP, resistiu fortemente a um novo curso, sobretudo em razão do subsídio dado pelo governo de São Paulo (a gratuidade aos alunos). Essa tensa relação é assim descrita pelo professor Gustavo:

“(...) a briga era entre eles (FEA/USP) e o governador...nós não tínhamos nada a ver com isso, o nosso problema era com os nossos alunos, os nossos alunos repudiando a administração pública: primeiro sob a alegação de que ele não tinha sido planejado, não havia recursos humanos suficientes para dar um curso de bom nível, e depois sob a alegação de que nem o curso de administração de empresas era bem dado. Como é que ia dar mais um curso; então, que desse melhor o curso de administração de empresas. A Congregação da Escola se reuniu muito freqüentemente, nós tivemos a greve, que começou no dia 22 de setembro e terminou no dia 24 de outubro. (...)”<sup>3</sup>. É importante observar que, não bastasse a oposição interna dos alunos de AE, a FEA postou-se contrariamente ao curso, o que fez que o curso de AP sofresse um paradoxo: de um lado fora criado a partir da iniciativa do governo do estado de São Paulo em parceria com a direção da Escola (portanto por dois pólos de poder), e de outro fora rejeitado pelos alunos de AE e pelos professores da FEA/USP. Um tal nascimento com essas características mostra toda a controvérsia que cercou o curso<sup>4</sup>.

Especificamente quanto à relação entre a Congregação da Escola – instância de decisão – e os alunos em greve, assim o professor Gustavo a descreve:

---

<sup>3</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em julho de 2004.

<sup>4</sup> Segundo o Projeto Pedagógico do curso de administração, elaborado em 2004, o governo do estado queria modernizar a administração pública paulista – no contexto da ampliação do Estado durante o período militar – e, para tanto, fez o convênio com a FGV para qualificar quadros. Cf. Projeto Pedagógico, FGV/EAESP, 2004.

“(…) Em 68, o AI 5 [também] foi provavelmente (…) [impactado pela ação] provocada por essa greve; a congregação tentou (…) de tudo para fazer os alunos voltarem para as aulas e não perderem o semestre; a última tentativa que foi feita, por volta do dia 10 de outubro, foi nomear uma comissão paritária de 4 alunos e 4 professores com plenos poderes para fazer uma proposta para a Congregação e a proposta que essa comissão paritária fez (…) foi a de acabar com a greve com a condição de a Congregação passar a ter um terço de representantes dos alunos com direito a voto, ou seja, para cada dois professores um aluno, e a Congregação aprovou isso, aprovou isso no dia, foi praticamente no dia 22, 23 de outubro; e três horas depois os alunos em assembléia rejeitaram a proposta sob a alegação de que a única coisa que interessava era acabar com o curso de administração pública. Aí a Congregação encerrou o assunto, não se reuniu mais, os alunos foram considerados reprovados, tiveram que pagar a Escola pelo semestre inteiro como se tivessem feito o curso e ainda ficaram durante vários anos com o registro no currículo: cada vez que um deles pedia um currículo para levar para uma empresa para pedir emprego estava lá: ‘participou da greve de 68’. Então, essa coisa deixou uma marca na história da Escola, o curso começou com todas as vagas tomadas e nunca nós começamos esse curso com vagas vazias, sempre com vagas tomadas; no começo, os alunos que iam para o curso, a gente notava que eles não eram os melhores candidatos que apareciam para entrar na Escola (...), [depois, percebeu-se que] o fato de o sujeito ter feito especialidade em administração pública era uma vantagem para ele; em grandes empresas o aluno de administração pública é preferido ao aluno de administração de empresas; então, com o tempo começou a se inverter: os melhores candidatos estavam indo para a administração pública.”<sup>5</sup>

Essa declaração do professor Gustavo tem grande importância, pois demonstra como a resistência interna dos alunos teria provocado negociações internas – via Congregação – e mesmo contribuído, embora indiretamente, tendo em vista o clima político acirrado, para a própria decretação do AI-5 – evidentemente, infere-se, trata-se apenas de um aspecto a mais numa situação previamente polarizada. Como o impasse persistia, aos olhos tanto da Fundação como da direção da Eaesp o resultado fora extremamente doloroso: não apenas a perda do semestre por parte dos alunos, que foram todos

---

<sup>5</sup> Idem.

reprovados, como a marca, em seus curriculuns, de terem participado da greve, o que explicita o autoritarismo do período aberto pelo AI-5. Quanto ao estímulo para ser cursar administração pública, o professor é claro em dizer que, desde o início, as vagas foram preenchidas e que, rapidamente, os melhores alunos passaram a procurar pelo curso. A gratuidade certamente fora uma alavanca fundamental para tanto, mas o fato de as consultorias privadas procurarem prioritariamente os alunos de administração pública representa, historicamente, um aspecto importante – no sentido de maior capacidade crítica e perspectiva mais humanista – no que tange ao mercado de trabalho e à valorização do curso pelos próprios alunos. Segundo o professor Gustavo, os professores não apoiaram a greve dos alunos por entender que a Congregação teria discutido o assunto abertamente, também com a presença dos alunos. Os professores temiam, apenas, ter de trabalhar mais, na avaliação deles.

Mas o curso de AP só pôde de fato existir porque, além do governo de São Paulo, o presidente da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, o legendário Simões Lopes, exerceu toda a vontade política da Fundação no sentido de viabilizá-lo. O curso nasceu, portanto, a partir de uma decisão que envolveu, além desses dois pólos, a direção da Eaesp. Para o professor Gustavo: “Eu sempre achei que nós devíamos aproveitar todas as oportunidades para transformar a Escola de São Paulo em uma universidade, nós começamos a fazer aqui na Escola tentativas de fazer uma Escola de Direito, quando o professor Angarita ainda estava aqui e era chefe do departamento. Quando o Luiz Carlos Bresser Pereira começou a atuar mais intensamente na área econômica a idéia era tentar fazer [uma Escola] na área econômica – [que] era mais difícil, porque o Rio de Janeiro não tinha nenhuma atividade na área de Direito que representasse, que pudesse ficar com receio da concorrência de uma área de Direito em São Paulo –, [mas] na área econômica tinha, o Rio de Janeiro tinha uma atividade econômica e tinha dificuldade de tolerar a atividade de economistas nas escolas de São Paulo; além disso, diferente da área de Direito, na área econômica estabeleceu-se desde logo uma diferença ideológica: os economistas do Rio de

Janeiro foram sempre economistas da escola Keynesiana, ortodoxos, e aqui em São Paulo havia uma tendência desde o início de os economistas serem mais da área marxista (...)”<sup>6</sup> .

Como se observa, havia um projeto maior de transformar a Escola numa Universidade, sendo o curso de AP um elemento a mais para tanto – as Escola de Direito e Economia, recentemente implantadas em São Paulo são, portanto, um desejo antigo. O curso de AP fora então visto como uma oportunidade que não poderia ser desperdiçada, ainda mais com a vontade política manifesta da Fundação e do governo do estado. O professor Gustavo não considera que o curso tenha sido imposto, em razão da aludida participação da Congregação. De toda forma, o ambiente político crescentemente autoritário e o fato de dois pólos de poder terem patrocinado o curso são também marcas importantes do contexto ao qual a administração pública se viabilizou na Escola.

Mas, para além da crise provocada pelo curso de AP, houve diversas outras crises políticas importante na Escola, o que demonstra que a atividade política sempre foi marcante na Eaesp assim como a relação com outros pólos de poder decisivas aos rumos da Escola. Apenas como exemplo, assim comenta o professor Gustavo: “Eu fui diretor da escola quatro vezes, em dois períodos, de dois mandatos cada período; eu fui o primeiro diretor a ser eleito em 1964 quando os mandatos tinham três anos; eu fui reeleito, portanto fiquei seis anos, de 64 a 70, daí consegui eleger o vice-diretor, que foi o professor Carlos José Malferrari; ele ficou de 70 a 74, e em 74, quando terminou o mandato dele, ocorreu a crise com o professor Pedro Celidônio, que era um professor jovem da Escola, [que] queria ser diretor da Escola e como ele era filho de desembargador e na família dele havia uma grande atuação política, ele conhecia os governadores dos estados do Paraná e Santa Catarina (...); o presidente [da Fundação, Simões Lopes, se irritou com essa influência política e disse]: ‘esse cara não vai ser diretor da Escola não’, e isso criou uma crise dentro da Escola, porque ele foi o mais votado, (...) o presidente [da Fundação] veio do Rio de Janeiro para tentar me convencer a aceitar a voltar (...) [Ele pediu] para eu voltar a dirigir a Escola por portaria e daí ele acabou convencendo o Malferrari a se candidatar para ser eleito na chapa, na lista de três nomes prometendo a ele que mesmo que fosse o terceiro nome seria o candidato escolhido (...) e o presidente da Fundação teve que eleger, teve que

---

<sup>6</sup> Idem.

designar um dos três, que foi o professor Ary Oswaldo; o primeiro mais votado foi o professor Pedro Celidônio, que ele não queria e passou por cima, o segundo era o Angarita, (...) ele passou por cima do Angarita, pegou o Ary Oswaldo, o Ary Oswaldo assumiu a diretoria da Escola em janeiro de 75 e colocou como vice-diretor (...) acadêmico o Pedro Celidônio e [como diretor] administrativo o Carmona. Aí começou um período de seis meses de crise intensa entre a Escola e a Fundação e quando chegou em junho, o governo do estado já estava envolvido, o presidente era o Geisel, ele já estava dando um ultimato para o governo do estado acabar com a crise da Escola de São Paulo, da Fundação; aí eu precisei voltar, me candidatar, ser eleito. (...) Aí eu fui eleito por seis meses para fazer um novo regimento da Escola e aprovar na Fundação e no Conselho Nacional da Educação; consegui fazer isso e o castigo que me deram foi me eleger por mais quatro anos”<sup>7</sup>.

Essa passagem demonstra a importância da Escola para o governo do estado e para a Fundação, sem contar o próprio empresariado. Embora esta crise tenha sido uma crise que não envolveu diretamente o curso de AP, que já estava consolidado naquele momento, e sim a Escola enquanto instituição, o fato é que o episódio acima narrado chegou à própria Presidência da República. Certamente há muitas versões sobre este fato – que não são objeto de nossa análise –, mas o importante a ressaltar diz respeito: a) às relações e atividade política intensa que historicamente ocorrem na Escola; à relação da Escola com diversos pólos de poder; à sua importância acadêmica e política. O fato de professores marxistas terem dado aula na Escola, em plena ditadura militar, demonstra a capacidade que a Eaesp teve de se proteger, em termos acadêmicos, da ditadura militar. Esse é, aliás, um ponto muito importante na história da Escola, sobretudo do curso de AP, que teve várias figuras claramente opositoristas – acadêmica e politicamente – em seu quadro docente.

Ainda quanto à figura de Simões Lopes – que tem sua trajetória marcada pelas posições desenvolvimentistas e fora braço direito de Getúlio Vargas –, deve ser ressaltada tanto pela criação da Fundação, no Rio de Janeiro, no contexto da Ebap e portanto com o prisma da reforma da burocracia, como pela aludida vontade política de criar o curso de AP em São Paulo. Segundo o professor Gustavo, mesmo a criação da Fundação, em 1944,

---

<sup>7</sup> Idem.

implicou um enfrentamento com os economistas do Rio de Janeiro, que entraram na Justiça contra a criação da Fundação sob a alegação de que eram eles e não os administradores os que poderiam ministrar os cursos da FGV. É importante ressaltar que Simões Lopes permaneceu como presidente da Fundação por 48 anos, isto é, desde a criação da Fundação até 1992, quando se tornou presidente honorário. Portanto, demonstrou – como aponta o professor Gustavo – enorme capacidade de permanecer no comando da Fundação mesmo em meio a governos os mais diversos, incluindo-se os autoritários.

Quanto à avaliação do impacto do curso de AP, assim se posiciona o professor Gustavo: “(...) eu tenho a impressão que ele foi capaz de formar profissionais do mesmo nível dos alunos do curso de administração de empresas, porque a maneira como a gente percebe isso na (...) Escola é tendo bom contato com ex-alunos, com a administração, com a associação de ex-alunos (...), você fica sabendo dos alunos mal sucedidos na vida prática e são sempre muito poucos; eu costumava dizer para meus alunos: ‘vocês ficam aí às vezes com medo do futuro, vocês estão condenados ao sucesso’, e não é porque vocês estão estudando em uma grande Escola, é porque vocês entraram nessa Escola e para entrar nessa Escola você precisa ser um animal feroz e não importa onde vocês façam o curso ou não façam o curso. Vocês são do tipo de ser humano que está provavelmente condenado ao sucesso; essa é, e, termos gerais, eu diria, a história do curso de administração pública [na Escola].”<sup>8</sup>. A avaliação do professor é, portanto, bastante positiva do curso, sobretudo no que tange à formação de quadros que compuseram, ao longo dessas décadas, a burocracia paulista, mas também nacional. Embora sua análise seja baseada mais numa percepção do que em números – que, a rigor, não existem no tocante à trajetória de todos os alunos formados em administração pública –, não deixa de ser marcante que um personagem tão importante à Escola tenha justamente essa percepção.

Por fim, as disciplinas de Ciências Sociais, incluindo-se economia – tão cruciais ao curso de AP –, historicamente tiveram grande peso nos cursos de administração da Escola (AP e AE), ocupando, por longos períodos, cerca de 40% da carga horária. Tal fato revelaria, segundo o professor Gustavo, o caráter dos cursos aqui ministrados, e que estariam atinentes aos currículos desenvolvidos nos EUA, sobretudo em Michigan, que fora

---

<sup>8</sup> Idem.

fonte de influência ao surgimento da Eaesp em 1954. Também é ressaltado o papel dos convênios com outras universidades do país e sobretudo do exterior: “(...) no começo, provavelmente em função do sucesso que teve a Ebap (Escola Brasileira de Administração Pública), que era um projeto das Nações Unidas, o Banco Interamericano veio aqui e fez um acordo com a Escola para começar a treinar administradores que ele trazia dos demais países do continente americano, desde o Canadá; não eram só latinos americanos.”<sup>9</sup>. Portanto, a área pública da Escola tem uma história um tanto quanto sinuosa, mas avaliada – no que tange à formação de alunos e aos convênios realizados e também à atividade política, pode-se inferir quanto a esta – como muito positiva na perspectiva do professor Gustavo<sup>10</sup>.

### **O curso de AP na Escola fracassou enquanto renovação da administração pública paulista**

(Benedito Duarte, ex-presidente do DA e atual presidente da Ex-Gv)

Para o ex-presidente do Diretório Acadêmico (DA) quando da criação do curso de AP na Escola e atual presidente da associação dos ex-alunos da GV (Ex-GV), Benedito Duarte (Benê) – que fora aluno do curso de administração de empresas –, para compreender a trajetória do curso de AP é importante historicizar o que vinha acontecendo na Escola alguns anos antes.

Três fatores são apontados: a ocorrência da primeira greve, em 1967, em razão da cobrança de taxas, a ampliação do número de vagas, de 30 para 50 (em AE), e a abertura do curso no período noturno. Esses três aspectos mostrariam dois grandes conflitos na Escola:

---

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Ainda quanto ao convênio, é interessante observar que a leitura dos mesmos permite concluir que houve historicamente grande autonomia da Escola perante o Governo do Estado, isto é, a Escola desenvolveu o curso de AP da maneira como ela, Escola, de certa forma definiu. Em outras palavras, o convênio fora pautado pela Escola e não pelo Governo, que aparentemente apenas financiou o curso, embora possam haver exceções. Houve, por outro lado, críticas ao estabelecimento do convênio – em razão de provir de recursos públicos – por parte da USP e de setores da imprensa, caso do jornal *Folha de S.Paulo* que, em 19 de setembro de 1968, reclamara que os salários dos professores de AP da Escola seriam maiores que os da USP.

o conflito entre direita e esquerda (presente entre alunos e professores) e sobretudo o conflito entre elite e classes médias. Notadamente a abertura de turmas noturnas teria sido uma vitória dos setores de esquerda que queriam maior igualdade. Assim Benê expõe o contexto que antecedeu a criação do curso de AP: “(...) a Escola estava fazendo alguns movimentos nessa direção [incorporação de alunos de classe média]. Por exemplo, abriu as turmas de 30 alunos para 50 alunos, [o que] configurou um certo embate entre esquerda e direita, porque se dizia que ia prejudicar a qualidade do ensino [de um lado], [e de outro lado] que precisava abrir a Escola para mais alunos – a democratização. É uma coisa de esquerda, digamos assim, abrir para 50 alunos uma turma. É também exatamente dessa época a abertura do curso noturno. Isto foi uma ação no sentido de democratizar a Escola, de abrir a Escola para quem não podia estudar de dia, porque estava trabalhando, precisava trabalhar para sobreviver. E nesse contexto as pessoas se esquecem de uma greve que teve antes da greve [do curso] de [administração] pública, ocorrida em 1967, contra o aumento das taxas. Portanto, houve aqui em 67 um aumento das taxas, das anuidades, e houve uma greve contra isso. A gente já achava, aqueles alunos que tinham menos recursos, que a Escola era cara. (...) Então, nós fizemos uma greve contra o aumento das taxas. E essa greve foi curta, e foi a primeira greve da história da Escola.”<sup>11</sup>. Como personagem vivo da história, Benê nos dá um testemunho extremamente rico e que nos ajuda fortemente a compreender o ambiente sócio/político que antecedeu o curso de AP, pois, além do mais, demonstra a politização dos estudantes (de AE no caso, que se dividiam entre direita e esquerda, sendo o DA claramente postado à esquerda na época).

Dado esse contexto de polarização político/ideológica e de ampliação social na Escola é que o curso de AP deve então ser entendido. Para os alunos, à época – Benê à frente –, o convênio firmado entre o governo do estado e a Eaesp apareceu, já assinado, de forma totalmente intransparente, sem qualquer discussão na Escola (aqui, a fala do Benê se contrapõe, como vimos, à do professor Gustavo). Para Benê: “(...) quando aparece em (...) em agosto de 1968 [logo após as férias] (...) de forma clandestina no sentido de que nós alunos descobrimos um texto, que era do acordo entre a Escola/Fundação e o governo do estado, que criava o curso de pública, gratuito, [os alunos se rebelaram]. (...) Eu peguei o

---

<sup>11</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 06/10/04 e novembro de 2004.

texto do acordo, li e falei: ‘Gente, aqui tem uma greve geral pronta, está dado o prato para uma greve geral, pronta e acabada’. (...) vir um curso de graça quando nós achávamos que já estávamos pagando caro, vir dessa forma, na calada da noite (...) Nós tínhamos, a minha turma, posições muito aguerridas a favor da qualidade do ensino. Era a bandeira que tremulava todo dia. Havia naquela época na Escola, acho que não há mais, um Conselho de Universitários. Cada classe elegia um representante para esse Conselho. Era ele que cuidava dos currículos, dos programas (...), da qualidade dos professores. E eu fui, em 1966, eleito o representante da classe. Depois me tornei presidente do Conselho de Universitários. (...) a Escola não tinha a quantidade e qualidade de professores para suportar mais um curso, esse de pública, sem que a qualidade do ensino [do curso] de empresas [ficasse] comprometida, severamente comprometida. (...) Havia escassez de professores, e essa foi a segunda coisa. A terceira coisa importante: nessa época a ditadura estava apertando, e o movimento estudantil estava apertando do lado de cá. (...). E a gente sabia que havia uma fenda na ditadura entre Delfim Neto e Abreu Sodré. Delfim Neto era o czar da Economia e tinha saído da USP. E ele tinha uma desavença dentro da Arena, dentro da ditadura, com o governador Abreu Sodré, que era o governador aqui de São Paulo. E nós ficamos sabendo (...) Não tinha lógica o governo do estado patrocinar aqui um curso gratuito de administração pública quando ele tinha um curso de pública na USP. (...) dessa desavença, dessa briga interna dentro da ditadura entre Sodré e Delfim, o Sodré mobilizou esse convênio com a Eaesp, com a FGV, para agredir o Delfim, para atacar a USP, para atacar a FEA (...) Nós éramos amigos do pessoal da FEA. Tanto que eu (...), com o convênio na mão e numa assembléia que teve na FEA, eu fui lá, brandindo o convênio: ‘Olha aqui, eles estão humilhando a FEA’. E eu me lembro que o Travassos, que foi presidente da UNE, (...) falou: (...) ‘Nós vamos fazer uma passeata amanhã, vamos para a rua contra mais essa [questão](...)’; houve a passeata por outros motivos, e lá no meio dela, que era contra a ditadura, como eram toda elas, estávamos lá, os estudantes da GV no meio [para protestar contra o curso de AP]. (...)’<sup>12</sup>.

Como se pode observar dessa longa passagem extraída da entrevista com Benê, inúmeros aspectos rondaram a criação do curso de AP: a preocupação com a qualidade do

---

<sup>12</sup> Idem.

curso por parte dos alunos, manifesta antes mesmo da criação do curso de AP, a confluência entre esquerda e direita (inérita na Escola, sobretudo naquele contexto) quando da criação do curso, o clima de politização que envolvia a sociedade e a Escola, e o aspecto mais interessante: o dissenso entre Abreu Sodré e Delfim Neto. Afinal, para Benê, esse dissenso teria sido determinante para que o governador do estado envidasse esforços para estabelecer uma parceria com a Eaes para criar o curso. Embora trate-se de uma hipótese, é reveladora das diversas possibilidades de compreensão da origem e do percurso da área pública, e sobretudo do curso de AP na Escola. De toda forma, a greve fora significativa – sua eclosão e suas conseqüências – para toda a comunidade acadêmica (em diversos sentidos) e expressa uma miríade de polarizações e dilemas vividos pela Escola e pela sociedade brasileira. Esta vinculação é, sem dúvida, marcante na fala do Benê.

Especificamente quanto ao impacto do curso de AP, assim entende o ex-presidente do DA: “(...) A Escola é um sucesso em administração de empresas. Seria objeto para outra pesquisa ver quais são as causas. Nunca foi pesquisado. (...) O que acontece com o curso de pública? (...) 90%, uma quantidade enorme de alunos formados em pública vai trabalhar em empresas. Acho que é água e vinho. Empresas é um tremendo sucesso. O curso de pública é muito bom (...) é um qualificado curso de administração. O que fracassou não é o curso, é a proposta. O que fracassa é o intento. Estou me referindo ao fracasso no sentido do intento político da proposta, de ser uma ferramenta de melhoria da administração pública e [para] contribuir com o Brasil. O curso de administração pública é um ótimo curso de administração, muito semelhante ao que é o de empresas, os profissionais que são formados e os professores são parecidos, são os mesmos professores.”<sup>13</sup>.

Esta passagem nos permite extrair uma linha de interpretação sobre a trajetória do curso, pois não se questiona a qualidade do curso e sim sua incapacidade de impactar o serviço público, sobretudo o paulista, conferindo-lhe padrão de qualidade. Embora sejam esferas distintas – o governo e a Escola –, com dinâmicas também distintas, o cerne da análise separa a formação dos alunos da capacidade de influência, ainda mais sendo um curso gratuito, isto é, releva-se o aspecto político que, portanto, deveria conter um Projeto como esse. O fato de a grande maioria dos alunos trabalhar em empresas seria uma das

---

<sup>13</sup> Idem.

exteriorizações desse fracasso, sendo a outra a aludida não influência na administração pública. No fundo, o Benê avalia o curso de AP pela ótica de seus *resultados em termos de transformação social*, em sentido amplo; este é o sentido do caráter político apontado.

Há, no entanto, dois outros aspectos que devem ser ressaltados na visão do Benê: em primeiro lugar, a experiência do Governo Covas teria sido marcante tanto para a sociedade como para o curso de AP da Escola, tendo em vista o número de professores e mesmo alunos de pós-graduação que ocuparam cargos de primeiro e segundo escalão e teriam dado, desde o projeto de governo do PSDB, uma face nova à administração pública estadual. Este seria o maior êxito do curso de AP para a sociedade, embora tivesse durado pouco (o primeiro mandato de Covas), além de não ter se institucionalizado, como se esperava, pois muito daquela obra não teria continuado no Governo Alckmin.

Em segundo lugar, a ampliação do espectro quanto ao impacto da administração pública, que, segundo ele, não poderia circunscrever-se somente ao estado de São Paulo, e sim deveria pensar a esfera pública, o serviço público, o Estado, o governo e as políticas públicas como um todo, de um ponto de vista ao mesmo tempo teórico e aplicado. Isso significaria criar um centro de reflexão que projetasse idéias, ações e projetos, e não se circunscrever a um lugar. Uma misto de Escola de Administração Pública (isto é, o curso de AP, desde que remodelado), Governo (ênfase em Ciência Política) e Economia (a Escola de Economia recém criada) seria o cimento que uniria o que está disperso e possibilitaria criar um projeto orgânico para a Escola com capacidade, portanto, de impactar o país. Tal Projeto implicaria pensar esses três cursos de forma unitária, portanto redesenhando a própria Escola. Vejamos como o Benê expressa esses dois aspectos.

Especificamente quanto ao governo Covas, “(...) é um fenômeno, do ponto de vista do que estamos falando: aí se configura uma grande contribuição da Escola. (...) Covas leva para o governo uma proposta formulada também com essa turma [sobretudo de professores da Escola], (...) vão aparecer aí 40 nomes. Mas o que importa é que vai um proposta social-democrata de um gerenciamento e de uma intervenção saneadora na administração pública de São Paulo, do ponto de vista ético, da produtividade da administração pública, e do ponto de vista de fazer que a administração pública se torne uma ferramenta de justiça social, de governar para os pobres. (...) Essa proposta de a administração ser um recurso

para levar benefícios ao cidadão, [no qual] o governo é um meio, com o comando do Covas e mais a contribuição inestimável do Carmona, do Nakano, do Michael, do Angarita [entre tantos outros], tem nessa contabilidade coisas fantásticas (...); [assim] no governo Covas se corrige, acontece o inverso [da tradição fracassada do curso de AP], se materializa todo o sonho de 1970. (...) aí sim tudo o que estava acumulado de potencial da Escola, da possibilidade de cooperação, aconteceu. Acho que a contribuição, (...) com certeza aí nós temos um ‘case’, uma experiência histórica, a essa altura histórica (...) de participação e de contribuição positivíssima de quadros da Escola no governo de São Paulo e na administração pública de São Paulo. (...) O que acontece no governo do Covas? Primeiro o fazimento de um programa de governo. O governo do estado introduz um avanço político, uma inovação político-institucional de fazer um programa de governo. Esse é o primeiro diferencial e quem capitania o programa de governo é o prof. Angarita. E é um outro patamar. E esse programa de governo do Covas traz uma proposta audaciosa de fazer (...) revoluções: a revolução da produtividade, que é tipicamente (...) qualidade do serviço público, austeridade, redução de custos, acabar com desperdício etc. A revolução moral, que era a coisa da ética [por exemplo]. [A proposta de governo inovou na] (...) implantação e na introdução de programas que até extrapolavam o tempo de quatro anos de governo. Eram programas estratégicos, de longo alcance. E aí vem a contribuição da Escola que acontece no governo como um todo, no conjunto chamado governo, uma contribuição que faz uma diferença danada. Foi um diferencial a contribuição do pensamento. (...) Até a Fundap colaborou, se tornou produtiva no governo Covas, e a contribuição para a sociedade, para o pagador de impostos, para o cidadão contribuinte retornou tudo que o convênio de administração pública [deu] (...), retornou tudo à décima potência.”<sup>14</sup>

Estas passagens demonstram como os chamados governos progressistas – tema já apontado pelo professor Peter Spink –, notadamente o de Mario Covas, foram importantes quanto à articulação Escola/Governo. Em outras palavras, para Benê os quadros da Escola, que acumularam conhecimento ao longo do tempo, foram responsáveis pelas inovações no

---

<sup>14</sup> Idem. O governo Covas fora tão marcante, segundo Benê, que ele (Benê) propôs a mim que fizesse uma pesquisa sobre o curso de AP apenas nesse período. Como eu estava/estou convencido da importância de se observar toda a trajetória do curso, até para entender o sentido das colocações do Benê e dos outros entrevistados, preferi analisar o curso desde o seu nascedouro.

governo Covas, para além de prover quadros, portanto. A liderança do ex-governador teria sido capaz de unificar o conhecimento disperso dos professores da Escola. A idéia de que, desde o programa de Governo, coordenado pelo professor Angarita, houve majoritariamente uma intensa participação de professores e mesmo de alunos de pós-graduação da Escola, pois docentes de outras escolas também participaram, teria feito que o fracasso da proposta política do curso de AP se revertesse. Mas Benê não entende que esse espírito renovador tenha tido continuidade com a morte do governador. De toda forma, aponta o caráter crucial dessa experiência.

Por fim, quanto ao segundo aspecto, a possibilidade de se criar um curso com um sentido político mais orgânico, assim propõe Benê: “(...) A composição disso, ou fazer com essa Escola de Economia, junto ou separado, uma Escola que venha a ser uma Escola de Política, uma Escola de Governo e Administração Pública. Colocar essas coisas juntas. (...) Acho que isso caberia junto com a Escola de Economia, porque também a Economia já demonstrou, na segunda metade do século XX, a insuficiência dela para dar conta da problemática brasileira. [Trata-se de uma] incompletude. Estou falando isso no sentido político e no sentido de técnicas. Acho que a gente precisaria pensar nisso: numa Escola que tivesse uma proposta de formação com uma proposta de intervenção (...) [Deve-se] abrir o pensamento da Escola, de São Paulo para o Brasil. A proposta da GV de São Paulo ficou numa Escola circunscrita ao estado (...) O que eu (...) acho que a gente precisa [se] dar conta é [de ter] um curso de boa qualidade profissional, educacional, ética, pois a Escola tem no DNA dos 50 anos um DNA de ética muito bom, tem o DNA de democracia, de tolerância etc. Por que um experimento com essa dose [do que tem de] sadio, de produtivo, de promissor, não se espalha mais? (...). A Escola precisaria sair, deixar de se circunscrever a São Paulo, e voltar a olhar para o Brasil [do ponto de vista da] administração pública.”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Idem. É importante ressaltar que a Escola de Administração da Bahia é vista por Benê como um exemplo de renovação do serviço público baiano. Embora paradoxal, em razão da hegemonia do clã ACM, o serviço público teria se profissionalizado fortemente naquele estado, o que, por si só, caberia uma investigação ao estilo da que estamos fazendo.

Como se observa, Benê faz uma proposta político/acadêmica tendo em vista tanto sua experiência como ex-aluno, colaborador permanente da Escola e presidente da Ex-Gv<sup>16</sup>, além de ex-presidente da Febem, justamente no governo Covas (como se observa, embora tenha feito AE, seu veio essencial é AP). A idéia de unir Administração Pública e Economia, além de criar uma espécie de Escola de Governo, formando uma tríade, expressa portanto essa Proposta.

### **A Escola como os “anéis de Saturno”**

(Professor Peter Spink)

Segundo o professor Peter Spink, o curso de AP na Escola poderia ser sintetizado pela imagem dos “anéis de Saturno”, pois teria sido, historicamente, tanto o centro de articulação de diversas iniciativas na área pública (caso da Fundap), como o provedor de quadros intelectuais para “governos progressistas” (notadamente o governo de Franco Montoro e dos prefeitos Luiza Erundina e Celso Daniel, na década de 1980, entre diversos outros). Contudo, tal articulação e provimento não teriam sido suficientes para preencher o vácuo demonstrado pela área pública na Escola até os dias de hoje, isto é, não teria sido capaz de torná-la um *centro de referência* em termos de pesquisa e produção acadêmica e aplicada. Embora inúmeros de seus docentes, e também discentes, sobretudo de pós-graduação, tivessem ao longo do tempo participado destacadamente de diversos governos (de orientações ideológicas distintas), nos três âmbitos e nos três poderes, ainda assim a Escola não teria ocupado um espaço substantivo na área pública. Tal paradoxo – isto é, ter inúmeras figuras públicas destacadas e articular esferas de atuação na área pública sem, contudo, se constituir num espaço de referência em termos de produção teórica e aplicada – poderia ser explicado a partir de algumas variáveis.

Nesse sentido, a graduação em AP – em termos de conteúdos e de articulação de disciplinas – aparentemente nunca teria se constituído como um curso com identidade

---

<sup>16</sup> Trata-se de uma entidade que congrega os ex-alunos da Escola, de AE e AP, e que mantém fortemente a identidade dos chamados “ex-gevenianos”.

própria. Isto é, a lógica da administração de empresas pareceu dominar o curso de AP. Das reformas curriculares ocorridas ao final da primeira e da segunda turma (1972 e 1976 respectivamente) pretenderem alinhar o curso com a dinâmica de AE.

Um outro fator, como aludido, refere-se à ascensão, desde o início da década de 1980, em meio à redemocratização, de governos progressistas, com forte discurso social e participacionista, em municípios paulistas e no governo do estado de São Paulo<sup>17</sup>. Esses governos foram *providos*, em larga medida, por docentes e discentes da Escola, que traziam suas experiências intelectuais e as aplicavam às administrações, assim como traziam para a Escola – de forma individual, isto é, não orgânica nem institucionalizada – as experiências que passavam a ter nos governos<sup>18</sup>. Paradoxalmente, esse contínuo vai-e-vem não teria criado na Escola um espaço próprio de atuação. Para o professor Peter Spink, isso significou que: “(...) o custo disso tudo para Escola é o ganho disso tudo para a sociedade. A contribuição da Escola para a sociedade brasileira nesta área de administração (...) é muito grande (...)”<sup>19</sup>. A idéia do vazio, cujos anéis são preenchidos em outros lugares, é claramente exemplificado nessa passagem.

Mas o professor Peter remonta a história recente da área pública na Escola, chamando a atenção justamente para esses focos de atuação exteriores, embora articulados, à Escola. Segundo ele: “(...) havia a SEMOR, que é a Secretaria de Modernização e Reforma [da Administração, em nível federal], que também teve (...) [um] espaço de modernização dentro das possibilidades do modelo [isto é, o regime] militar (...). Isso é importante em termos do [curso de] AP da Escola, porque esses espaços externos começam a ser espaços

---

<sup>17</sup> É importante também destacar que dois temas são importantes para a Escola (isto é, docentes e discentes que participaram de administrações públicas) em sua relação com os governos municipais e estadual em momentos distintos: a questão da modernização (de processos, de gestão e de pessoas) da administração pública, e o tema (histórico) do desenvolvimentismo, sobretudo no que tange à expansão de investimentos estatais, particularmente vigente no governo Quéricia. Nos governos Montoro e nas administrações de Luíza Erundina (São Paulo) e Celso Daniel (Santo André), dentre outros, a questão central foi a participação popular e as políticas públicas redistributivas.

<sup>18</sup> Esse processo foi tão importante que a ex-prefeita, por iniciativa do professor Peter Spink, foi convidada a ministrar um curso na Escola como forma de expor sua experiência na prefeitura de São Paulo. Por outro lado, o fato de professores terem se tornado secretários de Estado, chefes de departamentos governamentais, dentre inúmeras experiências administrativas e políticas (caso de parlamentares), e também no próprio Poder Judiciário, teria feito da Escola um lugar ao mesmo tempo privilegiado mas vazio, em razão de não ter se consolidado como um centro de reflexão e produção institucionalizado, e sim como uma provedora de quadros intelectuais altamente gabaritados.

<sup>19</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em setembro de 2004 e 15 de outubro de 2004.

de atuação, e que inevitavelmente fez com que as pessoas comessem a ter uma dupla jornada de trabalho. Trabalhavam na GV e na Fundap. (...) Muita gente era professor aqui e trabalhava lá também, como consultor. Um vínculo muito forte, que durou boa parte da década de 80. Pode-se dizer que, de certa maneira (...) era como se fossem os anéis de Saturno. Tinha a Escola, dentro dela havia gente dando aula, mas a atividade forte na área pública ficava e se dava nessa organização em anéis (...). Se essas organizações não tivessem existido, o [governo] Montoro não teria sido criado nesse espaço. (...) [Além disso], na graduação, como também na pós, começam a chegar para fazer Mestrado [no caso da pós-graduação] alunos oriundos dos governos progressistas. E aqui, acho um ponto de inflexão importantíssimo a gestão de Erundina no período entre 1988 a 1992. Este é um momento de inflexão, em que a fertilização é possível, a gestão de serviços é possível, você pode repensar a cidade, há espaço para o pensar progressista dentro da área pública. É um momento muito importante de concretizar possibilidades. Na graduação, (...) [eram] poucos alunos, mas suficientes para dizer: 'nós queremos mais coisa pública no curso de AP'. Também tivemos, durante um período, um conjunto de alunos de países africanos de língua (...) portuguesa pelo programa do MEC (...), que (...) estava vindo para cá para fazer [o curso de administração] pública, entre eles o atual Primeiro Ministro de Cabo Verde, o Zé Maria. E eles estão chegando na Escola a partir de uma ótica marxista africana moderna; os conceitos eram diferentes do marxismo clássico. (...) a idéia do desenvolvimento (...), discussão sobre o desenvolvimento (...). Então, as poucas matérias do curso de AP que eram mais AP (...) [faziam que] todo mundo quisesse conversar sobre essas questões – foi muito interessante. Naquela época também se tinha, não as trilhas, mas as áreas de concentração, e a gente conseguiu pôr na área de concentração em Organização, do ADM, uma discussão sobre descentralização, alternativas de gestão. E ao mesmo tempo a Fundap estava envolvida (...) [com o] apoio técnico a esses países africanos de língua oficial portuguesa. Então, esse período foi muito rico, com Orlando Figueiredo (...) [que era] diretor da Fundap, o Dalmo Nogueira, [que também era] envolvido com a Fundap; a Fundap cuidando dos diversos programas da área estatal, com ênfases em assistência técnica (...), trabalhos dentro do Estado e alunos indo de um [lugar] para outro, e os professores [também] indo de um para outro [Escola/Fundap e vice-versa]. (...) [Dessa

forma], formou-se uma rede. (...). Tem um buraco no meio [a Escola, e tudo o mais] está (...) em volta. De certa forma, a *intelligentsia* da Escola estava ou na Fundap ou nos governos progressistas, porque também se tinha o governo de Celso Daniel. (...) a Regina Pacheco estava envolvida com os consórcios e muitas outras pessoas. E esta turma veio, pessoas com as quais eles falavam vinham para a Escola para fazer mestrado. (...) foi neste período, 1992-95 (...) que a gente começou a reestruturar a área pública na Escola. A comissão, que era liderada por Bresser Pereira, Maria Rita também participou e alguns outros. Foi aí que veio a idéia da criação do Centro de Administração Pública e Governo, para dar mais visibilidade [à área pública] e [mostrar] de que forma o curso de pós-graduação, que era naquela época APU, (...) [poderia contribuir] (...). A idéia era essa: seguir o modelo (...) da nova geração de escolas de administração públicas nos Estados Unidos, que eram de políticas públicas. Tanto que o Mestrado é (...) reformado a partir disso, com as três linhas, muito voltado à noção de *Policy*. E aí veio a turma toda. Eu mesmo dei aulas para 20 ou 30 pessoas e tinha Secretários de Finanças (...), gente envolvida com a gestão do Celso Daniel; eles estavam aqui aprendendo, discutindo e debatendo; (...) [era] muito rico. (...) [Assim], sai (...) [de cena] a administração pública burocrática, clássica, e realmente se começa a falar sobre gestão pública, gestão de pequenos projetos alternativos, alternativas de desenvolvimento (...) Após isso, a Fundap, por uma série de razões, que eu não acompanhei de perto, (...) acabou entrando numa espécie de declínio, que é realmente lamentável, porque ela não voltou, ela simplesmente sumiu. (...). E o que acontece? Por uma ou outra razão, pelo processo político da Eaesp (...), a energia gasta na construção desses espaços alternativos não retornou para a Escola. Não tinha base institucional (,,). Veja um fenômeno curioso. Você tem (...) governos (...) [casos, dentre outros, de] São Paulo, Santo André etc. Você tem o governo democrático de Brasília [Cristovan Buarque], já na era Collor: vai uma enxurrada de gente para Brasília; logo depois vem Mário Covas, vai uma enxurrada de gente para lá. E, provavelmente, se não fosse o Programa Gestão Pública e Cidadania, a área pública teria desaparecido da Escola. (...) Como sua massa crítica sempre era uma massa em outros lugares – volto aos anéis de Saturno, Saturno não tem nada, só os anéis – (...), eles [os professores] não se

sensibilizaram, vagaram nesses espaços, mas não retornaram à Escola, não voltaram a compor dentro da Escola. (...)”<sup>20</sup>

Esta longa passagem que extraímos das duas entrevistas concedidas pelo professor Peter ajuda-nos a compreender um pouco da trajetória do curso de AP e da área pública como um todo na Escola, pois, afinal, vários aspectos – normalmente contraditórios – são apontados. A começar pelo fato de que inúmeras instituições e espaços, como a Fundap e os diversos governos progressistas, dentre outros<sup>21</sup>, fora da Escola, portanto, serem arenas de atuação de professores da Escola – mesmo que tais experiências adquiridas nestas arenas não terem se revertido institucionalmente à Eaesp – conviver com diversas iniciativas importantes na Escola. Alguns dos exemplos citados acima são reveladores: convênio com países africanos de língua portuguesa, reforma da pós-graduação e, nesta, das linhas de pesquisa, criação do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo e do Programa Gestão Pública e Cidadania, cursos para secretários municipais, dentre outras. Mostram, dessa forma, que de tempos em tempos houve iniciativas, desenvolvidas por professores de forma individual ou em pequenos grupos, que mobilizaram vigorosamente a área pública como um todo, o que, por caminhos diversos, chegou ao curso de AP. Tais mobilizações, embora extremamente significativas para a sociedade, não se institucionalizaram – com as exceções do Programa Gestão Pública e Cidadania e de determinadas linhas de pesquisa na pós-graduação – a ponto de preencher o vazio que a imagem dos “anéis de saturno” projeta. Em outras palavras, estas iniciativas, entre tantas outras, não foram capazes de criar uma institucionalidade nem de enraizar os professores em centros, fóruns, projetos, grupos, redes, e no próprio curso de AP a ponto de, ao longo dos anos, tais iniciativas dependessem menos do perfil e vontade de professores específicos e mais da própria dinâmica – institucional e orgânica – semeada por estas iniciativas. De toda forma, claramente trata-se de momentos extremamente importantes na história da área pública na Escola, e que poderia – se houvesse uma institucionalização da mesma – alavancar o curso de AP, conferindo-lhe identidade. Tratou-se, portanto, da – dentre outras

---

<sup>20</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em setembro de 2004 e 15 de outubro de 2004.

<sup>21</sup> Caso das Faculdades e Departamentos de Ciências Sociais (USP, Unicamp, PUC, por exemplo), que em boa medida tangenciavam/tangenciam temas atinentes à administração pública.

que houve – perda de oportunidade, pois o contexto da redemocratização, em sentido amplo, fora muito rico. Essa oportunidade desperdiçada poderia ser reencontrada – tendo em vista o que se manteve assim como os novos desafios da sociedade brasileira – neste momento, desde que haja uma nova configuração ao curso e à área pública como um todo, pode-se inferir.

Voltando ao papel da Fundap, que hoje é conhecida mais pelas mazelas do que pelos seus feitos, teve uma participação importante como um dos pólos de aglutinação da área pública, onde transitaram muitos professores e alunos da Escola. Seu declínio representou, possivelmente, o próprio declínio da esfera pública no Brasil, mas, por outro lado, expressou a incapacidade da Escola em estruturar-se como pólo aglutinador, em que a Fundap e outras tantas entidades pudessem, de forma centrípeta portanto, confluir à Escola. Ocorreu, ao contrário, um processo centrífugo, em que as energias e os saberes acumulados transitaram da Escola para a Fundap, para diversos centros de pesquisa e para os governos progressistas. Assim, olhando-se retrospectivamente e no longo prazo, o vazio dos “anéis de saturno” assim o foram porque eram preenchidos em outros lugares.

O próprio NPP, historicamente vinculado a pessoas da área pública, teria se transformado numa espécie de reduto dos entusiastas desta, mas circunscrito – do ponto de vista institucional –, isto é, sem poder ocupar espaços maiores e sem articular-se de forma mais ampla na Escola. Seria uma espécie de lugar destinado aos que militam na área pública, em forma de financiamento de pesquisas, mas sem, reiterar-se, uma arquitetura que o inserisse no interior de um Projeto na Escola como um todo.

Por outro lado, o NPP expressaria: “(...) uma presença significativa de pesquisas, lato sensu, [que] caberia numa Escola de Políticas Públicas (...). Temos de ter um departamento de Administração Pública, temos de criar uma Escola de Administração Pública (...). A demanda é imensa: 5.500 municípios no país. (...)”<sup>22</sup>. Em outras palavras, a partir dos diagnósticos acima o professor Peter nos dá vários elementos para a constituição de um Projeto para a área pública, a começar pela constatação de que há “massa crítica” na Escola – das pesquisas no NPP, passando-se pelas consultorias a municípios até a produção bibliográfica/Banco de Dados do Programa Gestão Pública e Cidadania, dentre números

---

<sup>22</sup> Idem.

outros exemplos – e, na outra ponta, há demanda por pesquisas e cursos de AP. Por isso, seria urgente: “(...) trazer as competências, trazer os pés que estão fora para dentro da Escola [o que implica haver uma] (...) institucionalização de alguma maneira, dar visibilidade [para o curso de AP e para a área pública]. (...) [Afinal] eu diria que a contribuição da Escola para a sociedade brasileira na área pública é imensa. Agora, a gente tem que fazer com que estes conhecimentos, sabedorias, habilidades etc voltem para a Escola e também sirvam de força (...) da Escola. A gente não usa bem a experiência do Bresser, (...) a experiência do Nakano, isto não volta, não se consegue achar os mecanismos de fazer voltar. Imagina uma Escola que tem ex-ministros, Secretários da Fazenda, presidente do CADE, vai listando (...) Senadores ”<sup>23</sup>. Logo, trazer para a Escola o que nela está mas não permanece, não enraíza, não solidifica, seria a tarefa urgente à Escola, retomando assim a questão do Projeto institucional.

A maneira de trazer esses “conhecimentos, sabedorias e experiências”, preenchendo portanto o vazio dos anéis de Saturno é analisada pelo professor Peter – o que implicaria ao mesmo tempo partir de uma base já existente e criar um novo Projeto, orgânico e estruturado. A base seria justamente a idéia de gestão pública, sobretudo gestão pública municipal, que articularia graduação e pós-graduação, e estaria recebendo os reflexos positivos do que o professor Peter considera ser a verdadeira “crise do Estado”:

“(...) o curso (de Mestrado e Doutorado) influenciou e foi influenciado pelas mudanças que estavam acontecendo nas gestões locais. (...). Acho que esta renovação do Estado local foi extremamente positiva para o curso de Mestrado. (...) Agora, a crise do Estado (...), eu entendo que mais do que crise do Estado temos uma crise federativa. O problema é uma crise federativa (...) [que implica] o tipo (...) [de] decisões, recursos, responsabilidades (...) [que se toma](...). Quando entidades como Banco Mundial falam que de cada 100 dólares investidos num programa [qualquer do governo] só 20 chegam ao destinatário final, o que a gente está falando não é necessariamente (...) [de crise do Estado no sentido tradicional, isto é, fiscal etc] (...). É um labirinto burocrático que passa por coisas loucas (...), tem toda a parafernália federativa sem o agir federativo. O governo federal se comporta como governo central. Mas não adianta se comportar como governo central numa lógica onde ele é

---

<sup>23</sup> Idem.

governo federal, a lógica de relação com os estados é por convênio. Se você está com um Estado unitário, o governo central manda o dinheiro. Mas numa federação, tem que fazer convênios. (...) Os prefeitos: eles xingam a mãe do presidente do país (...). Eles gritam e berram com as dificuldades de operacionalizar as linhas de apoio que são necessárias. (...). Estamos numa democracia, mas não estamos na democracia. Temos a cabeça num lugar, o rabo em outro lugar. E isso me cheira muito mais a problemas institucionais-organizacionais do que a problemas macro-estruturais. Porque não tem problema nenhum em ter um Estado grande. Depende de como se usam as pessoas. (...) Agora, a Escola pouco contribuiu com isso [isto é, com essa discussão] porque ela não tem cursos que permitam trabalhar mais nesta área. (...). Acho que o Bresser está buscando [ampliar essa discussão] na Escola de Economia (...). A Escola [a Eaesp] pode voltar a ser um lugar de interesse [nesse campo] (...). Eu coloco na questão do problema da crise federalista a nossa total incapacidade de ter um modelo representativo adequado (...)"<sup>24</sup>

O que se observa, como dissemos, é que a base do novo curso seria a *gestão pública municipal*, dado que a chamada “crise do Estado” é vista muito mais como uma crise em que o modelo federativo é desarranjado – o que faz que os municípios tenham baixa capacidade de se desenvolver – do que como uma crise estrutural de financiamento do Estado, uma crise fiscal. Em outras palavras, nas gestões municipais – com maiores recursos e responsabilidades, de um lado, e, de outro, com maior representação política popular ao nível local – residiria o que tem de mais instigante na área pública: daí a ênfase que o Programa Gestão Pública e Cidadania daria ao âmbito local. A Escola deveria, então, partir dessa base já constituída – por meio do Programa Gestão Pública, das consultorias aos municípios, das experiências de docentes e alunos nesta área – para criar um novo Projeto acadêmico. A partir do foco na gestão pública e no poder municipal uma série de questões correlatas se desdobraria, vinculando Ciências Sociais, Direito, Economia, Finanças, e sobretudo a ênfase na idéia de “Gestão de Políticas Públicas”, “Gestão de Programas e Projetos”, o que implicaria: “(,,) reformatar o curso e tirar tudo o que é

---

<sup>24</sup> Idem.

Administração Pública clássica e jogar fora e ficar com o resto. (...)”<sup>25</sup>, isto é, promover a articulação entre essas disciplinas e com novos focos.

Dessa forma, o foco não seria nem administração pública “clássica”, nem ciência política (como é nos EUA) e sim gestão pública local. Esse seria o foco, que dialogaria com diversas disciplinas, mas estaria mais próxima das ciências sociais aplicadas. Assim, temas como Conselhos Municipais, orçamento e finanças locais, políticas públicas, participação popular, consórcios, modelo federativo, entre inúmeros outros, ganhariam novo papel na Escola. Afinal: “(...) a Escola (...) poderia assumir uma discussão sobre modelos de representação, (...) de organização disso [no âmbito local] (,,). Isso (...) [está] dentro do perfil da Escola: trabalhar a parte (...) de operacionalização da participação [em sentido amplo, inclusive fiscal e orçamentário]. A Escola não tem o perfil da grande discussão institucional [típica da ciência política], mas olhar [essa dimensão local] (...) ela pode ver bem, poderia trabalhar isso [e contribuir ainda mais com a sociedade brasileira].”<sup>26</sup>

Portanto, das macro questões – sobretudo o diagnóstico sintetizado na imagem dos “anéis de Saturno” – a uma abordagem específica a ser conferida ao curso de AP no contexto da área pública como um todo na Escola, a análise do professor Peter nos convida à reflexão, que, como continuaremos a observar, se aproxima e/ou distancia de outras visões.

### **O “nacional desenvolvimentismo” como identidade do curso**

(Prof. Ruben Keinert)

Um aspecto que aparece indiretamente em diversas das entrevistas – e é corroborado por dados e pela história recente – diz respeito ao papel da doutrina e da experiência *nacional-desenvolvimentista* vigente no Brasil, tanto em nível federal como nas unidades federativas, entre as décadas de 1930 e 1980.

---

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Idem.

Aspecto particularmente ressaltado pelo professor Ruben Keinert, cuja trajetória confunde-se com a área pública da Escola – pois ingressou na FGV em 1969 justamente para prover o cargo de professor do novo curso e logo se vinculou à linha de pesquisa Administração e Planejamento Urbano (APU) na pós-graduação. Nessa interpretação e percepção, o curso possuiu desde o início, em 1969, até a crise do desenvolvimentismo, nos anos 80, uma feição e um objetivo claros: refletir sobre e exercitar o planejamento, característica típica do desenvolvimentismo. A tônica do curso, portanto, que envolvia professores e alunos, e abastecia a área pública – estadual, sobretudo São Paulo, mas também municipal e federal – com novos e pródigos profissionais, teria claramente representado a virtude do curso, a despeito de suas falhas na grade curricular, entre diversas outras deficiências.

Na visão do professor Ruben, o fato de existirem diversas disciplinas que se referiam ao planejamento, ao desenvolvimento e ao bem-estar social, entre outras vinculadas às ciências sociais, sinalizavam uma marca própria do curso e sua ligação com o *ethos* do período, mesmo tendo-se como constrangimento a ditadura militar. Afinal, a própria ditadura, assim como os governos estaduais, prosseguiram de certa forma o “nacional-desenvolvimentismo” da Era Vargas – no que tange ao modelo de desenvolvimento –, destituindo-se contudo o aspecto social, pode-se inferir.

Também a criação da Fundap é vista como um aspecto positivo, pois, em meados da década de 1970, quando foi criada, a FGV/RJ teria tentado extinguir os cursos de graduação em administração em São Paulo (AE e AP), à guisa do que fizera no Rio de Janeiro, tendo gerado com isso uma brutal crise política entre ambas, dentre outros aspectos que compuseram a crise de relacionamento entre a Fundação e a Eaesp. Afinal, para o professor Ruben a Fundap tinha pretensões de se constituir numa escola de administração, tendo em vista o trânsito havido entre professores e alunos da Eaesp por lá, pois funcionava como um centro de pesquisas.

É importante notar que é justamente neste período, meados dos anos 70, que fora criado o mestrado em Planejamento Urbano, que contemplou pesquisadores de diversas áreas, sobretudo urbanistas, tendo em vista a expansão das cidades em decorrência do desenvolvimento capitalista acelerado. Deve-se ressaltar, nesse contexto, o papel do Estado,

nos três níveis, como hegemônico tanto em termos de presença na vida brasileira como no que tange às pesquisas acadêmicas. Embora autoritário, o Estado solidificou alianças de classe de grande importância na vida brasileira<sup>27</sup>.

O fato de, no início da década de 1980, especificamente 1982, ter sido eleito para o governo de São Paulo o PMDB de Franco Montoro seria um capítulo fundamental na compreensão da Escola. Tema apontado claramente por Peter Spink, reaparece aqui numa dupla dimensão: a) a que confirma que inúmeros professores e alunos da Escola proveram, em forma de quadros executivos, o governo do estado; b) a que demonstra que, paradoxalmente, tanto o progressista Governo Montoro como a Fundap sorveram da FGV quadros que ou não retornaram à Escola ou simplesmente se estabeleceram nesses lugares, “esvaziando” a Escola, que até então havia construído uma certa identidade. Portanto, tanto os governos progressistas e a Fundap, como, mais recentemente, centros de pesquisas e organizações não-governamentais, seriam providos por profissionais – professores e alunos – da Escola, constituindo-se assim uma disjuntiva e não uma complementaridade. A tese do prof. Ruben se aproxima, aqui, embora com outros contornos, com a imagem dos “anéis de Saturno”.

Mas o ponto central da visão/percepção do professor Ruben pode ser expresso, segundo suas palavras, na seguinte passagem: “(...) tenho a impressão que o curso contribuiu especialmente com a criação, não do desejado, mas (...) de uma espécie de elite dentro do serviço público paulista”<sup>28</sup>. Em outras palavras, desde o período militar o governo de São Paulo, particularmente, mas também prefeituras paulistas, teriam absorvido uma elite de alunos formada em AP na Escola, além do trânsito – já aludido – de professores pelos governos. É importante considerar que tal atuação deu-se tanto na administração direta como indireta, sem contar diversos casos de professores que fizeram carreiras políticas, em sentido estrito ou lato, a partir de suas experiências nos governos, mas que tais carreiras somente foram possíveis em razão de qualificações obtidas na Escola. Afinal: “(...) num certo momento, a ocupação de cargos públicos é muito grande,

---

<sup>27</sup> A conhecida análise do professor Bresser Pereira sobre as alianças de classes que sustentaram o Estado Desenvolvimentista ao pactuarem grupos sociais relevantes corrobora esta perspectiva.

<sup>28</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 13 de dezembro de 2004.

em termos do número de professores da Escola, inclusive em cargos ministeriais, secretários de Estado (...) E isto teve um impacto razoável nos alunos.”<sup>29</sup> Isso no que tange à pós-graduação. No Governo Sarney, dado o caráter de transição para a democracia, e portanto na esfera federal, o mesmo teria ocorrido, tornando a Escola um contínuo celeiro de quadros para os mais diversos – em termos de orientação ideológica – governos (pois desde governos anteriores à redemocratização, professores participaram da administração pública).

Ainda na análise do prof. Ruben, haveria, potencialmente, novos espaços a serem criados – ou que já estariam sendo germinados –, tais como o foco na formação do administrador municipal, tendo em vista a importância dos municípios como legado da Constituição de 1988 e mesmo de *per se*. Além disso, o chamado Terceiro Setor representaria também um espaço crescentemente procurado pelos alunos, muitos dos quais objetivariam claramente atuar neste segmento. Não é casual, nesse sentido, pode-se inferir, que o Programa Gestão Pública e Cidadania (GPC) e o Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETs), por exemplo, se consolidaram na Escola expressando faces importantes do interesse e da pesquisa contemporâneos. Além do mais, ambos têm vínculos exteriores à própria academia, representando uma rede de articulações extremamente rica. Tudo isso contribuiria, cremos, nessa linha de interpretação, o que implicaria os alunos encontrarem motivação e mesmo um projeto profissional, respectivamente estatal (na esfera municipal) e não-estatal (o Terceiro Setor), o que poderia contribuir para uma nova identidade ao curso.

Por fim, é possível extrair da fala do prof. Ruben mais dois aspectos importantes quanto a uma possível criação de uma nova identidade do curso de AP. Em primeiro lugar, tendo em vista o papel do professor Bresser Pereira na formulação da chamada administração gerencial – parcialmente aplicada nos Governos Covas e FHC –, uma nova burocracia, mais competente e eficaz, poderia estar sendo germinada. Esta nova burocracia diria respeito à formação de “(...) alguém que pense mais ou menos como uma liderança – percebe que tem um problema, o problema é trazido a ele, e ele vai atrás de soluções; sabe buscar recursos, sabe criar redes de pessoas, de apoio. Sabe lidar com a parte política. Geralmente o administrador público tradicional, aquele do Orçamento, não sabe (...) Não

---

<sup>29</sup> Idem.

sabe e detesta (...)”<sup>30</sup>. Portanto, um perfil mais politizado, menos tecnocrático, poderia estar surgindo no que tange à formação de quadros de alto nível. De toda forma, a vocação da Escola não seria, à guisa do que fora a FGV/RJ à época de Simões Lopes, se tornar um centro de reflexão em sentido estrito. O ponto central seria, portanto, uma visão mais aplicada da administração pública, sem perder a reflexão conceitual. Assim, a experiência gerencial do prof. Bresser seria uma exceção no que tange à reflexão mais propriamente teórica. De toda forma, cremos, o projeto gerencial do professor Bresser contou menos com uma organização orgânica da Escola, embora diversos professores tenham trabalhado no governo federal especificamente nesse quesito, caso, dentre outros, da prof<sup>a</sup>. Regina Pacheco, que presidiu a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) durante os oito anos de governo FHC.

Dessa forma, e esse é o segundo aspecto, conviveriam duas perspectivas no curso de AP, notadamente quanto à pós-graduação: a formação de pesquisadores, portanto com perfil acadêmico, e a formação de altos quadros executivos, no sentido acima. Haveria, contudo, um aspecto que perpassaria a ambas: a possibilidade, hoje já existente mas que deveria ser aprofundada, de se prestar consultorias à área pública, com o objetivo de levar às administrações mais diversas públicas (notadamente as municipais) o espírito reformador, concretizado em ferramentas de gestão e metodologias novas, especialmente quanto à melhoria dos serviços públicos.

### **A Escola como “antena parabólica”**

(Professora Marta Farah)

Para a professora Marta, um aspecto importante que marca a trajetória da Escola na área pública, notadamente quanto a pós-graduação, diz respeito à criação da linha de pesquisa em Planejamento Urbano, em 1976, no bojo da explosão urbana no país. Como a economia brasileira se desenvolvia aceleradamente desde a década de 1930 e estava, naquele momento, vivendo o ocaso do “milagre econômico”, os problemas urbanos

---

<sup>30</sup> Idem.

tornavam-se preocupação crucial, o que inclui a academia. Daí, em São Paulo – maior megalópole do país e uma das maiores do mundo –, a importância do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e mesmo do Banco Nacional de Habitação. Daí, também, a elaboração do Plano Diretor da cidade de São Paulo em 1972. A Escola estava, portanto, antenada a esse momento. Dado esse contexto é que podemos compreender tanto a criação desta linha de pesquisa como a entrada de alguns professores na Escola, caso da professora (conjunção de socióloga e urbanista) Marta Farah, para quem: “(...) Não só os problemas urbanos entram na agenda, como é um período em que se acredita que o planejamento urbano tem eficácia. E, portanto, é tão interessante ver uma área de especialização – Planejamento Urbano – aqui [que] é consistente com o que acontecia na FAU, no IPT, dentro do BNH, com uma área que é só disso, enfim”.<sup>31</sup> Afinal, “(...) a GV é (...) é viva, é permeável. Ela cria uma área para pensar isso dentro da escola.”<sup>32</sup>

A participação de trabalhos relacionados às questões urbanas apresentados pelos professores da Escola na Anpad teria justamente representado a legitimação, no âmbito da comunidade acadêmica, da importância e produtividade desta linha de pesquisa.

Um segundo exemplo importante, segundo a professora Marta, da capacidade da Escola captar transformações que ocorrem na sociedade e transformá-las (a referida “antena parabólica”), inicialmente de maneira informal, em ações, linhas de pesquisas, cursos, disciplinas, centros de estudos, grupos de estudos e pesquisas, enfim de ações acadêmicas relevantes, diz respeito à criação, em 1995 – portanto em plena consolidação do discurso neoliberal no Brasil –, do projeto Gestão Pública e Cidadania. Para a professora Marta: “(...) Acho que tanto o Peter como a gente é complementar. Mas temos um perfil que é acadêmico, mas voltado para o grande compromisso com o que está acontecendo no mundo lá fora, na sociedade.”<sup>33</sup> Mais ainda: “(...) acho que na GV o [Programa] Gestão Pública tem tido um papel importante, que é ajudar a dar visibilidade dentro da própria Escola, para

---

<sup>31</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 27 de setembro de 2004.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Idem. A idéia de que há vários professores compromissados, em diversas direções, com o que ocorre na sociedade e sobretudo que encontram espaço na Escola para desenvolver tais compromissos, reforçaria a característica da Escola em captar demandas da sociedade – por meio de seus professores e também dos alunos – e desenvolver inovações.

os alunos, [a] uma área que aqui dentro é (...) considerada menor, que é área pública”.<sup>34</sup> Em outras palavras, a iniciativa do [Programa] Gestão Pública, dentre outras, além de representar um reforço à área pública, ao sinalizar a existência de um espaço importante a ser ocupado, inclusive pelos alunos, implicaria justamente a inovação citada. Além destes dois papéis, a professora Marta também aponta o impacto do Programa Gestão Pública e Cidadania para a sociedade, ao identificar iniciativas de gestões compromissadas com a cidadania, sobretudo no âmbito local, que tenderiam a se espalhar para diversos outros lugares.

Especificamente quanto à contribuição do curso de AP para a sociedade brasileira, a começar pelo estado de São Paulo, avalia – visão mais ou menos consensual entre os entrevistados – que se deve dividir em dois aspectos: a graduação e a pós-graduação. Quanto a esta última, a professora Marta afirma ver, também aqui como outros entrevistados, uma clara contribuição da Escola, na medida em que o curso formaria alunos numa perspectiva acadêmica, mas que teriam inserção profissional. Em outras palavras, o curso de pós-graduação permitiria essa dupla inserção: à vida acadêmica e ao universo da administração pública, universo este, aliás, que vários dos alunos já estariam voltados quando de seu ingresso na Escola. Mas um sinal importante da formação do curso diria respeito ao bom desempenho dos alunos de pós nos concursos públicos, pois parte significativa deles passaria nesses concursos, integrando assim o aparelho de Estado brasileiro.

Quanto à graduação, a avaliação é mais complexa, pois o curso teria muitos problemas: da identidade perdida ao preconceito para com a área pública mesmo por parte de diversos professores, sem contar parte significativa dos alunos. Ainda assim, segundo a visão da professora Marta, o fato de o curso ser mais generalista e abrangente, fator esse reforçado pelo empenho de vários professores historicamente envolvidos com a área pública (professores estes reforçados e/ou renovados com o ingresso de novos professores), alguns dos quais foram alunos da Escola e tiveram/têm uma carreira de sucesso no Estado, faz com o que o curso de AP tenha um diferencial que, a rigor, seria captado paradoxalmente pelo próprio mercado, pois: “(...) as empresas de consultoria buscam,

---

<sup>34</sup> Idem.

sobretudo, os alunos de pública. É uma formação mais generalista, mais humanista, e elas procuram sobretudo os de pública. Então, é um olhar mais aberto, isso já pode fazer diferença; que eles estejam fazendo diferença na área pública, não estão, mas, infelizmente, depende da gente [fazer esta diferença] só se for como ator, fazer parte de um bloco para ver se criamos mais oportunidades. (...) Então, muitos [alunos], eu acho, estão indo para o terceiro setor, uma área pública ampliada, e daí eu sinto (...) que são oportunidades que a GV oferece para aqueles que ficam mais sensibilizados para a problemática mais de caráter coletivo, aqueles que se engajam em todos os espaços que a Escola oferece, [como] o Gestão Pública é um, a Júnior Pública é outro, o ITCP (...). Lógico que o DA também, enfim. Não é só a formação curricular; é a formação curricular agregada desses outros elementos; eu sinto que os alunos que experimentam essas vivências saem com uma capacidade, com um jogo de cintura de liderança e de pensar coisas de forma mais abrangente, [o que é] muito bacana. Às vezes eu vejo [que as] (...) Ciências Sociais e outras faculdades excelentes, mais disciplinares, oferecem menos oportunidades [de inserção e desenvolvimento aos alunos]”<sup>35</sup>

Esta passagem acarreta várias implicações para a compreensão do curso de AP na Escola. Em primeiro lugar, o fato de consultorias privadas buscarem os alunos de AP demonstra tanto a sua boa formação como a inter-relação entre as esferas pública e privada que, embora muito diferentes, entram em contato de forma permanente, não necessariamente se constituindo em dicotomia. Em segundo lugar, o chamado “terceiro setor”<sup>36</sup>, que pode ser compreendido no contexto do que se denomina *espaço público não-estatal*, vem carreando o interesse de muitos alunos de graduação, representando assim um novo espaço profissional de interesse na área pública – entendida de forma abrangente –, o que daria uma nova perspectiva ao alunado do curso. Em terceiro lugar, é fundamental observar a afirmação de que há, na Escola, muitos espaços de participação extra-sala, tais como os citados Gestão Pública e CETs, além do Centro de Estudos de Administração e Governo<sup>37</sup>, o Diretório Acadêmico (DA), a ITCP, a Júnior Pública, o jornal A Gazeta

---

<sup>35</sup> Idem.

<sup>36</sup> É importante lembrar que há, na Escola, desde 1994 o Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETs).

<sup>37</sup> Para a professora Marta, os Centros de Estudo deveriam inserir mais alunos em suas pesquisas, estimulando-os à vida acadêmica e à pesquisa aplicada, sobretudo na área pública.

Vargas, além de mecanismos já tradicionais, como Iniciação Científica, grupos de estudos e pesquisas dirigidos por professores, e mesmo as monitorias, dentre outros. Embora boa parte destas iniciativas esteja aberta à toda a comunidade, isto é, AP e AE, os alunos de AP teriam um espaço, inclusive específico (caso do Gestão Pública, da Júnior Pública e do ITCP) não existente em outros cursos com vocação social, caso das Ciências Sociais. Trata-se aqui de uma importante constatação, o que significa que, apesar de todos os problemas apontados no curso, há paradoxalmente espaços para os alunos atuarem tendo como foco os problemas pertinentes à área pública.

Quanto ao dilema de inserção no mercado de trabalho – no caso, na área pública -, a professora Marta lembra também que estamos passando por uma transição no capitalismo, o que implica que as áreas privadas deixam progressivamente de se constituir como carreiras. Portanto, o preconceito para com a área pública em geral, e particularmente para com o Estado não se justifica nem quando se compara com o que ocorre com a área privada. Além do mais, faltaria à Escola uma maior agressividade em termos de informação e mesmo de propaganda quanto à publicização das potencialidades do curso e das oportunidades de trabalho na área pública (estatal, sobretudo, mas também não-estatal).

O fato marcante a ser destacado, segundo a professora, diz respeito à influência, embora difusa, do curso na sociedade, influência essa não medida de forma precisa, mas que claramente se refere ao conjunto de fatores, humanos e institucionais, presentes na Escola e apontado acima. O fato desta influência não ser, muitas vezes, valorizada e mesmo reconhecida teria várias razões: “(...) a gente não [se] dá conta [dessa influência] porque é como uma pedra na água, reverbera... (...) Só que realmente isso enfraquece, do ponto de vista da identidade. (...). Em parte [isso] se deve ao fato de a identidade da GV ter se construído inteiramente como Administração de Empresas. É o seu foco, o seu forte, é a marca, é assim que é vista dentro, é assim que é vista fora; é tão forte que é muito difícil uma outra identidade ser reconhecida. O que não quer dizer que não seja possível, mas não houve uma opção institucional, nunca, nesse sentido. Não sei porque às vezes ele [AP] é visto como ameaçador (...) eu vejo que em alguns momentos em que a área pública buscou um espaço maior houve reação fortíssima (...); e para mim não se trata de tirar espaço, mas de criar outro, de fortalecer, até porque acho que a gente tem um papel. (...) Outra coisa: o

governo do estado [de São Paulo], ao começar um curso para formar para [ele], governo do estado, não teve a mesma força: deslocou um pouco para a Fundap, isso que o Peter falou. (...)”<sup>38</sup>. Portanto, a história do curso implica uma luta permanente por reconhecimento dentro da Escola, assim como uma sensação de que esteve aquém dos desejos e necessidades esperados, apesar dos espaços criados e das repercussões positivas. Tratar-se-ia de uma certa esquizofrenia quanto ao curso, reforçada pela hegemonia do curso de AE – daí o tema da identidade ser tão forte para a Escola, a ponto de se constituir numa marca da FGV a EAESP –, pois uma parcela dos professores e alunos veria em AP um concorrente indesejável. Daí as resistências ao curso de AP até hoje vigentes. Tais resistências, e isso é perceptível em diversas falas dos entrevistados, teria se tornado tão forte, em determinados momentos, que a idéia de se extinguir o curso rondaria a Escola de tempos em tempos. Como haveria uma crise do Estado e, num certo sentido do próprio Estado Nacional, notadamente o periférico, o enfraquecimento de AP teria mais esse reforço de peso, o que tornaria crucial ampliar os espaços de AP, como o Programa Gestão Pública e Cidadania, no sentido de, a partir desses centros já consolidados, criarem-se novos que dessem mais espaço aos alunos e maior visibilidade à área pública na Escola.

Mas o que mais marcaria a Escola, notadamente na área pública, seria a sua capacidade de identificar mudanças sociais, organizacionais, políticas e culturais e desenvolvê-las em forma de projetos, seminários, pesquisas, linhas de pesquisas, cursos, dentre outras modalidades – tudo isso de maneira inicialmente informal, isto é, com a articulação de interesses por parte de alguns professores e alunos. Em outras palavras, o que se chamou há pouco de capacidade de estar “antenado”. Afinal, “(...) quando a CAPES fala que tem que ter área de concentração, e depois fala que tem que juntar [professores], fazer linha [de pesquisa], isso parece formal. Mas, na verdade, tem uma coisa viva que não é formal. (...) no fundo, tem história, tem densidade. Não é uma invenção. E o bacana foi ver isso na graduação também.”<sup>39</sup>. Sobretudo esses espaços informais, sem contar os institucionalizados, é que permitiriam respostas rápidas da comunidade acadêmica às

---

<sup>38</sup> Idem. A referência à fala do Peter Spink diz respeito ao comentário que fiz de sua entrevista com ele, e citada no começo deste relatório sobre os “anéis de Saturno”.

<sup>39</sup> Idem.

mudanças na sociedade, em sentido amplo. Daí a importância das disciplinas eletivas, tanto na graduação como na pós-graduação. Esse é, reiterar-se, o aspecto mais marcante na fala da professora Marta<sup>40</sup>. Afinal: “(...) quando eu olho para a história do curso eu vejo consistências (...) uma coisa na Escola [é] viva: é um permanente movimento de transformação. Permanente e que interage com o meio; esses conflitos (...) movimentam, eles geram movimento.”<sup>41</sup>

Por fim, cabe notar três importantes sugestões que apareceram na entrevista: primeiro, a necessidade de se envidar esforços para romper a esquizofrenia de professores que fazem consultoria na área pública mas não trazem essas experiências para a sala de aula. Aqui, semelhante ao paradoxo de a Escola não aproveitar a experiência de seus docentes na administração pública, trata-se de um desafio: o de aproximar consultoria (na área pública) ao ensino e à pesquisa. Talvez uma coordenação específica com a função de reter e organizar tais experiências e sobretudo propor formas de se retornar à Escola, por meio de inúmeras modalidades, como propomos ao final deste relatório, contribua para resolver este dilema, que desperdiça talentos e experiências. Segundo, a professora Marta ao observar a existência de uma cisão entre a graduação e a pós-graduação, propõe que se criem formas de integrá-las. Também nas propostas abaixo propomos certos mecanismos para tanto, tais como o estímulo à participação de alunos de graduação nas pesquisas dos alunos de pós, a possibilidade de alunos de graduação do quarto ano assistirem aulas na pós com vistas a prestarem o mestrado, entre outras. Em terceiro, a professora Marta propõe o

---

<sup>40</sup> Em apoio a essa posição, este pesquisador pode dar dois relatos pessoais: a criação da trilha “Políticas Públicas e Democracia nas Novas Relações entre Estado e Sociedade”, que está em vigência e que coordeno, fora criada por obra de um grupo de alunos de AP que se mobilizou e conseguiu aprová-la, para além de certas formalidades burocráticas, caso da data de formalização da trilha. Vários professores participaram desse esforço, entre os quais os professores Ruben Keinert, Ricardo Bresler (que apoiou entusiasticamente, na condição de vice-coordenador do curso de graduação, sua criação) e Clóvis Bueno, além de outros professores que também apoiaram e se dispuseram a colaborar. Um segundo exemplo, que também envolve este pesquisador, diz respeito à criação de um grupo de pesquisa (os professores Ruben Keinert e Izidoro Blikstein e os alunos de pós-graduação Luciano Bueno, Fábio Storino, Hironobu Sano, Alexandre Schineider e outros) com o objetivo de participar de concursos na área de segurança pública na Senasp (Secretaria Nacional de Segurança Pública), tendo-se aprovado dois projetos desse grupo. Em decorrência desses projetos aprovados na Senasp, este mesmo grupo, além do professor Seiji Ushida, participa do concurso Projeto Millenim do CNPQ numa rede com inúmeros pesquisadores de todo o Brasil (cujo resultado sairá em breve). Os dois exemplos são testemunhos pessoais da capacidade, por meio de espaços informais, de se criar novos espaços e ações na área pública, “antecipando” a Escola com a sociedade permanentemente. Como esses, certamente há muitos casos, que muitas vezes não se tornam conhecidos.

<sup>41</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 27 de setembro de 2004.

fortalecimento dos Centros de Estudo, que poderiam galvanizar mais alunos de graduação e pós-graduação, além de tornar seus estudos mais públicos e utilizáveis na Escola (também propomos, ao final deste relatório, que haja uma ação coordenada nesse sentido).

### **O curso de administração pública como derivação da Ciência Política**

(Professor Bresser Pereira)

Uma linha de interpretação sobre o significado e o futuro do curso de AP aparece claramente na fala do professor Bresser Pereira, que ostenta em seu currículo, dentre inúmeros outros aspectos, a recente revisão do modelo administrativo brasileiro, em parte levada a efeito. Afinal, como ministro da Administração e Reforma do Estado, no governo de FHC, Bresser Pereira colocou na agenda tanto da administração pública como da academia o tema da reforma do aparelho do Estado – Estado que já vinha sendo reformado desde 1990, sobretudo por meio das privatizações.

Como homem de Estado, que teve portanto diversas passagens por cargos importantes da Administração Pública, convenceu-se de que não existe uma área autônoma intitulada “administração”, e sim esta derivaria essencialmente do Estado enquanto instituição (no caso, referente à área pública), o que implicaria compreender, e inserir, o curso de AP no interior da Ciência Política, isto é, da ciência que se ocupa do poder, notadamente do poder do Estado<sup>42</sup>. Para o professor: “(...) esse curso [de AP, *per se*] é um curso de Ciência Política. Porque eu estou convencido (...) [eu] (...) já estava um pouco [convencido] naquela época [final do Governo Montoro], hoje eu estou completamente convencido de que a

---

<sup>42</sup> O professor Bresser Pereira informa que, na segunda metade do Governo Montoro, como secretário de Governo enviou um projeto de lei à Assembléia Legislativa com o objetivo de criar uma carreira de gestores de alto nível, o que implicaria a formação de demanda para cursos como o de AP, entre os quais o da Escola. O projeto, no entanto, fora derrotada na Assembléia, fato lamentado pelo professor.

administração pública é uma área da Ciência Política. Não é uma área da administração de empresas (...), nem existe uma área chamada administração que se deva dividir em empresas e pública, como faz a Anpad, coisas desse tipo”.<sup>43</sup>

Portanto, haveria um espaço para o curso de AP se desenvolver e contribuir com a sociedade se derivasse da Ciência Política. Essa análise, contudo, ancora-se num diagnóstico sobre o significado da área pública para a Escola: “(...) o curso de graduação nunca valeu. Nós só poderíamos ter um impacto [na sociedade] depois que nós passamos a ter um curso de pós-graduação de verdade. Nós só tivemos um curso de pós-graduação de verdade a partir de 1990, depois das reformas que eu ajudei a fazer (...). Porque no fundo (...) a área de administração pública é uma área muito pequena. (...) Não existe um grupo [grande] de pessoas que se reúna com uma razoável regularidade (...) que pense [na área pública], que se preocupe em ter uma publicação, que tenha uma proposta do comitê técnico da área pública.<sup>44</sup> (...) como é que você vai ter impacto agora?; existe uma expressão em inglês, *build up*, quer dizer, construir em cima, sobre. (...) a partir desse projeto inicial [pode-se] fazer um *build up*. Mas não houve essa coisa. (...) [Quanto à] formação de um corpo de pensamento, eu ainda não vi (...). Mas (...) talvez eu seja enviado para falar sobre esse assunto, porque eu trabalhei muito nessa área nesses últimos dez anos. Mas, estou para ver; no fundo, para mim (...) a Escola tem um desafio diante de si, que é exatamente ser capaz de produzir alguma coisa aí. E ela só fará isso se (...) se der conta [de] que ela não faz parte da Anpad, que ela faz parte da Anpocs. Da Anpocs e (...) especificamente da Associação Brasileira de Ciência Política. (...)”<sup>45</sup>.

Esses trechos extraídos da entrevista do professor Bresser Pereira ajudam-nos a compreender sua visão de que sobretudo o curso de graduação em AP não teria formado profissionais que tivessem impactado o Estado, pois não haveria uma quantidade suficientemente grande de professores interessados na área pública, e que, dessa forma,

---

<sup>43</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 14 de outubro de 2004.

<sup>44</sup> O professor Bresser se refere aqui à história da Escola como um todo, e não ao atual momento, em que, justamente, há um comitê técnico e diversas mobilizações de professores no que tange à área pública.

<sup>45</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 14 de outubro de 2004. Ressalte-se a importância conferida pelo professor Bresser Pereira à reforma da pós-graduação, cuja comissão ele participou, juntamente com Peter Spink e outros professores, como fundamental à solidificação do atual programa, pois citada várias vezes em sua entrevista.

pudessem fazer da Escola um centro de reflexão. Trata-se, pois, de um diagnóstico. Assim, a visão é extremamente negativa quanto ao curso de graduação, que sofreria, além do mais, de um vício de origem: fora criado pensando-se como um curso autônomo de Administração – daí sua vinculação à Anpad – e não como derivação da Ciência Política (como aludido acima). Assim, a própria gratuidade do curso, instituída em 1969 e vigente até os anos 1990, teria contribuído fortemente para distorcer o sentido do curso, pois os alunos não estariam interessados na área pública, embora entrassem no curso. Cursavam apenas porque era gratuito e porque levava a marca da FGV. Mesmo a Fundap não teria, em sua opinião, criado um núcleo pensante; isso teria ocorrido apenas inicialmente, mas seu resultado teria sido extremamente negativo.

A idéia presente nessa análise diz respeito, em verdade, a uma comparação com o que ocorreu na FGV/RJ que, a partir da figura de Simões Lopes, no contexto da formação do moderno Estado nacional brasileiro, criara um centro de reflexão crucial à reforma da administração pública brasileira (à época, a reforma “burocrática”). O mesmo não teria ocorrido em São Paulo, pois, afinal, a marca da Eaesp seria o mundo privado, a administração de empresas, desde a sua fundação. Esse universo empresarial teria, então, absorvido o curso de AP, que, associado à aludida gratuidade, teriam feito que a administração pública ficasse deslocada na Escola.

Essa visão crítica quanto ao papel da Escola no que tange à graduação – diferentemente da pós-graduação – encontra, por outro lado, um conjunto de proposições importantes na fala do professor Bresser, algumas das quais ensaiadas acima. Vejamos como tais propostas se desenvolvem.

O primeiro ponto das proposições, comentado a cima, diz respeito à vinculação do curso de Administração Pública – graduação e pós-graduação – à Ciência Política, tendo em vista tratar-se de uma ciência que se ocupa do poder do Estado e do governo. Assim, as pesquisas, o ensino, a extensão e tudo o mais vinculado à Escola deveriam se voltar para os temas pertinentes à esfera pública, com ênfase no Estado, cuja AP ser faria presente.

O segundo aspecto diria respeito ao estudo de um tema que poderia marcar a Escola como centro de reflexão: as pesquisas referentes à administração gerencial, iniciadas pelo próprio professor Bresser quando esteve à frente do ministério da Administração e Reforma

do Estado. Para o professor: “(...) esta reforma ficou muito identificada inicialmente com o neoliberalismo, por causa da Thatcher. Mas ela não é, absolutamente, ela não tem que ser neoliberal, muito pelo contrário, ela pode ser muito progressista. Inclusive os partidos escandinavos, os governos escandinavos a adotaram (...). É isso que eu acho que é uma oportunidade que, agora, eu estou muito feliz dando aula na Escola, no curso [de pós-graduação], porque eu descobri uma turma muito boa, a qualidade dos alunos é muito boa. (...) E que eu estou tentando (...) [passar] para eles esta idéia do Estado Forte. (...) A única chance de uma escola (...) de administração pública (...) marcar um ponto hoje no Brasil é dedicar-se à gestão pública (...) [gerencial].”<sup>46</sup>. Portanto, há uma importante proposição aqui, composta de um tripé: a vinculação da área pública à Ciência Política, a dedicação acadêmica e aplicada ao tema do gerencialismo como característica da administração pública moderna e, por fim, o seu afastamento das premissas neoliberais, na medida em que voltada à constituição de um Estado forte, progressista e social democrata. Como reforço a essa tese, o professor lembra que vários professores da Escola participaram, de diversas formas, nesse esforço em repensar a administração pública por meio de seu viés gerencial. O fato de a professora Regina Pacheco ter ocupado a presidência da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) durante os dois mandatos do Governo FHC seria o maior exemplo disso. Também durante o Governo Covas, em São Paulo, sobretudo por intermédio do professor Nakano, que fora secretário da Fazenda, dentre outros professores da Escola, teriam ocorrido diversas ações – embora tópicas – que se inspiraram no modelo gerencial (notadamente as Organizações Sociais, que gerenciam os novos hospitais construídos, e a Bolsa Eletrônica de Compras, ambas no governo paulista). Embora o professor Bresser não considere que, como um todo, o Governo Covas tenha aplicado o modelo gerencial, acredita que essas ações, desenvolvidas por professores da Escola na condição de secretários de Estado e executivos públicos, demonstram que há espaço para desenvolver esse campo de reflexão e pesquisa na Escola.

Mas, no interior dessa proposição observa-se uma questão que permeia a avaliação do curso de AP na Escola, e que fora foco de comentários de vários outros entrevistados: embora houvesse/há um corpo de professores, de diversas áreas, com uma enorme

---

<sup>46</sup> Idem

experiência na área pública, e portanto um saber acumulado precioso, a Escola pouco valorizou/valoriza e pouco se utilizou/utiliza desse conhecimento no sentido de transformá-lo num projeto que envolva reflexão, pesquisa e desenvolvimento da área pública estatal e mesmo não-estatal. Em outras palavras, a experiência adquirida no Estado (nos três âmbitos e em diversas esferas) não retornou à Escola de forma orgânica – aqui, a relação com “anéis de saturno”, como fora denominado pelo prof. Peter Spink, adquire ainda maior relevância – e sim apenas em termos individuais ou em pequenos grupos. Dar substância e organicidade no sentido de se construir um projeto para a área pública seria, então, o grande desafio da Escola, desafio esse que, contudo, possuiria as premissas necessárias para ser iniciado.

A histórica hegemonia do curso de administração de empresas na Escola, em primeiro lugar, a crise do Estado (e a conseqüente avalanche neoliberal), em segundo lugar, e o percurso errático do curso de AP (gratuidade sem demanda, vinculação à administração de empresas e não à Ciência Política, ausência de um grupo de professores interessados na área pública em quantidade suficiente ao longo da história, ausência de estímulo aos professores de AP por parte da Escola, dentre outros aspectos), em terceiro lugar, teriam levado o curso ao atual impasse. Mas que seria plenamente reversível, dada a existência de um grupo maior de professores interessados na administração pública, notadamente em seu viés politológico, assim como um tema vinculante: a administração pública gerencial.

O atual contingente de professores interessados na área pública e vinculados, direta ou indiretamente, à perspectiva politológica – pode-se inferir da fala do professor Bresser assim como de outras – seria suficiente para iniciar um novo período na Escola. Embora o foco da análise do professor seja a pós-graduação, acreditamos que, embora com outros contornos, esse viés possa ser estendido à própria graduação. De toda forma, o aspecto crucial a relevar diz respeito ao não aproveitamento, em termos institucionais – o que implica formular um Projeto para tanto –, do capital intelectual que a Escola possui por intermédio de seus professores, pois possuidores de grande experiência na área pública: “(...) a Escola ignora completamente ou quase completamente o ativo que tem (...)”.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Idem. É importante notar a importância de diversos professores que passaram pela Escola, alguns dos quais já faleceram, casos de Fernando Prestes Motta e de Maurício Tragtemberg, entre outros.

Um outro aspecto que merece ser analisado na perspectiva do professor Bresser diz respeito ao tema da crise do Estado e da hegemonia das idéias neoliberais, que foram apenas aludidas acima, mas que merecem uma análise mais aprofundada. Afinal, teria havido no Brasil certas alianças de classes sociais que teriam cimentado o modelo de desenvolvimento brasileiro (o “nacional-desenvolvimentismo”) e isso indiretamente teria afetado a própria Escola, pode-se inferir da fala do professor Bresser. A aliança fundamental teria ocorrido entre o empresariado nacional, os trabalhadores e a burocracia do Estado, durante o regime militar. Com a crise do Estado desenvolvimentista, esta aliança teria se esvaído, sendo a moratória da dívida externa, em 1987, o símbolo maior dessa crise do Estado e da aliança de classes. Com isso, as idéias neoliberais, que essencialmente enfraquecem o Estado, teriam se tornado hegemônicas, afetando fortemente a sociedade, o Estado e o pensamento político e econômico brasileiros. Para o professor Bresser: “(...) quando entra o neoliberalismo, essas fraturas que já havia entre essas duas classes [empresários e burocracia do Estado] aumentaram brutalmente porque aí os Estados Unidos e suas agências, e seus intelectuais, municiam a burguesia brasileira, municiam a imprensa brasileira de um arsenal virulento contra a burocracia pública brasileira; (...) qual é a luta de classes fundamental no Brasil? É entre a burguesia e a burocracia pública. Não é entre a burguesia e os trabalhadores.”<sup>48</sup>. Como se observa, a análise aqui desenvolvida sai do âmbito exclusivo da Escola para, numa perspectiva estrutural, encadeá-la ao macroambiente, interno e externo, do país. Assim, crise do Estado, fim da aliança de classes, neoliberalismo e ordem mundial pós-guerra-fria (“globalização” sob a égide dos EUA) são fatores explicativos da própria crise do curso de AP na Escola. Isso porque: “(...) a Escola conseguia até 85, mais ou menos [manter-se unida como expressão da aludida aliança de classes]. A partir de 85 ela fica desarvorada completamente, porque aí o Brasil fica desarvorado e ela também. Porque ela (...) é uma Escola de elite de empresários. Se ela tivesse (...) [condições e um Projeto] que (...) [pudesse] fazer a aliança, continuar com essa aliança e aprofundar etc [poderia ser diferente], mas [a Escola] não sabe o que fazer, está perdida, porque toda a sociedade está na escora, o Brasil inteiro está perdido nesse processo. (...) Enfim, e a Escola foi vítima de tudo isso. (...) só sai disso quando tiver uma

---

<sup>48</sup> Idem.

estratégia nacional de desenvolvimento. O Brasil deixou de ter uma estratégia nacional [na década de] 1980 e não tem até hoje (...)”<sup>49</sup>.

A análise desenvolvida pelo professor Bresser é eminentemente politológica, em consonância à sua proposição de que o curso de AP deveria decorrer da Ciência Política. O importante aqui é a explicitação de que, numa Escola que forma a elite empresarial de São Paulo e mesmo do país, que possui em seu Conselho de Administração os principais empresários brasileiros, ao lado de figuras vinculadas historicamente às altas esferas da burocracia pública – pode-se inferir –, uma tal aliança de classes, desde que articulada a um projeto nacional de fortalecimento do Estado em novas bases – o que implica afastar-se do neoliberalismo – daria um novo sentido à Escola, no contexto de uma reversão do macroambiente político e econômico do país. A própria Escola de Economia da FGV/SP (Eesp) seria um exemplo de que algo nesse sentido estaria ocorrendo, pois: (...) São professores heterogêneos mas que tem uma grande representatividade, porque eles estão muito integrados junto com a própria classe empresarial e administrativa e da burocracia privada, os administradores de empresas. (...) Agora (...) a Escola de Economia se colocou como projeto ter uma visão nacional da economia brasileira. Se vai conseguir ou não eu não sei. Mas esse é o projeto, é o nosso projeto. Vamos ver se a gente consegue. Eu uso várias estratégias para conseguir esse projeto, ajudando o Nakano a levá-lo adiante. (...). É evidente que nós precisávamos também de um Projeto na área pública (...). Que fosse um Projeto consistente com o Projeto mais geral da Escola de Administração de Empresas também, porque é um Projeto do Brasil. (...)”<sup>50</sup>.

Como se observa, a Escola de Economia, por ter um Projeto nacional, que poderia implicar, no limite, uma nova expressão da aliança entre o empresariado nacional e a burocracia do Estado – além dos trabalhadores –, é vista como ponto de referência ao próprio curso de AP no sentido deste ocupar o espaço na formação de uma nova burocracia (gerencial) mais atinente: a) ao pacto de classes, b) ao novo Estado brasileiro, mais efetivo e eficaz socialmente, pois é demandado pela sociedade, c) ao novo modelo de desenvolvimento (nem nacional-desenvolvimentista nem neoliberal) a ser gestado. Assim, a

---

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> Idem.

Escola é vista, tendo em vista suas características, como um *locus* importante ao país, assim como refletiria os próprios dilemas e desafios da sociedade brasileira como um todo. Criar esse Projeto na Escola, aproveitando-se portanto da experiência de seus professores, dando-lhe uma institucionalidade, seria a saída para o curso de AP, mas articulado ao curso de AE e de Economia. A aliança de classes existente na sociedade poderia assim se reproduzir internamente, num processo de retroalimentação. Assim, o que ocorre na Escola também impactaria a sociedade brasileira, e não apenas o contrário.

### **A área pública deu certo na Escola: o Prohasa é o maior exemplo**

(Professor Djair Picchiali)

Embora não necessariamente uma linha de interpretação e sim um testemunho histórico e vivo de quem está na Escola há mais de três décadas – como aluno, pesquisador e professor –, a fala do professor Djair Picchiali é de grande valia para a interpretação do curso de AP, pois demonstra, concretamente, várias possibilidades de atuação existentes na Escola. O professor Djair, que entrou na Escola na turma de 1971, no curso de AP, tem sua vida fortemente marcada pela instituição, pois todo o seu percurso pessoal e profissional vincula-se à Escola, notadamente à área pública. O professor Djair expressa e representa, em verdade, uma cepa de alunos que se tornaram professores da Escola – também há vários casos relativos à administração de empresas –, tendo a sua vida marcada pela atuação na área pública, o que implica um contínuo trânsito entre a aplicabilidade prática no serviço público e a reflexão acadêmica e mesmo aplicada na Escola. Para o professor Djair, três características são historicamente marcantes do curso de AP na Escola: a formação básica de excelência, o papel político desenvolvido pelo Diretório Acadêmico, num contexto de intensa participação dos alunos (na sua época), e o ambiente cultural e social efervescente (década de 70). Tudo isso numa Escola em que o curso de AP existira há apenas dois anos do ingresso do próprio Djair e cuja marca era *business*. Para o professor Djair: “(...) eu me relaciono hoje com os 30 sobreviventes da turma. Ainda temos contato. Há 15 dias atrás reunimos 8 pessoas da turma para organizar uma festa que a gente vai comemorar 30 anos

(...). Esse relacionamento é eterno. Não sei se acontece com as turmas mais recentes. Mas nós temos um vínculo emocional muito forte com a Escola. Eu tenho. Nenhuma instituição me marcou tanto como a GV, nenhuma, nenhuma.”<sup>51</sup>. Esse depoimento demonstra, antes de tudo, o sentimento de grupo que o curso de AP propiciou. Embora o contexto político fosse marcante, em vários sentidos, e embora o curso de AE também pudesse ter produzido um tal espírito de grupo, não deixa de ser extremamente relevante o fato de que um curso que nasceu em meio a uma greve dos alunos de AE, e no contexto da ditadura militar (em pleno AI-5), tivesse rapidamente criado um espírito público e participativo, superando portanto a crise que o cercou desde o nascedouro. E tudo isso numa Escola que, desde 1954, era exclusivamente uma Escola de negócios, de administração voltada às empresas privadas. Um tal depoimento do professor Djair representa, reitere-se, um conjunto de alunos, dos quais uma parte se tornou professores, cuja trajetória – vários dos quais com grande sucesso, caso do professor Djair – só pode ser explicada pela formação (em sentido amplo, isto é, acadêmica, prática e política) dada pela Escola.

A base intelectual, fortemente ressaltada pelo professor, permitiu-lhe entrar em vários concursos públicos altamente cobiçados, tais como: “Na prefeitura, na administração pública estadual, no Banco Central (...). Entrei no BNDES, na Fundação Prefeito Faria Lima; foram uns sete concursos que entrei.”<sup>52</sup>. Por mais que o Estado estivesse em expansão naquele momento, isto é, na segunda metade da década de 1970, o fato marcante é que o próprio professor Djair remete tais feitos menos a uma capacidade individual especial – que certamente foi importante –, mas especialmente à qualidade do curso, tanto no sentido acadêmico quanto político/cultural. Nesse sentido, a atividade política, que era fortemente desenvolvida, pois, além do mais, a Escola não era tão visada pelos órgãos de repressão – dado seu caráter e imagem de administração empresarial, diferentemente da USP e da PUC, por exemplo –, teria possibilitado que os alunos produzissem um jornal acadêmico intitulado “O Barnabé”, muito popular entre os alunos.<sup>53</sup> Por tudo isso, assim se expressa o professor: “A profissão que tenho hoje, o possível sucesso que tenho na minha

---

<sup>51</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 17/08/2004.

<sup>52</sup> Idem.

<sup>53</sup> A tradição da imprensa acadêmica permanece na Escola, caso da atual Gazeta Vargas, muito popular entre os alunos, e também lida pelos professores.

vida profissional é devido única e exclusivamente à Escola, porque, além de ter todo o apoio familiar, foi a Escola que me propiciou, inclusive, entrar na máquina do Estado. Prestei concursos, e em todos eles passei. E não só eu, mas toda a minha turma. Na época realmente valia a pena trabalhar no Estado e a gente estava muito identificado com a questão da Administração Pública, da causa social etc. Entrei e não saí mais. Entrei mais ou menos em 1972 na área pública e estou até hoje. São 31 anos de Administração Pública, trabalhando na máquina. É isso, minha inserção foi essa e a Escola realmente contribuiu muito. Não só em termos de formação profissional, mas na formação humana. Na época a Escola tinha uma formação humanista muito mais forte do que tem hoje (...)”<sup>54</sup>. Esse depoimento nos mostra um lado extremamente positivo do curso de AP, e da Escola como um todo. De certa forma, demonstra uma outra percepção e avaliação do significado do curso para a sociedade.

Esse legado positivo estaria se transformando, pois: “(...) A Escola vai perder um pouco dessa visão mais humanista, mais crítica, na minha opinião. Hoje ela tem uma vertente mais técnica, mais empresarial, [que é] (...) mais forte. Não que não tenha pessoal com nível crítico aqui dentro hoje, tem. Acho que muita gente, mas em menor escala do que era, por exemplo, na década de 70. Por exemplo, no caso de Ciências Sociais, o Maurício Tragtemberg; mesmo no ADM, o prof. Fernando Motta, falecido recentemente, e outros [eram referências].”<sup>55</sup>. O professor Djair não acredita que tenha havido rixas entre os alunos de AP e AE, ao menos em sua época, pois, por diversas razões, isso não se colocava. De toda forma, a maior predominância do curso de AE, num sentido hegemônico, claramente é observado pelo professor desde a década de 1980. Afinal, a própria crise do Estado, entendida pelo professor como uma crise fiscal, de financiamento, fora agravada pelo empobrecimento da classe média, que dessa forma teve de buscar no Estado serviços que antes podia pagar. Tudo isso teria contribuído fortemente para a queda de qualidade dos serviços prestados pelo Estado, que, sem financiamento e com aumento da demanda, além dos ataques neoliberais, teria decaído fortemente.

---

<sup>54</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 17/08/2004.

<sup>55</sup> Idem.

Daí o curso de AP na Escola expressar esse próprio descrédito que, contudo, seria injusto para com a área pública, pois: “(...). Os economistas acham que é uma crise de financiamento; minha visão é de que (...) no estágio do capitalismo financeiro [atual] (...) a máquina estatal, há muitos anos, não é de hoje, é do começo da década de 90, [há] o desinvestimento no setor público, [isso] é evidente; há estudos que mostram isso. Para poder fazer frente à dívida externa, o pagamento dela, deixou-se de investir nas estatais, no setor público. A máquina estatal está toda desaparelhada. Não que não tenha tido evolução. Por exemplo, estou hoje no HC [Hospital das Clínicas] e lá se pode ver, em algumas unidades, é uma beleza! Está tudo reformado, tem muita produção, presta-se um serviço de primeiro mundo. Mas são ilhas, porque no geral faltam recursos para manter os hospitais públicos. O Brasil gasta hoje na faixa de 4% do PIB [em saúde]. Nas maiores economias (...) o mínimo seria, pelos indicadores nossos, de 7% para cima. (...) os países desenvolvidos (...) chegam a gastar 10%”<sup>56</sup>. É importante ressaltar que a atuação na máquina pública, notadamente no setor de saúde, ao mesmo tempo que na Escola – caso típico de vários professores da casa –, faz que essa perspectiva do professor enfatize conjugadamente esses dois lados do setor público: o da máquina governamental e o do ensino de administração pública. O que claramente enriquece nossa análise sobre os dilemas do curso de AP na Escola, pois sua conexão com o desenvolvimento da área pública é notório. A questão da imagem que a área pública tem como um todo e como o curso de AP se publiciza para a sociedade é questão chave nessa análise. Este tema é, aliás, recorrente, em diversas das entrevistas.<sup>57</sup>

Afinal, “(...) se vende muito [uma imagem], você vê na própria propaganda que tem na Escola que o setor privado é o (...) [melhor]. Eu, por uma série de razões, não mantenho vínculo com o setor privado. Mas não abro mão, de jeito nenhum, do setor público, porque no setor privado se vê hoje uma violenta precarização das relações de trabalho. [Veja o

---

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> O fato de, recentemente, vários professores e também alunos do curso de AP irem às escolas de segundo grau e aos cursinhos, assim como darem esclarecimentos aos alunos e pais que fazem matrícula em “segunda opção” no curso de AP vêm trazendo resultados muito positivos ao curso. Afinal, diversos dos preconceitos são deixados de lado apenas com essa iniciativa, que é ao mesmo tempo simples e fundamental. Isso reverte no aumento, embora ainda pequeno, do número de alunos que prefere o curso de AP e mesmo na mudança de curso, de AE para AP.

livro] “A Corrosão do Caráter”: (...) hoje, por exemplo, (...) a sua inserção [na empresa privada] é cada vez mais temporária, parcial, precária. Na área pública, bem ou mal, eu vejo uma certa perenidade. Não é somente a questão da estabilidade. Eu coloco isso, porque se vende muito para o aluno, também, que a área pública é (...) [ruim]. E não é verdade. Se você comparar salários da área privada, hoje em dia (...) estão pegando estagiário de administração [de empresas] como mão-de-obra barata, sem vínculo empregatício para realizar tarefas [profissionais] (...). E não é só com relação ao salário. A qualidade de vida no trabalho também. Hoje, se a empresa te paga um alto salário ela vai querer tirar tudo que ela te deu. Boa parte das pessoas tem um trabalho estressante. (...)”<sup>58</sup>. A comparação realizada entre os setores público e privado é interessante, e aliás apontadas em outras entrevistas, pois demonstra que a imagem de sucesso e desenvolvimento profissional e pessoal promovido pela empresa privada se esvaiu fortemente com as mudanças no capitalismo contemporâneo. O chamado “trabalho flexível”, isto é, destituído de direitos e portanto precarizado, havido crescentemente no setor privado, faz que rixas e comparações com o setor público não faça sentido. Aliás, em nenhum momento da fala do professor Djair, assim como em nenhuma das entrevistas realizadas, houve qualquer sentido ou sentimento de disputa entre os setores privado e público e conseqüentemente entre os cursos de AE e AP. Ao contrário, aponta-se fortemente o caráter complementar de ambos – reforçado, aliás, pela recente discussão sobre as parcerias público/privado –, mas que, na Escola, teria se constituído como dicotômico: a área privada (AE) como exemplo de sucesso e a área pública (AP) como fracasso. Todas as entrevistas realizadas e, nesse sentido, a própria fala do professor Djair, querem destituir esta dualidade, apontando seja os problemas e virtudes da área pública, seja o caráter não idealizado da área privada. Sobretudo na atual quadra do capitalismo contemporâneo, apontar o perfil do emprego – ou ocupação – oferecido pelo setor privado é fundamental para desmontar os mitos criados.

Além do mais, o fato de ter havido uma proliferação dos cursos de administração de empresas, assim como uma febre de MBAs, dentre outros fatores, teria contribuído para se exaurir a idéia de que cursar a Eaesp implicaria garantia de um emprego. Nem na área

---

<sup>58</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 17 de agosto de 2004.

pública – que depende de concursos, assim como de ser aprovado – nem na privada, tendo em vista a referida precarização do trabalho, isso seria válido. Mas um outro problema é apontado pelo professor Djair: “(...) Acho que, talvez, uma das coisas que estão acontecendo é que o pessoal [o alunado] está colocando a cabeça muito mais fora do que dentro da Escola. A Escola está pegando um vício de escolas menores, de que isso aqui é um lugar de passagem. Eu brincava, na escola privada que eu dei aula, que os alunos só estavam assistindo aula porque a empregada precisava limpar o quarto e eles não teriam onde ficar. Do contrário, estariam em casa dormindo. Eu tenho medo que a GV chegue nesse estágio (...)”<sup>59</sup>. Em outras palavras, a ansiedade do aluno em entrar no mercado de trabalho, tanto na área pública como privada, o expectativa mais instrumental do ensino, a ausência de um *ethos* crítico em geral na sociedade, além da crise do Estado e da mudança de paradigma do capitalismo contemporâneo – tudo isso colocaria à Escola desafios gerais e específicos tendo em vista sua história. À área pública os desafios seriam, então, ainda maiores.

Por fim, não poderia faltar a análise daquilo que, desde aluno, marcou a inserção profissional do professor Djair, até porque expressa uma importante vinculação entre Estado e Escola, assim como o fator de sucesso da carreira pública de diversos professores, entre os quais o próprio professor Djair. Trata-se do Programa de Administração Hospitalar e Sistemas de Saúde (Proahsa). Fora criado em 1973, ocasião em que diversos alunos, entre os quais o próprio Djair, participaram ativamente, o que deu origem, logo em seguida, ao Centro de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS). Especificamente quanto ao Proahsa, segundo o professor Djair: “(...) trata-se de um convênio com o Hospital das Clínicas que existe há mais de 30 anos, e formou um monte de profissionais na área e muita gente mesmo ligada tanto ao hospital público como ao privado. Você anda no HC hoje e poucas pessoas que estão na área gerencial não fizeram o CEAHS. Aliás, hoje todos os Diretores Executivos do HC têm o curso de Administração Hospitalar daqui (...)”<sup>60</sup>. A experiência do Proahsa e dos Ceahs é marcante na Escola, tendo aberto, há mais de três décadas, toda uma área de estudos, reflexão e

---

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> Idem.

aplicação no tocante à junção entre administração pública e medicina hospitalar, num entroncamento complexo e interessante entre a administração, a medicina como um todo (e o sanitarismo em particular), e as ciências sociais. A importância desse programa e de suas derivações ao professor Djair, assim como a outros professores e ex-alunos de AP, e o seu impacto na administração de hospitais, notadamente os públicos, fazem desse programa uma marca da importância histórica da área pública como um todo e do curso de AP em especial na Escola. Ao lado de experiência como os Centros de Estudos na área pública, o programa Gestão Pública e Cidadania, a Júnior Pública, as dissertações de mestrado, teses de doutorado e projetos de iniciação científica, além das experiências de docentes na administração pública, entre tantas outras iniciativas tópicas e muitas vezes informais (como visto em outras entrevistas), expressam a importância da área pública como um todo na Escola.

Ainda quanto ao Proahsa, é importante assinalar que o convênio firmado com o Hospital das Clínicas só existe na Escola, o que implica a existência de uma Diretoria em cada instituição, o que demonstra a relevância desse histórico projeto, pois, como se sabe, o HC é um hospital/escola de referência para toda a América Latina. O fato desse convênio existir exclusivamente com a FGV demonstra a excelência que a Escola, notadamente a área pública, expressa ao longo de mais de três décadas. Reforça-se, assim, a posição do professor Djair, pois, além do mais, os componentes do Proahsa : “(...) [têm] muita vinculação na discussão de políticas públicas”<sup>61</sup>, o que reforça a visão não tecnicista e sim crítica do programa, no bojo da área pública da Escola. Daí sua interação com as Ciências Sociais.

Dessa forma, a posição do professor Djair expressa o seu próprio percurso, que necessariamente se mistura ao da área pública da Escola (graduação, pós-graduação, Proahsa e Ceahs), no tocante à pesquisa e à docência na área da administração hospitalar, o que implica observá-la em suas múltiplas interseções na Escola e na sociedade. O fato marcante, então, é observar a história de sucesso presente apontada pelo professor Djair, o que demonstra uma visão do curso de AP na Escola.

---

<sup>61</sup> Idem.

### **O papel das finanças públicas para a área pública**

(Professores Haroldo Giacometti e Henrique Fingermann)

A área de finanças públicas tem um papel importante no curso de AP, pois abarca, historicamente, vários espaços, tais como disciplinas na graduação, que não apenas as obrigatórias – em forma de eletivas e trilhas –, PEC, consultorias, linha de pesquisa na pós-graduação, e também um intenso trânsito de professores desta disciplina na administração pública (o que se verifica também em algumas outras áreas). Dentre outros, os professores Haroldo Giacometti e Henrique Fingermann são marcantes quanto a este trânsito, pois participaram de diversos governos, caso do professor Giacometti, e dos governos Montoro/Covas, caso do professor Fingermann. Essa intensa experiência reverte-se ao curso por meio das diversas atividades acima relatadas. A importância da experiência administrativa numa área tão sensível, que envolve orçamento e finanças públicas como um todo – tema ao mesmo tempo técnico e político, como atestam os professores –, mostrou-se crucial ao longo da trajetória do curso de AP na Escola. Esta que, dessa forma, formou gestores que, por seu turno, ingressariam na administração pública. Para os professores, esse papel teria sido cumprido pela Escola, notadamente quanto à área de finanças públicas. Segundo o professor Fingermann: “(...) acho que foi uma experiência rica porque eu trouxe para a Academia uma vivência profissional. Isto (...) [é] importante, às vezes falta.”<sup>62</sup>. É importante notar que o professor Fingermann coordenou a privatização das empresas de energia do estado de São Paulo durante o Governo Covas, o que envolveu números gigantescos e responsabilidades gigantescos. Da mesma forma, o professor Giacometti ostenta em seu currículo inúmeras passagens por diversos governos, trazendo à Escola a vasta experiência que adquiriu.

Mas a concretização dessa experiência, como aludido, dar-se-ia somente com a formação de alunos que, por seu turno, ocupariam cargos na administração pública, tanto por meio dos cargos de confiança como por concursos. Assim, para o professor Fingermann: “(...) houve uma série de pessoas da minha área da Secretaria das Finanças

---

<sup>62</sup> Entrevista concedida a este pesquisador e a Fernando Coelho em 17 de março de 2005.

que passaram pela Escola. O Luís Afonso foi meu colega na prefeitura, fez o mestrado aqui (...) [há outros que estão] no Banco Central. A Secretaria das Finanças continua tendo ainda hoje uma quantidade de alunos muito grande. Então (...), [quanto às] finanças públicas, [creio que] a questão [do enfoque na] tributação municipal e (...) [no] orçamento seja mais uma consequência do vínculo profissional que se tem com a administração e a busca dele de agregar experiências à área em que se trabalha do que uma imposição da linha de pesquisa (...)”<sup>63</sup>. Reitere-se a importância desse ciclo, apontado pelo professor Fingerman e também pelo professor Giacometti, o que implicaria também uma certa adaptação do enfoque no interior da linha de pesquisa ao perfil dos alunos, muitos dos quais já vinculados anteriormente a cargos na administração pública, notadamente, neste caso, à área de finanças. Portanto, enfatiza-se que, como um todo, os professores que transitam entre a Escola e a administração pública formariam alunos, sobretudo na pós-graduação, para trabalhar na administração pública. E isso para os três níveis de governo, tanto na administração direta como na indireta. A área de finanças, segundo ambos os professores, teria justamente esta característica, demonstrando assim o sucesso do curso de AP no que tange à pós-graduação. Tratar-se-ia, então, de uma experiência exitosa.

Quanto à graduação, segundo o professor Fingerman: “(...) Eu sempre capto [o interesse dos alunos], porque dentro das avaliações formais você não capta essas coisas [os interesses do alunado]. Os alunos [do curso de AP] têm um certo respeito pela dedicação [dos professores] à área [pública]. Eles sabem que o fulano de tal pode até ser um chato, a matéria dele pode ser não sei o que, mas ele é da área [pública] (...) Eu não vou lá e meto o pau na área pública, eu não vou lá e quebro o galho com dados, casos, experiências do setor privado para o setor público. (...)”<sup>64</sup>. Essa avaliação implica que, apesar dos problemas do curso, os alunos valorizariam os professores que se dedicam à área pública e que, dessa forma, trazem suas experiências profissionais para a sala de aula. Afinal, não apenas haveria alunos interessados no curso de AP (sobretudo os que teriam optado pelo curso), além de outros que se interessariam ao longo do curso, mesmo que tivessem entrado em segunda opção, como o fato de haver um corpo de professores altamente interessado e

---

<sup>63</sup> Idem

<sup>64</sup> Idem

capacitado transmitira a imagem de um curso que possui objetivos claros e se pauta pela seriedade. Isso seria, então, observado pelos alunos como um todo, independentemente de seus interesses específicos.

Ainda quanto à graduação em AP, para o professor Fingermann: “(...) o fim da gratuidade do curso (...) mudou um pouco o perfil do aluno. (...) O curso de administração pública, de graduação, é um problema de mercado muito sério, que é: o que você tem para oferecer em termos de empregabilidade para quem faz esse curso? Nada. Porque se ele quiser ser um agente de transformação no setor público ele terá que passar por um concurso público, [em que] terá uma chance de aprovação não muito alta; não é mágica, [pois] o curso não prepara para o concurso, prepara para a função de administrador. De qualquer maneira, essa mudança fez um perfil diferente no aluno (...). Não é um grande dano se você seleciona cem (...) [alunos], os cem melhores (...) [estariam] indo para [o curso de] AE, os outros cem não são muito ruins, se você (...) [tem o] universo [como um todo], não é nenhum drama. (...) Eu vejo no Mestrado e na pós um caminho um pouco diferente, o que acaba me deixando com um outro tipo de preocupação: tem gente que acha que pode existir Mestrado ou pós-graduação sem a graduação. Eu não acredito nisso. Não conheço nenhuma escola de pós-graduação que tenha nascido e sobrevivido sem ter uma base – uma geração – de massa crítica. (...) eu acho que na Escola (...) as pessoas se sentem mais confortáveis na pós-graduação, ou até pela sua capacitação os professores tratam com um pouco de desprezo a graduação. (...) Eu vejo que a pós na área pública tem um futuro promissor. Porque na verdade ela trabalha com uma demanda relevante na área pública. No meu próprio caso: por que eu vim para a administração pública? Por que eu vim para o curso? Por que eu vim para a pós-graduação? Eu vim porque tinha uma necessidade imediata, porém, algo que me manteve aqui foi a possibilidade de refletir sobre coisas que já vivia profissionalmente. O mestrado tem uma vocação profissionalizante muito grande (...). [já a] graduação não tem o que oferecer. (...) Eu acho que é promissor, que há um espaço muito grande (...) [à área pública na Escola] para assumir uma característica dupla: uma característica acadêmica de ser um centro de referência e de reflexão acadêmica [na graduação], e o de Mestrado [voltar-se] mais para (...) [o] aspecto (...) profissionalizante,

que é o de capacitar melhor aqueles que já estão na máquina pública, que muitas vezes não têm formação de administrador e muito menos de administração pública.”<sup>65</sup>

Reproduzimos longamente esse trecho da entrevista do professor Fingeremann em razão dos seguintes aspectos por ele abordados: em primeiro lugar, quanto ao fim da gratuidade do curso, que fez que houvesse uma mudança no perfil do aluno. Isto é, teria retirado aquele atrativo que carreava ao curso pessoas sem nenhum interesse na área pública, mas que faziam o curso por não ser cobrado. Embora a chamada “segunda opção” (em AP) ainda seja grande depois que o curso tornou-se pago, o fato é que o alunado não tem mais essa opção, embora haja bolsas. Assim, é possível saber quantos alunos optaram por AP em primeira opção, quantos saíram de AP para AE e vice-versa. Ou seja, o quadro tornou-se mais realista e claro.

Em segundo lugar, em relação às diferenças entre graduação e pós-graduação, há claramente uma indicação – que se coloca na fronteira de uma proposta – do significado de ambos. Quanto à graduação, a idéia é estabelecer um ambiente de reflexão sobre a área pública, mas que deveria se conectar integralmente a um mestrado profissionalizante (pós-graduação, portanto), criando-se assim uma correia de transmissão (e uma “massa crítica”) entre os dois momentos, o que teria como pressuposto a separação do vestibular entre AE e AP. Ainda quanto à profissionalização, esta não excluiria de forma alguma a pesquisa acadêmica, mas sinalizaria tanto ao aluno de graduação como a outros já formados (em diversas áreas) uma perspectiva de vinculação profissional ao mercado de trabalho na área pública, característica esta típica dos cursos profissionalizantes. Trata-se claramente de um caminho que poderia ser perseguido, segundo o professor Fingeremann. Como veremos, este caminho é confluyente, em certa medida, com as proposições da prof<sup>a</sup>. Regina Pacheco.

Mas, para que esses caminhos, e eventualmente outros, sejam trilhados, seria fundamental – e essa é uma avaliação praticamente unânime entre os entrevistados – que a Escola enquanto instituição se definisse claramente quanto ao que quer da área pública. Afinal: “(...) Ao longo do tempo (...) a Escola deu pouca importância ao curso de AP. Mas, por ironia, ao longo do tempo mais e mais professores que estão entrando na Escola têm um perfil de administração pública. Alguns porque entraram especificamente para a área de

---

<sup>65</sup> Idem.

AP, que era o meu caso. (...) E, nos anos 90 (...) eu contei uma certa vez [que] a Escola tinha 23 professores [atuando na administração pública], que é um número que imagino extraordinário comparado com o total do quadro [de professores da Escola]<sup>66</sup> (...). Alguns (...) [com] mandatos políticos (...), ministros, secretários de estados, prefeitos. (...) Agora, os administradores da Escola, mesmo aqueles formados na velha GV empresarial, estavam inseridos na administração pública. Isso cria algum efeito importante”.<sup>67</sup>

O professor Fingermann aborda um ponto fundamental – que, reitere-se, aparece direta e indiretamente em praticamente todas as falas –, isto é, qual o papel da área pública (graduação sobretudo, mas também pós-graduação, PEC, consultoria pública, Centros de Estudos e Pesquisas, dentre outros exemplos) na Escola ao longo do tempo? A indefinição institucional, que remete a diversas e históricas causas implica uma sinalização difusa tanto aos alunos como aos próprios professores, o que faz que as experiências destes últimos na administração pública não sejam revertidas à Escola de forma institucional, orgânica – possivelmente num sentido que o ex-presidente da DA, Benê, já havia ressaltado, como vimos acima. É claro que, de um ponto de vista das ações individuais, e mesmo de grupos de professores – como também apontado acima pela professora Marta –, tais experiências são trazidas e retrabalhadas na Escola, por meio de disciplinas eletivas, de cursos no PEC, de consultorias, de disciplinas na pós-graduação, e mesmo nas disciplinas obrigatórias, sem contar grupos de estudos e o desenvolvimento de projetos de pesquisa. Mas a questão permanece, pois o imenso potencial que as experiências de inúmeros professores tiveram e têm ao longo do tempo não são canalizadas enquanto um Projeto acadêmico e institucional. O papel subalterno e pouco valorizado do curso de AP sintetizaria essa ausência de Projeto (como também apontado pelos professores Bresser e Regina Pacheco, entre outros).

Em decorrência disso, o próprio contingente de professores com interesse na área pública seria diminuto, o que deveria levar a uma política de contratações específicas, pois: “(...) Acho que a gente tem um problema muito sério de formação de professores para a área pública; acho que se a Escola tem um problema de renovação dos seus quadros, na

---

<sup>66</sup> Referência ao Governo Mario Covas.

<sup>67</sup> Entrevista concedida a este pesquisador e a Fernando Coelho em 17 de março de 2005.

área pública essa questão se coloca (...)”<sup>68</sup>. Trata-se, portanto, de um encadeamento de ações, que estaria baseado num Projeto acadêmico/institucional capaz de irradiar e iluminar as diversas iniciativas existentes, dando-lhes organicidade.

Mas um outro importante argumento subsidia a aposta na área pública: nos últimos anos (possivelmente desde o início da década de 1990, pode-se inferir, quando se iniciou a reversão do modelo de desenvolvimento brasileiro) estariam ocorrendo modificações no setor público que têm ampliado a oferta de empregos (ao lado, também pode-se inferir, das transformações no capitalismo, cujo foco central é o enxugamento de postos de trabalho nas empresas), no contexto de reforma, em sentido amplo, do Estado. Essa conjugação de fatores reposicionaria a relação público/privado, e conseqüentemente o papel da área pública na Escola, pois: “(...) O mercado, para o administrador público, eu vejo em franca expansão. A área pública (...) [mesmo que] não cresça como crescia no passado, (...) hoje se tem uma transformação da área pública, do público que não é mais apenas estatal, o público não-estatal, [que abrange] (...) desde Terceiro Setor, Organizações Sociais, novas formas de articulação público-privado, parcerias, concessões: todas essas áreas exigem um profissional detentor do conhecimento técnico do administrador e também uma visão voltada para o Estado, porque são áreas [em] que (...) se trabalham em políticas públicas, ou se responde a uma agência reguladora, ou se é sócio do poder público numa parceria e, se não se conhecer como o Estado funciona, como o Estado opera, não há condição de levar isso para frente. Do tempo que estou aqui na Escola nunca vi um mercado, por incrível que pareça, tão promissor. E nós, em crise, temos mercado promissor.”<sup>69</sup>

Esta passagem é muito interessante por observar como as transformações no Estado – e, acreditamos, na própria forma de operar do capitalismo denominado “flexível” – impactam a Escola. Particularmente quanto à área pública, embora tenha havido, desde a década de 1990 no Brasil, um grande processo de privatizações e um enxugamento das máquinas públicas, o emprego público estaria se expandindo em razão da própria ampliação do conceito de setor público. Neste, desde a reforma gerencial, que estimula as parcerias público/privado (em sentido amplo), passando-se pelas intensas concessões de serviços

---

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> Idem.

públicos até o amplo segmento genericamente intitulado “terceiro setor”, estaria havendo novas oportunidades para o administrador público, além do fato de que as próprias empresas privadas necessitariam de profissionais com esse perfil, tendo em vista o papel que crescentemente passariam a ocupar no setor público (como parceira, concessionária, prestadora de serviço etc)<sup>70</sup>. Haveria, portanto, um lado positivo na chamada crise e reforma do Estado, reposicionando-se, reitere-se, a relação público/privado, com efeitos nos próprios empregos em ambas as áreas. Nessa perspectiva, o administrador público teria não apenas um maior espaço – até para trabalhar na própria área privada – como pressupostos que os administradores de empresas não teriam: um conhecimento do Estado, sua lógica e dinâmica de operar.

É importante ressaltar que o professor Fingerman, e também o professor Giacometti, expressam não apenas sua vinculação à área pública – na Escola e nos governos aos quais atuaram – como se referem a ações e pessoas que marcaram historicamente esta área na Escola. Especificamente o papel desempenhado pelo professor e ex-prefeito de Santo André, Celso Daniel, é ressaltado por diversos entrevistados. Para o professor Fingerman, o papel de Celso Daniel, como professor, intelectual e gestor, foi decisivo à Escola, pois: “(...) Aí eu acho que num certo momento a presença de um ou outro professor, [no caso] o Celso Daniel teve um papel importante, [que foi estabelecer] o planejamento estratégico; a visão dele, com a experiência, com o caráter da formação, (...) a grande formação teórica que ele tinha, aliada à experiência de ser um gestor de Estado. Aquele curso que a gente organizou [no PEC], que chamava Gestão Estratégica Municipal, era gestão, e era estratégica mesmo. Eu nunca mais vi, eu não senti que tem um foco nessas áreas. Aliás, eu duvido que tenha um foco. (...)”<sup>71</sup>. Em outras palavras, a Escola teria iniciado projetos que poderiam ter se institucionalizado, mas que não tiveram continuidade. A experiência acadêmico/gestora de Celso Daniel – mas também a de Bresser-Pereira, como vimos, e de vários outros professores que tiveram atuação destacada em diversos governos e administrações públicas – poderia ter se multiplicado, enraizando-se na Escola, e criando-se

---

<sup>70</sup> É claro que os concursos públicos, embora por vezes em menor número, continuariam como uma forma de provimento do setor público.

<sup>71</sup> Entrevista concedida a este pesquisador e a Fernando Coelho em 17 de março de 2005.

assim um centro de referência à pesquisa e à reflexão. A Escola teria formado um capital intelectual inestimável, mas não teria sabido aproveitá-lo no sentido de se criar um Projeto. Esse capital seria transmitido aos alunos e à sociedade de forma mais ou menos tópica, e não institucional, reitere-se.

Mas esse capital intelectual seria revertido em imagens que a Escola faz da administração pública e vice-versa. Aspecto fundamental às organizações, inclusive as educacionais, o professor Fingermann aponta o que considera ser mais um capital da Escola, embora muito mal aproveitado: “(...) Há uma diferença muito grande em como a Escola vê a administração pública e como a administração pública vê a Escola. A Escola não vê a administração pública. (...) Ela privilegia o mercado, a administração empresarial. E talvez seja a vocação dela; enfim, pode ter tomado esse desvio por razões históricas (...). Para a administração pública a Escola é algo muito importante, até porque a Escola (...), a Eaesp, a FGV é uma entidade de contornos não muito definidos, (...) há uma intensa participação da GV nos estudos econômicos, no cálculo de índices [públicos]. A imagem que o mercado tem é da inserção da Escola na administração pública, que é muito maior do que na verdade ela tem. (...). Isso faz parte de uma questão mais geral, que é a percepção da sociedade em relação à marca GV, que tem uma força brutal. Espero que a gente saiba ser herdeiro desse patrimônio. Eu tenho desconfiança sobre isso. Mas, de qualquer maneira, isso marca a administração pública. Quando você fala que é do curso de administração pública da GV, quando diz que é professor da GV, quando diz que é aluno da GV (...) [há grande aceitação]. Eu tenho um trânsito pela administração pública direta e indireta. Convivi e conheço a administração pública: é sempre uma imagem extremamente positiva [do curso de AP]. É interessante [que] isso [ocorra] sem que haja uma cristalização, uma concretização do resultado da ação da GV na área pública de uma forma mais significativa.”<sup>72</sup>

Esta longa passagem é de grande relevância ao tratar de como a administração pública, nos três níveis, e mesmo o mercado, vêem e percebem a Escola no que tange à área pública como um todo e especificamente o curso de AP. A dessintonia de imagens, isto é, enquanto a auto-imagem é desfocada e negativa, a imagem exterior é altamente credível, é paradoxal

---

<sup>72</sup> Idem.

e deveria fazer-nos pensar sobre as razões de o por que isso ocorre. E uma tal imagem apesar de todos os problemas apontados pelos entrevistados. Tratar-se-ia, portanto, de “patrimônio” incalculável, constituído de inúmeras iniciativas, de professores engajados, de alunos interessados e sobretudo de um espírito coletivo. Saber preservar esse patrimônio e sobretudo ampliá-lo e consolidá-lo num Projeto que congregue e valorize a área pública seria o grande desafio a ser enfrentado pela Escola na atualidade. O fato de a administração pública em particular e a sociedade como um todo perceberem a área pública da Escola de forma extremamente positiva, no contexto da credibilidade em geral obtida pela Eaesp, seria por si só um fator crucial para que se repense seu papel na Escola. A questão, mais uma vez, não seria AE *versus* AP e sim AE + AP, isto é, seriam complementares essas áreas na Escola, havendo espaço para as duas, notadamente num momento de revisão, como analisado acima, de ambas as áreas (mercado e Estado) no mundo contemporâneo. Assim, preservar o patrimônio constituído e dar-lhe um Projeto marcariam um dos grandes desafios da Escola na atualidade.

Mas esse desafio dependeria “(...) do sucesso que a gente possa ter (...) de criar um atrativo para o curso, não somente para atrair, mas como resposta mesmo em termos de curso, para dar conta dessa demanda – que eu tentei identificar como crescente – de outras áreas para o administrador público, a ponto de ser alguma coisa tão interessante e tão chamativa [para um] (...) jovem de 17/18 anos (...). Acho que esse é um desafio que a gente está metido até o pescoço. Acho [também] que não há como deter aqui na Escola a idéia de que o momento é matricial e não funcional. (...). Mas acho que nós vamos partir para algo matricial. O que vai nos impor responsabilidades gerenciais nesse processo que nós nunca tivemos na vida. Nós não conseguimos fazer as coisas funcionarem funcionalmente (...) e vamos fazer uma tentativa de fazê-las funcionar matricialmente, com todos os problemas que isso acarreta [trata-se do modelo advindo do Repensar a Graduação]. Acho que essa é uma questão que faz parte do desafio. Modernizar e revigorar o conteúdo (...), [mas] temo que, na tentativa de transformá-lo em algo atraente, [possa-se] perder conteúdo formativo. (...) Como apresentar esse curso em termos de nome, de conteúdo e de programa para a sociedade que seja atrativo, que encontre gente disposta a fazer o curso? Acho que o modelo chamado “administração pública” está esgotado. A administração pública, tudo

bem que tem cada vez mais gente ligada em administração pública, porém isso não é algo que possa atrair. Vai continuar atraindo gente em pós-graduação, não em graduação. (...) <sup>73</sup>.

A proposta, portanto, envolve a criação de uma “marca” para o curso na área pública – em termos de conteúdo, de objetivos, de identidade e de atratividade, e que esteja consentânea às demandas da sociedade brasileira, que está em transformação. O fato de haver patrimônios – a marca FGV e a experiência de vários professores na área pública – já seria uma alavanca, mas que necessitaria de muito mais (em particular quando se observa a história da Escola na área pública) para, de fato, se constituir numa alternativa sustentável.

Por fim, aquilo que o professor chamou de possível substituição do (vigente) modelo “funcional”, isto é – pode-se depreender –, a organização das disciplinas tendo em vista uma certa hierarquia temático/cronológica/formativa, por um novo modelo, intitulado como “matricial”, baseado (também pode-se inferir) numa organização essencialmente teleológica, baseada em certos “objetivos”, independentemente de conteúdos tradicionalmente estruturadores, poderia trazer novos problemas em razão dos dilemas não resolvidos na área pública. Essa possível substituição ocorreria no processo de revisão da graduação, momento, aliás, em que a área pública continuaria – e essa é uma percepção mais ou menos generalizada – em segundo plano, sem um projeto estruturador e sem a devida atenção institucional da Escola. Mas que poderia ser criado em razão do conjunto de argumentos levantados (patrimônio existente, grupo de professores e alunos interessados, êxito na pós-graduação, espaços potenciais no PEC e na Consultoria Pública, dentre outros). Criar um Projeto (orgânico e articulado institucionalmente) – pode-se mais uma vez inferir – talvez seja o maior dos desafios a ser enfrentado pela Escola na atual quadra. Afinal, a Escola teria uma responsabilidade para com a área pública semelhante àquela que as modernas empresas afirmam possuir: uma responsabilidade social, o que implicaria revalorizar o curso de AP, devido tanto à sua história e contribuição quanto à necessidade da sociedade (em sentido amplo) ter um curso na área pública forte e capaz de responder às suas demandas. A própria democracia – pode-se também aqui inferir – ganharia com isso.

---

<sup>73</sup> Idem.

Especificamente quanto ao professor Giacometti, ressaltaremos três grandes aspectos de sua entrevista. Primeiro, o fato de ter ido estudar nos Estados Unidos – na área de Finanças – com forte apoio da Escola tendo em vista aumentar a titulação do corpo docente. A questão do reconhecimento dos cursos pelo Ministério da Educação (neste caso, de AP) e o fato de os cursos serem feitos nos Estados Unidos marcam os primórdios da Escola: “(...) Quando eu entrei na Escola, uma das coisas que foram colocadas é o título que eu deveria trazer do exterior, o treinamento que a FGV pediu para fazer [nos EUA] seria de Administração Pública, para validar o curso, inclusive”.<sup>74</sup>.

Em segundo lugar, para o professor Giacometti, embora o curso de AP (em sentido amplo, o que envolve a pós-graduação) tenha vingado na Escola, o que poderia ser atestado pela recente criação do Doutorado na área pública, jamais teria havido uma grande integração entre o governo de São Paulo e o curso de AP da Escola – como se esperava do convênio, pois: “(...) o curso de AP nunca teve um respaldo do governo para os nossos alunos formados. Não teve respaldo direto em termos de empregos para administradores públicos. (...) não houve uma ligação. Então, os alunos foram se formando e foram para as carreiras existentes no Estado; alguns deles foram para a Receita Federal, para a Receita Estadual, Prefeitura Municipal, mas dentro dos cargos de carreira (...). Algum esforço e alguma dedicação foram feitos em relação aos técnicos de administração pública, mas isso foi muito pequeno em termos de aproveitamento de potencial que os nossos alunos poderiam ter na área pública. Faltou respaldo, uma integração maior do governo com esse projeto [do curso] de administração pública (...)”<sup>75</sup>. Portanto, o professor Giacometti, tendo como argumento sua longa experiência tanto como professor como administrador público, considera que o governo do estado jamais pautou o curso de AP, apenas financiando-o, mas sem exigir contrapartidas e, mais ainda, sem viabilizar na administração pública estadual carreiras específicas – que não as tradicionais – justificadoras do próprio convênio. Dessa forma, esta análise lança luz à chamada crise de identidade do curso de AP no sentido de que dever-se-ia observar o outro lado, isto é, o lado da “oferta” de empregos públicos pelo

---

<sup>74</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 19/08/2004.

<sup>75</sup> Idem. É interessante observar que o professor Bresser Pereira, como vimos acima, quando secretário de Governo do governador Montoro tentou justamente estabelecer novas carreiras públicas tendo em vista o próprio convênio com a Escola, intento ao qual não teve êxito.

governo estadual em suas diversas dimensões. Trata-se de uma importante abordagem, pois retira da Escola o exclusivo peso dos problemas havidos com o curso de AP. Apesar disso, o professor lembra também das resistências iniciais dos próprios professores de AE quanto ao curso quando de sua instituição.

Em terceiro lugar, para o professor Giacometti haveria um núcleo comum entre AE e AP que poderia ser aproveitado de forma conjunta; daí o fato de os currículos se aproximarem não se constituir em problema: “(...) porque a Administração é abrangente e pode ser utilizada na área pública também; por exemplo, o conceito de produtividade, que acho que deveria ter grande ênfase aqui, é inerente aos dois [cursos], (...) [pois] é uma coisa moderna, importante para nosso governo, que trabalha com recursos escassos e tem grandes problemas para resolver (...). O governo precisa da produtividade, e essas ferramentas e técnicas não só da administração de empresas (...) são aplicáveis também à administração pública, por exemplo.”<sup>76</sup>. Assim, um núcleo comum deveria ser estabelecido nos dois cursos, pois, por outro lado, os administradores de empresas necessitariam dominar os meandros da vida política, fundamento que os administradores públicos teriam. Trata-se portanto de uma visão que observa os dois cursos como complementares, e sobretudo entende que uma certa proximidade curricular – embora não nos termos existentes hoje – seja necessária.

Ambos os professores de finanças públicas aqui entrevistados abordaram, assim, ângulos diferentes do problema do curso de AP na Escola, mas que, embora com nuances importantes, se complementam para que formemos uma visão ampla – notadamente na ótica das finanças públicas – da área pública na FGV/SP<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Idem.

<sup>77</sup> É importante ressaltar que, da mesma forma que o professor Fingermann, o professor Giacometti aponta a importância do curso de pós-graduação como formador de pesquisadores/administradores que, dessa forma, transitariam da Escola para a Administração e vice-versa.

**É possível criar um centro de reflexão sobre a área pública  
a partir da experiência acumulada de seus docentes**

(Professor Ricardo Bresler)

Em consonância à idéia de “patrimônio de experiências” da Escola, expressa acima pelo professor Fingermann, a fala do professor Ricardo Bresler – que recentemente teve a importante experiência de ser vice-coordenador do curso de graduação, tendo atuado em larga medida em prol da área pública – apresenta alguns desdobramentos sobre o que poderia vir a se constituir numa alternativa à área pública na Escola. Para o professor Bresler, haveria várias características da área pública na Escola – dificilmente encontráveis em outras Escolas – não aproveitadas até hoje, tais como um corpo de professores muito qualificado e diverso e com experiência e comprometimento na administração pública; um grupo de alunos que, embora minoritário, seria muito ativo e empenhado com os valores da área pública; um saber acumulado (como aludido); e diversas inovações aplicadas à administração pública coordenadas por professores da Escola. Para o professor Bresler: “(...) pensando em diversidade (...) é pegar a experiência pública desses gestores que passaram pelo Estado, é pegar todo esse trabalho de intervenção dos nossos consultores, todos os trabalhos de investigação e todos os conteúdos da sala de aula e de alguma forma criar [uma] conexão. Porque a gente não faz? Eu faço dando aula para o Gestão Pública [e outros fazem de diversas formas]. Mas isso não é um projeto. São indivíduos agindo sem o anteparo, sem os recursos, a retaguarda de um Projeto que permita trabalhar isso com melhor qualidade. Acho que a gente faz um trabalho de qualidade, mas está muito aquém de toda a riqueza informacional que a gente tem aqui”.<sup>78</sup> Afinal, para o professor Bresler: “(...) A gente tem tudo, tem os professores comprometidos, você não encontra esse [grau de] comprometimento nas outras áreas aqui”.<sup>79</sup> Além do mais: “(...) Os poucos alunos que a gente têm [que entraram em primeira opção em AP], que estão identificados [com a área pública] (...) fazem esse barulho todo, [embora sejam] minoria. Fica parecendo que é a

---

<sup>78</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 16 de março de 2005.

<sup>79</sup> Idem.

maioria dos alunos [interessada na] (...) área pública (...). Mas é que, na verdade, são caras com energia concentrada, eles têm uma capacidade de trabalho sem fim. (...)”<sup>80</sup> .

Esses trechos da entrevista do professor Bresler de certa forma sintetiza a visão e o desejo, em menor ou maior grau, de praticamente todos entrevistados. Em outras palavras, ao constatar que há um grupo de professores e alunos muito interessados e ativos na área pública e uma vasta experiência de professores (e também de alunos de pós-graduação) em diversos governos, a questão que se coloca é por que o curso de AP não criou uma identidade, uma organicidade e uma institucionalidade própria. Diversas razões históricas são levantadas, tais como a artificialidade que a gratuidade trouxe ao curso, a crise do Estado, que fortaleceu preconceitos contra a área pública, a predominância do espírito de AE, a ausência de um Projeto articulado para a área pública, dentre outras motivações observáveis ao longo da história do curso. Contudo, para além dessa constatação o professor Bresler aponta para o presente e para o futuro do curso de AP em particular e da área pública como um todo na Escola ao observar que há uma “massa crítica” e um estoque de conhecimento (um “patrimônio” cultural” acumulado) que permite pensar num Projeto vindouro (é interessante como, neste particular, as percepções dos entrevistados são muito parecidas). Em boa medida, a própria energia despendida pelos alunos, e apontada por Bresler como não encontrável em outros lugares, assim como a militância de diversos professores comprometidos com a “causa pública” na Escola imprimiriam ao curso de AP um caráter de resistência. Essa resistência, na verdade um conjunto de resistências – em fazer um curso de qualidade, em responder às demandas da sociedade, em contribuir com a democracia, em prover o Estado com quadros qualificados e em nadar contra a crise do curso na Escola –, poderia ser aproveitada num Projeto a ser constituído. O Programa Gestão Pública e Cidadania, do qual o professor Bresler participa com entusiasmo há vários anos, e inúmeras outras iniciativas – institucionais e informais – promovidas por diversos professores, normalmente com forte apoio dos alunos, seria um exemplo de que se teria criado na Escola espaços, embora setoriais, de atuação na área pública. Conectar esses espaços, dar vazão a outros tantos que existem e estimular de infinitas maneiras novas iniciativas seria o grande desafio para se criar um novo curso de AP (independentemente do

---

<sup>80</sup> Idem

nome que viesse a ter). Sair portanto das ações individuais para articular um conjunto de ações num Projeto institucional assumido pela Escola.

O professor Bresler insiste que, a exemplo do Programa Gestão Pública e Cidadania, que vem disseminando conhecimento e novas iniciativas, outros tantos projetos, nas mais diversas áreas, poderiam igualmente multiplicar sua mensagem, ao mesmo tempo produzindo conhecimento e impactando positivamente a sociedade, pois: “(...) Acho que ele [o Programa Gestão Pública e Cidadania] é conhecido, é usado em uma série de monografias de iniciação científica; não sei a porcentagem, mas é porcentagem do PIBIC da escola, dá ponto percentual. Do mestrado e do doutorado, a partir desse Banco de Dados já começa [a ser utilizado]. (...) O Gestão Pública realiza uma série de oficinas, mas ele realiza poucas intervenções, [como] capacitação de lideranças da sociedade (...), intervenções junto ao Estado – aí faltam recursos, falta gente, falta quem banque (...) Mas eu gostaria de imaginar que não é só a gente que traz isso [as experiências do Gestão Pública] para o universo da sala de aula e das pesquisas, mas que disso saiam intervenções concretas tentando contribuir para o processo de democratização. (...)”<sup>81</sup>

Portanto, não apenas existiriam exemplos exitosos na Escola – o Gestão Pública e Cidadania seria apenas um, enfatizado tendo em vista a proximidade do professor Bresler com o mesmo – relacionados à área pública, inclusive informais, como seria papel da área pública da Escola devolver à sociedade, por diversas formas, o conjunto de conhecimentos acumulado.

Um outro aspecto importante da fala do professor Bresler diz respeito à avaliação que faz da chamada “crise do Estado” (fiscal, ética, de credibilidade etc), tendo em vista seu impacto no curso de AP. Ao lado desses aspectos negativos, observa que novos espaços foram abertos em razão dessa crise, justamente pelos professores que resistiram e resistem à decadência da área pública. Para Bresler: “(...) essa crise do Estado abriu espaço para uma série de trabalhos de centros de estudo: Segurança, Gestão Pública e Cidadania e outros tantos (...) esse é um processo que vem na outra força (...) que leva à Constituição de 88 e o que decorre dela (...). Então, eu acho que hoje, quando a gente trabalha com essas informações temos uma visão menos tecnocrática desse processo e mais [assentada numa]

---

<sup>81</sup> Idem.

base empírica (...) para poder trabalhar. (...) Eu acho que a gente amadureceu porque temos um estoque de informações e conhecimento, um Banco de Dados muito melhor hoje para ser trabalhado. (...). Tem uma rede grande de atores trabalhando com essas questões. (...) é notável que tudo isso remete, enfim, à Constituição [de 1988], no começo dos anos 90 (...) [tendo em vista] cada vez mais uma demanda por descentralização que foi promovida pela Constituição. (...)”<sup>82</sup>. Em outras palavras, um evento político, provindo portanto da sociedade, isto é, a elaboração da nova Constituição, reverberou na Escola de diversas formas, entre as quais destaca-se o tema da “descentralização”, que remete ao papel dos municípios, das experiências locais. Daí a resposta de um grupo de professores da Escola ao criar o Programa Gestão Pública e Cidadania, que somente foi possível em razão da articulação de alguns desses professores, liderados pelo professor Peter Spink, com diversas outras entidades da sociedade civil e também com agências de financiamento, casos da Fundação Ford e do BNDEs. O Gestão Pública devolveria, então, à sociedade o que a sociedade teria lhe dado: motivação descentralizante promovida pela nova Constituição<sup>83</sup>. Assim, a crise do Estado por um lado obrigaria à busca de novas soluções – daí a necessidade de bases empíricas de análise mais sólidas e de uma menor idealização do mundo, enfatizados na passagem acima –, e por outro lado teria na Constituição uma força inovadora construtiva e contrastante à crise. A Constituição de 1988 teria sido, assim, uma alavanca fundamental para novas experiências democratizantes e a Escola, por meio de um grupo de professores, teria captado esta mensagem da sociedade – aqui, a imagem da “antena parabólica” projetada pela professora Marta Farah pode novamente ser utilizada –, revertendo-a num programa com inúmeros desdobramentos. Trata-se aqui de uma análise muito interessante da relação entre o processo político e a Escola.

Um outro aspecto importante levantado pelo professor Bresler refere-se aos estágios na área pública, atividade fundamental para que o aluno de AP sinta que o curso se aplica à

---

<sup>82</sup> Idem.

<sup>83</sup> O professor Bresler mencionou por diversas vezes o papel do Centro de Estudos Prefeito Faria Lima (Cepam), como pólo articulador, juntamente com o Instituto Polis, de políticas municipais, no espírito da descentralização, e que ambos, entre outros, contribuíram com o professor Peter Spink e outros professores para a formação do Programa Gestão Pública e Cidadania. A idéia de rede de entidades da sociedade civil influenciando iniciativas na Escola se coloca aqui como mais um espaço de conexão da Escola com a sociedade e com o Estado.

sua vida profissional: “(...) A questão é como a gente (...) encadeia um curso que faça sentido e como é que a gente consegue lidar com uma coisa que virou um preconceito em relação à área técnica, que é a questão do estágio. Não está resolvida a questão do estágio (...). O chefe [do estagiário] tem de estar a fim [de utilizar o estagiário em trabalhos atinentes e tangíveis profissionalmente], a fim de ouvir histórias de moleque [os jovens estagiários com suas angústias e imaturidade], indicar para o moleque para que serve [o estágio] etc (...)”<sup>84</sup>. A questão do estágio é certamente fundamental, pois, além da experiência profissional (mas também pessoal) ser um pré-requisito ao curso, a imagem que o aluno faz da administração pública é influenciada pela vivência que tem como estagiário. A Escola deveria, portanto, se ocupar fortemente dos estágios oferecidos na área pública, o que implica um contato direto com os chefes dos estagiários com o objetivo de fazer do estágio algo realmente gratificante do ponto de vista do conhecimento a ser utilizado, da experiência a ser adquirida e da imagem a ser formulada da área pública, notadamente a administração pública<sup>85</sup>.

Por fim, do ponto de vista de uma alternativa para a área pública na Escola, para o professor Bresler haveria várias frentes, entre as quais repensar a própria premissa de o curso ser de AP, pois: “(...) Questionar o curso de [administração] pública, eu acho que é bem razoável (...) desde que se questione a graduação em Administração. (...) Eu acredito em Teoria da Administração. Administração é uma prática, organização é um espaço de ação absolutamente privilegiado para o estudo, para a investigação. É maravilhoso investigar a organização. Mas formar bacharéis graduados nisso, para mim, é muito esquisito. (...) [Como a] administração hoje tem prestígio, a Escola tem prestígio (...) [então] a ocupação desse espaço para tentar trazer outros pontos para a agenda, outras visões, outros olhares para essa agenda [do curso de AP, é fundamental, pois ampliaria o

---

<sup>84</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 16 de março de 2005.

<sup>85</sup> O professor Bresler aponta que, na condição de vice-coordenador do curso de graduação, procurou contatar os chefes dos estagiários, mas que esse processo necessita ser institucionalizado, dado o dispêndio de energia que exige. Além do mais, aponta também que o Encontro Nacional dos Estudantes de Administração Pública (Eneap) fora realizado pela primeira vez na Escola por iniciativa de alunos de AP da Escola e de Araraquara, mas que contou com o seu apoio (Bresler), o que teria sido fundamental para que este encontro tenha se realizado. Conclui daí que o papel da Escola enquanto instituição é crucial para o desenvolvimento qualitativo do curso, o que implica uma infindável gama de iniciativas, entre as quais o controle de qualidade dos estágios e o apoio a iniciativas dos alunos e professores.

espectro para a ‘área pública’]. (...)”<sup>86</sup>. Portanto, tal como os professores Bresser, Fingermann e outros aqui entrevistados, o professor Bresler crê ser a área pública um espaço de confluência de muitos saberes – tais como a teoria das organizações, as ciências sociais, a ciência política, a economia, dentre outros – e que tais saberes não se circunscrevem num curso de administração, que, portanto, deveria ser mais amplo. Afinal, administrar o Estado envolveria muito mais o campo de conhecimento da Ciência Política – à luz da proposição do professor Bresser Pereira – do que propriamente da Administração. A área pública, portanto, é que deveria como um todo ser repensada e re-articulada na Escola, o que implicaria criar um novo curso para esta área. Esse novo curso teria como premissas as arenas estatal e não-estatal, a revisão dos estágios, a articulação orgânica com outros saberes, a ampliação do público potencialmente interessado<sup>87</sup>.

**A área pública necessita de um Projeto (político/acadêmico/profissional)  
que supere a sua perene indefinição na Escola**  
(Professora Regina Pacheco)

Tal como outros entrevistados nesta pesquisa, a professora Regina Pacheco aponta fortemente a perene indefinição institucional quanto ao curso de AP na Escola, isto é, seu papel jamais teria sido claro, assim como nunca teria havido de fato um Projeto para a área pública com um todo. A gratuidade do curso teria sido também um desvirtuamento, com conseqüências negativas ao governo paulista – por patrocinar um curso que não teria cumprido seus objetivos –, e à Escola, que não teria criado um curso de AP em sentido estrito, e sim um arranjo que se assemelhava ao curso de AE. Tal arranjo fora uma espécie de acomodação do curso na Escola, sem que jamais tivesse havido um lugar próprio e específico para ele, assim como, reitere-se, uma definição institucional da Escola quanto à área pública.

---

<sup>86</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 16 de março de 2005.

<sup>87</sup> Para essa ampliação, seria necessária uma nova forma de comunicação da Escola para com esses públicos, o que passaria pela própria inserção em mídias alternativas e a presença em escolas de segundo grau e cursinhos, dentre inúmeras outras iniciativas.

Para a professora Regina: “(...) Eu acho que a área pública na Escola (...) sempre foi algo marginal, algo assim [como] um resquício. (...) as pessoas que ocupam cargos nos governos dificilmente militam aqui dentro em prol do curso de graduação em AP ou do mestrado e doutorado ou nos Centros de Pesquisa. (...) A maioria (...) exerce seu cargo executivo etc., mas (...) não traz isso para a Escola. Talvez haja uma questão de base, que é: faz sentido ter um curso de graduação em AP? Eu (...) me alinho entre os que têm essa dúvida também. Para mim isso não é um dogma. Eu acho que teria que, não pelos motivos que muitos alegam, que não há distinção entre AP e AE, não é nada disso, eu não acho isso. Mas o que eu não sei é se aos 17/18 anos uma pessoa faz essa opção na vida. (...) as pessoas, além dessa dúvida que eu compartilho, talvez não considerem a administração pública como um campo separado da administração de empresas, que vale a pena ser pesquisado, que vale a pena ter reflexão. [Talvez] a grande maioria ache que é uma aplicação da Administração (...) Então, que não faz sentido ter um Centro de Pesquisa, uma reflexão específica sobre administração pública. Talvez sejam pessoas que estão naquele grupo que acha que não tem que ter distinção entre AP e AE. Não sei. (...) a Escola não acolhe na volta, acho que isso também é parte [dos aspectos contrários àqueles] que gostariam de trazer isso para o ensino... Uma vez, conversando com o Bresser Pereira, ele me disse que nunca ninguém na Eaesp perguntou a ele ou pediu a ele para contar como tinha sido a experiência dele, o que ele aprendeu como ministro nas três vezes que ele foi ministro. (...) E acho que isso tende a se acentuar na medida em que emplaca essa visão academicista aqui dentro. Quanto mais academicista se torna (eu estou (...) usando essa palavra [propositadamente] de maneira pejorativa) (...) [mais distante ficamos de uma profissionalização da área como alternativa] (...). Fundamentalmente, acho que a Escola, como posição majoritária, nunca considerou que valesse a pena separar e prestigiar uma área de administração pública – talvez porque considere, a maioria das pessoas considere – que não há distinção, [que] administração é uma só (...)”<sup>88</sup>

Como se observa, a professora Regina arrola algumas variáveis muito importantes para pensarmos o curso de AP e a área pública como um todo. A partir da histórica indefinição

---

<sup>88</sup> Entrevista concedida a este pesquisador em 23 de março de 2005.

do curso (como aludido acima), novas questões se colocam: a) só haveria sentido para um curso de AP se seu caráter for profissionalizante, isto é, aplicável à administração pública, contrariamente ao que estaria se verificando na Escola, isto é, a implantação de uma perspectiva estritamente acadêmica (na pós-graduação) sem vínculos com a aplicação prática na administração pública; b) o não aproveitamento da experiência de vários docentes que atuaram na administração pública (tema recorrente entre praticamente todos os entrevistados) poderia ser explicado, ao menos hipoteticamente, não apenas em razão da indefinição permanente da Escola enquanto instituição em relação à área pública, mas também com a indefinição quanto ao caráter de um curso de AP: se substantivamente distinto de AE ou não. Embora a professora se declare claramente a favor da distinção, entende que sua não explicitação – e conseqüentemente indefinição – contribuiria para que tanto a Escola não criasse condições de receber e aplicar estas experiências como os professores não se sentissem estimulados a fazê-lo. Portanto, distinguir os cursos claramente (AE e AP), torná-lo profissionalizante (tanto na graduação como na pós-graduação, embora com sentidos distintos e sem perder a reflexão conceitual), aproveitar as experiências dos professores que transitaram/transitam pela administração pública, e definir-se institucionalmente quanto ao que a Escola quer da área pública como um todo e do curso de AP em particular seriam pré-condições impostergáveis.

Quanto à área pública como um todo (graduação, pós-graduação, centros de pesquisa etc), a professora aponta alguns caminhos possíveis: “(...) acho que tem que dar um foco mais amplo [ao curso de graduação]. (...) em Araraquara [curso de AP da Unesp], uma professora de lá me falou uma coisa muito interessante: ‘Como é que se mede, como se diz que um curso de graduação é bom? Pela sua potencialidade de abrir portas para os egressos. As portas mais variadas, não só em opção profissional, como também em pesquisa’. E ela dizia: ‘Quanto mais interdisciplinar for o curso, mais tem esses germens de abrir portas em várias áreas’. Eu achei muito interessante isso – realmente, se você pega um bom curso de administração pública, você vai ter um egresso que vai entender de Economia, de Ciência Política, (...) de Sociologia, de Organizações, sejam elas públicas, terceiro setor, (...) cultura das organizações etc (...) Vai entender um pouquinho de Direito, acho até que não precisa entender muito, mas alguma coisa dos princípios do Direito (...) Então, você tem aí essa

formação bastante ampla, que depois o jovem, em contato com cada coisa dessa, permite a ele saber o que gosta mais, para depois aprofundar; permite trabalhar com diferentes disciplinas e seus métodos e portanto formar uma cabeça mais múltipla desse profissional. Então, acho que não deveria especializar. A principal característica do curso de AP é ter formação em várias áreas disciplinares. Acho que é muito rico. (...) na graduação, se continuar a ter um curso de graduação, [e se for] separado de empresas, deveria mudar o nome e o conteúdo: o conteúdo, porque hoje ele não é nada. Ele é um mix que a gente não sabe muito bem, ele não pega nem o que há de comum entre o público e as empresas. Ele pega o conteúdo de empresas e alguns conteúdos de setor público. Acho que teria de mudar, (...) seria interessante uma vinculação maior com os programas de Ciência Política [na pós-graduação], se possível até mudando de grupo na Capes (...) ou fazer para valer um curso de especialização em administração pública, uma espécie de Ceag de AP, porque acho que tem inúmeros profissionais de várias áreas que querem conhecer mais sobre administração pública e não são admitidos nunca aqui no mestrado, porque o mestrado aqui cada vez mais quer pesquisador. E as pessoas que querem ampliar, fazer uma coisa interdisciplinar, não conseguem nunca entrar aqui.”<sup>89</sup>

Especificamente quanto ao curso de graduação: “(...) eu vejo algumas saídas. Uma delas é um curso único, inicial, e a partir do quarto semestre os alunos fazem opção, com liberdade. Não forçados, como é hoje, com a história do vestibular. E completar as vagas, porque [dificilmente] vão ter 50 pessoas que querem fazer administração pública como ingressantes. Aí, abrir um concurso de transferência para pessoas que vêm de outros cursos superiores, que já tenham cursado um ano e meio ou dois, [que tenham] um pouco mais de maturidade [e] já podem escolher, que vêm com formações variadas – isso pode ser um trunfo. E aí fariam os dois anos ou dois anos e meio finais aqui, num curso específico de administração pública. Isso talvez dê certo. A segunda alternativa que eu vejo: [fazer um] mesmo ciclo comum e os alunos não precisarem fazer opção. Eles poderiam compor seu currículo com eletivas a partir do quarto semestre, dando uma cor mais para pública ou uma cor mais para empresas. Neste caso, teríamos que pensar melhor se ele pode fazer o que ele quiser, se pode misturar; fazer tantas eletivas de empresas, tantas de pública, poder

---

<sup>89</sup> Idem.

realmente fazer um mix, ou se ele tem que preferencialmente concentrar e ter lá os ‘minors’ (...) Não sei. Nesses dois casos há uma pré-condição: conseguir chegar num ciclo básico comum que realmente seja abrangente. E dê uma boa visão de macroambiente da sociedade, economia e Estado, Brasil: tanto para os administradores de empresas como para os futuros administradores públicos. (...) as pessoas precisam saber como funciona a sociedade brasileira, quais são os principais desafios, quais são os problemas, como é que funciona o Estado, as instituições, a Economia, um pouco de História, um pouco de mundo, os outros países (...)”<sup>90</sup>.

Essas longas passagens da entrevista se justificam em razão de haver propostas claras quanto à área pública (graduação e pós-graduação). Vale a pena nos determos em algumas das considerações da professora Regina. Primeiro quanto ao caráter interdisciplinar do curso, que deveria abranger diversas áreas de conhecimento, possibilitando ao aluno fazer escolhas diversas. O pressuposto aqui é que a administração – em termos conceituais – é uma área por excelência interdisciplinar. Trata-se de uma questão presente em diversas entrevistas, como vimos, e que remete a definições simultaneamente institucionais e acadêmicas: como definir o campo de conhecimento chamado administração e especificamente administração pública? Na perspectiva da professora Regina, a área pública (que é mais ampla do que o Estado, embora necessariamente o contenha) teria muito a ganhar se a premissa quanto à administração fosse marcada pela interdisciplinaridade, rejeitando-se portanto um curso muito focado. Um segundo aspecto diz respeito à pós-graduação, que deveria não apenas ser profissionalizante (no mestrado, mantendo-se o caráter acadêmico em sentido estrito no doutorado) como abrir espaços sobretudo no Ceag, mas também no PEC, dentre outros. A idéia central é que o trânsito entre pessoas com interesse em atuar na administração pública e a qualificação profissional se coadunem, sem prejuízo da pesquisa acadêmica. Uma terceira questão, mas que se conecta inteiramente com a anterior, diz respeito à mudança estrutural do curso de AP (não apenas quanto ao conteúdo e até ao nome) no que tange ao estabelecimento de um ciclo básico de dois anos, ao final dos quais os alunos optariam para a área empresarial ou para a área pública (por meio de mecanismos diversos) e/ou seriam aceitos alunos de outros

---

<sup>90</sup> Idem.

cursos que já tivessem cursado dois anos destes. Em outras palavras, tanto o aluno de AE como o de AP (nos termos de hoje) seriam submetidos, neste ciclo básico, ao mesmo conteúdo, o que implicaria não apenas repensar a concepção de administração em geral como a própria condição de AE. Tratar-se ia de uma mudança na própria Escola. É importante notar que uma transformação desse naipe vem sendo discutida por pessoas vinculadas à *área pública* no contexto do repensar a graduação, embora a área pública, como aludido, tenha ficado em segundo plano até o momento, segundo a percepção de quase todos os entrevistados. De toda forma, temos aqui um conjunto de propostas que ganha contornos ainda mais definidos tendo em vista a experiência obtida pela passagem da professora Regina, durante oito anos, pela administração pública como coordenadora da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Afinal, essa experiência, que implicou uma afinidade intelectual importante com o professor Bresser Pereira, à época ministro da Administração e Reforma do Estado no Governo FHC, confluiria para a seguinte conclusão: “(...) Eu aprendi muito com o Bresser, muito mesmo. E tenho algumas idéias copiadas dele, emprestadas dele mesmo. Eu acho muito necessário formar reformadores do Estado brasileiro, não simplesmente administradores, (...) poderia ser na graduação, mas poderia se estender pela pós-graduação (...) a Escola poderia criar um ‘ethos’ do profissional do setor público. Da mesma maneira como fez o ‘ethos’ do administrador [de empresas] ao longo desses 50 anos. E obviamente o ‘ethos’ do administrador público não é o acomodado que vai em busca da estabilidade e quer benefícios. Nada disso. É um reformador de organizações, é um lutador. Acho que poderia ter essa grande contribuição. Isso significa fazer, afirmar coisas (...) afirmar, por exemplo, que não se trata de uma formação neutra, acadêmica, geral etc. Você está formando profissionais, claro que (...) faz parte da formação desse profissional ouvir várias vertentes, críticas, sobre a reforma do Estado. Não é cartilha, nem é lavagem cerebral [quanto à reforma gerencial, por exemplo]. Mas tem que ter uma aposta (...) Uma aposta de que por aqui tem uma possibilidade de melhorar o Estado e o setor público, as organizações públicas, as políticas públicas (...)”<sup>91</sup>. Portanto, à guisa das propostas apresentadas pelo professor Bresser Pereira quanto aos compromissos da área pública, a professora Regina

---

<sup>91</sup> Idem.

quer que esta, na Escola, faça uma aposta de “formar reformadores”, o que implica um compromisso político para com a esfera pública brasileira (Estado e sociedade) no sentido da democracia, da transparência e da eficiência do setor público. Há, então, um sentido de transformação do Estado em sua relação com a sociedade. A idéia de se criar um ‘ethos’ do aluno/profissional da área pública, e que começasse pela graduação, seria portanto um elemento crucial para a consecução desse Projeto.

Para tanto, a Escola deveria ser mais ágil no que concerne a repensar um Projeto, o que historicamente não teria ocorrido – exceto no que diz respeito às ações individuais de professores –, tornando velhos problemas redivivos. Haveria várias razões para isso, como vimos, mas uma delas seria o fato de: “(...) uma instituição de ensino formal como é a faculdade, a Eaesp, não tem muita flexibilidade para abrir espaço para que essas coisas [idéias sobre um novo Projeto] venham de fora. Talvez seja da natureza de uma instituição universitária, que é mais lenta, menos sujeita a mudanças (...) de conteúdos. (...) aliás, esse sentido de lentidão foi muito marcante para mim na volta [da Enap para a Escola]. Fala-se tanto do setor público, que não muda, é lento (...). Achei impressionante voltar aqui oito anos depois e ter os mesmos problemas intocados. (...)”<sup>92</sup>. Portanto, teria se esgotado a capacidade de indefinição e acomodação quanto à área pública, assim como a ausência de um Projeto articulado. Afinal, o fato de haver uma expansão do emprego na área pública (concursos públicos, terceiro setor, consultorias privadas que recrutariam formados em administração pública etc) somente ganharia sentido para o aluno da Escola se esta possuísse um Projeto de inserção deste aluno. Caso contrário, a maior empregabilidade seria destituída de valor.

Dessa forma, todos os grandes dilemas teriam como matriz a (in)definição da Escola quanto à área pública: “(...) [Deve-se saber] se ela [a Escola] quer fazer um Projeto novo em administração pública, Projeto substantivo, forte, coerente (...) Acho que é isso que ela tem que pensar. A (...) instituição Eaesp (...) tem vários pontos favoráveis a aproveitar para fazer um Projeto firme nessa área. Mas acho que se não for uma decisão compreensiva, harmônica, arrumando todas as arestas (...), [se produzir] outro remendo [de curso, mantendo-se as indefinições], os [professores e alunos] dispostos vão ficando cada vez

---

<sup>92</sup> Idem.

menos dispostos a participar dos remendos. Pode ter mercado, mas se ela não mudar a sua maneira de trabalhar os seus preconceitos internos, as suas visões pré-concebidas, aí não adianta. (...)”<sup>93</sup>. O fato de a Escola possuir inúmeros aspectos positivos – tais como, dentre outros, professores e alunos interessados, capazes e empenhados; professores com vínculo profissional com a área pública; uma enorme experiência acumulada ao longo de décadas (em termos de erros e acertos); um forte desejo de mudança por parte dos que estão envolvidos com a área pública; e a compreensão (detectada neste relatório) de que há cabeças pensantes que fazem diagnósticos (cuja complexidade aparece em toda a sua plenitude) e propostas concretas, como estamos observando – representa uma importantíssima alavanca para tornar a área de AP algo que contribua decisivamente com a sociedade brasileira, em sentido amplo.

---

<sup>93</sup> Idem.

## À GUIA DE CONCLUSÃO E PROPOSTAS

Antes de tudo, é importante ressaltar a existência de uma pluralidade de percepções, diagnósticos e proposições por parte dos entrevistados, o que demonstra a imensa riqueza – em termos de experiência, capacidade crítica e visões diversas da área pública e suas interfaces – do corpo docente da Escola. Trata-se de um verdadeiro “patrimônio”, como alguns entrevistados denominaram. Mas há, por outro lado, diversos pontos em comum, que podem ser sintetizados em eixos explicativos.

Esses eixos serão aqui tratados em forma de conclusões. Em primeiro lugar, o **eixo político/institucional**, isto é, a falta de definição institucional do lugar e do espaço que a Escola concede à área pública como um todo e ao curso de AP em particular. Sem esta definição político/institucional (o que insere a questão acadêmica e profissional) a área pública e o curso de AP tendem a permanecer deslocados, girando em torno da lógica empresarial do curso de AE. O fato de haver um passado e um presente respeitáveis da área pública da Escola – professores comprometidos e com experiência na administração pública; um grupo de alunos que, embora em minoria, é historicamente muito ativo política e academicamente; centros de pesquisa e de difusão de conhecimento; linhas de pesquisas consolidadas na pós-graduação; intensa produção de pesquisas, tais como as realizadas no NPP e PIBIC, apenas para dar dois exemplos; iniciativas diversas que envolvem professores e alunos de AP, entre inúmeros outros exemplos – faz que uma definição político/institucional, consubstanciada num Projeto, torne-se fundamental aos destinos da área pública na Escola.

Em segundo lugar, um importante eixo de análise – e que se articula fortemente com o primeiro – diz respeito à **incapacidade da Escola em absorver experiências de docentes** que tiveram passagens relevantes na administração pública, notadamente em cargos executivos (daí historicamente a experiência destes docentes se efetivar em outros espaços e instituições). A criação de espaços diversos – conforme proposta que fazemos neste relatório, mais abaixo – a estes docentes, incentivando-lhes que tragam para a Escola, por meio de aulas, seminários, centros e grupos de pesquisas, orientação e um sem número de atividades seu saber, profissional e pessoal, à Escola, formando redes de pesquisadores, é um foco fartamente abordado nas entrevistas. Constitui-se assim num problema crucial a

ser enfrentado, mas que, se associado à idéia do Projeto, acima abordado, ganha em densidade, permitindo um diferencial à área pública da Escola. Dar publicidade a esta característica da Escola é, também, claramente uma forma de atrair alunos e sobretudo consolidar um **Projeto acadêmico/profissional** como decorrência de uma definição político/institucional a ser conferida à área pública na FGV/SP.

Em terceiro lugar, um importante eixo analítico diagnostica a **hegemonia do curso de AE**, pois teria contribuído fortemente para retirar a especificidade e a identidade do curso de AP. Daí a necessidade ou de se separar os vestibulares ou de se criar um ciclo comum, ao qual, a partir de um dado momento, os alunos deveriam optar por uma ou outra área. Trata-se de uma definição crucial, tendo em vista que um Projeto político/institucional que possua uma abordagem acadêmico/profissional somente será possível se se resolver este gargalo estrutural que é a seleção dos alunos. Afinal, a pergunta fundamental, como decorrência dos referidos Projetos é: que perfil de aluno a área pública quer selecionar? e qual perfil quer formar? A definição quanto à introdução de outras áreas afins à administração pública – que contemplamos na proposta de grade que fizemos –, tais como Terceiro Setor (ou espaços públicos não-estatais) e Relações Internacionais, dentre outras, também é crucial para os destinos da área pública na Escola e do curso de AP em particular. Aqui, a abordagem – que deve se materializar num Projeto – acadêmico/profissional ganha substância e se diferencia da área privada, não como contraste, mas sim como especificidade.

Em quarto lugar, e já solucionado há alguns anos, o eixo **gratuidade do curso**, que teria carreado ao curso de AP uma falsa demanda, de fato inexistente na sociedade, o que explicaria o baixo interesse “real” dos alunos para com o *ethos* do curso. Por isso, de um lado, e, de outro, a hegemonia do curso de AE, teriam transformado o curso de AP num verdadeiro arremedo. Assim, a existência de bolsas de estudo, como hoje já existem – e que poderiam ser aperfeiçoadas – para alunos realmente interessados, poderia conferir ao curso um novo sentido. Igualmente, a abertura de vagas noturnas (num futuro não muito distante), como já houvera, poderia ser uma forma de ampliar o leque de interessados num novo curso a ser criado.

Desses quatro eixos de interpretação – que perpassam direta ou indiretamente várias das entrevistas – sobressaem diversos outros temas, questões e problemas, que se interpenetram de maneira um tanto quanto complexa e que foram abordados nas diversas entrevistas.

Mas, em contraste a esses problemas, indefinições e dilemas, **a Escola possui historicamente uma série de potencialidades** – trata-se de um quinto eixo interpretativo – , tais como, entre outras: grupos de professores e alunos interessados na área pública; experiência de inúmeros docentes na administração pública; capacidade de professores e alunos de mobilizarem-se, o que implicaria inovação e captação de movimentos na sociedade; qualificação e experiência acumulada do corpo docente; êxito de várias iniciativas na área pública, tais como o Programa Gestão Pública e Cidadania, o Prohasa, entre tantos outros; provimento de cargos, nas diversas esferas de governo, por parte da Escola; aumento do número de pesquisas de PIBIC na área pública; o papel dos Centros de Pesquisas; as pesquisas realizadas ao longo do tempo no NPP; a criação de linhas de pesquisas na pós-graduação vinculadas a demandas relevantes da sociedade; a existência de um pensamento progressista na área pública; o oferecimento de trilhas, eletivas, cursos no PEC e no Ceag voltados à área pública; as consultorias havidas na área pública; a relação com diversas instituições e fóruns da sociedade (caso do Cepam, do Instituto Polis, dentre inúmeros outros); e, por fim, a resistência e o empenho de alunos e professores que, apesar das indefinições quanto à área pública, lutaram e lutam por impactar positivamente a sociedade, o que implica a criação de espaços na área pública na Escola.

Deve-se observar também a capacidade da Escola como um todo (e não especificamente voltada à área pública) de criar mecanismos internos de inovação, casos recentes do Cedeia, do GVSaúde e da Tutoria, apenas para citar alguns exemplos. Isso demonstra uma Escola, enquanto instituição, consentânea ao que se faz em outros lugares (sobretudo em escolas de outros países), e que conta com pessoas da área pública em sua formulação, assim como impacta essa mesma área pública. Nesse sentido, o que se constata é a disjuntiva de, como instituição, a Escola estar aberta permanentemente à inovação, o mesmo não ocorrendo em relação à área pública, o que poderia ser resgatado neste momento de redefinição da Escola: Comitê Técnico da área pública, repensar a graduação,

repensar a governança, enquadramento de professores extra-carreira, revisão dos Centros de Estudos, reorientação do GVPesquisa, entre outros aspectos. Tendo em vista esse macroambiente revisional na Escola, este também deve ser o momento de se rever a área pública e especificamente o curso de AP, sobretudo em termos institucionais e acadêmicos (o próprio SAP poderia ser um importante instrumento para tanto). Sendo assim, um conjunto de propostas, desenvolvidas a seguir, pretender contribuir para a criação do referido Projeto político/institucional à área pública como um todo, o que implica o estabelecimento de uma abordagem (também em forma de Projeto) acadêmico/profissional. É importante ressaltar que, por razões óbvias, tais propostas (formuladas por este pesquisador tendo como subsídio as entrevistas e documentos) não se preocuparam com orçamento e formas detalhadas de sua viabilização, pois o objetivo deste relatório é promover uma reflexão que subsidie a tomada de decisão, o que implica inventariar diagnósticos e propostas, isto é, compreender mais a fundo o problema em foco.

Assim, quanto às propostas de renovação da área pública, inúmeras foram surgindo a partir das entrevistas realizadas, da análise de documentos e dados e da própria experiência e reflexão deste pesquisador – que foi profundamente engrandecida com esta pesquisa. Tais propostas procuraram condensar várias das proposições e avaliações dos entrevistados (que se imiscuíram às proposições deste pesquisador), assim como pretendem indicar um conjunto de possibilidades de revisão do que fora considerado problemático, mas sobretudo o aproveitamento das potencialidades existentes na Escola, que são muitas. Podem ser assim sintetizadas:

- Criação de uma “coordenadoria de experiências públicas” que tenha o papel de: a) sistematizar – de diversas formas – o que professores da Escola fizeram em suas passagens pela administração pública (uma espécie de “banco de experiências”, constituído de diversas modalidades); b) propor atividades que repassem essas atividades aos alunos, à Escola como um todo e à sociedade (cursos, seminários, palestras, disciplinas, grupos de estudo, publicações, mesas-redondas, entrevistas, estímulo à participação em fóruns de discussão (Anpocs, Anpad, ABCP etc); c) publicizar esse “retorno” à

Escola, em forma de atividades, aos alunos e mesmo nas propagandas oficiais da área pública da Escola; d) encontrar formas de participação dos alunos nas atividades a serem promovidas pelos professores com o objetivo de repassar tais experiências ao alunado (o pressuposto aqui é o de que o professor, ao se ausentar da Escola ou diminuir sua carga para trabalhar na administração pública, deve ser estimulado a tanto, mas deve, por seu turno, “devolver” à Escola este estímulo em forma de atividades. É possível pensar em diversos estímulos para tanto, a começar com abatimento de carga, remuneração etc). O papel dos tutores e das **coordenadorias de estágio da área pública e do curso de administração pública** (especificadas abaixo) seriam fundamentais para tanto; e) criação de uma “cátedra de experiência pública” intitulada ‘Cátedra Celso Daniel’ tendo em vista o papel de Celso Daniel como professor e gestor público (tal como a iniciativa anterior que trouxe a ex-prefeita Luiza Erundina), e seria responsável por trazer periodicamente pessoas com grande experiência na área pública – independentemente de ser professor da Casa ou não –, com posturas gestoras e ideológicas as mais diversas, para ministrar cursos ou mini-cursos na Escola, entre outras atividades.

- Criação de duas outras coordenadorias: de estágio da área pública e do curso de administração pública (ou outro nome que venha a ter). A **coordenadoria de estágio da área pública** seria responsável, entre outras ações, por propor, fiscalizar, produzir relatórios e contatar autoridades, chefias e estagiários; em resumo, avaliar, também *in loco*, a qualidade dos estágios ofertados. Essa avaliação seria contínua, demonstrando aos órgãos públicos, ONGs, autoridades, chefias e alunos-estagiários que os estágios são parte fundamental de sua formação. Além do mais, os estágios deveriam ser conectados às disciplinas do curso (de diversas maneiras, o que envolveria a

coordenadoria de estágios, a tutoria e a coordenadoria de graduação da área pública)<sup>94</sup>.

- Redefinição do processo seletivo, o que implique: ou a separação dos vestibulares, isto é, criação de um curso de graduação na área pública que congregue interessados nas seguintes áreas: administração pública (Estado e governo), ciências sociais aplicadas (gestão pública), organizações não-governamentais (espaços públicos não-estatais) e relações internacionais; ou então a criação de um ciclo básico que, ao final do 4º semestre, os alunos pudessem optar ou pela área de empresas ou pela área pública (diversas modalidades caberiam aqui, tal como explicitadas pela professora Regina Pacheco).
- Professores deveriam ser pagos para que tenham tempo de realizar essas atividades (ou com abatimento de carga ou pagamento de créditos ou outra forma de remuneração). Em outras palavras, deve-se implementar a profissionalização e institucionalização e não apenas contar com a “boa vontade” dos docentes.
- Cursos de graduação e pós-graduação devem enfatizar duas perspectivas, que se complementam: a capacidade (acadêmica) reflexiva e a aplicação prática; em outras palavras, pesquisas acadêmicas devem articular-se à formação profissionalizante e aplicada. Há várias arquiteturas pedagógico/institucionais para tanto.
- Ênfase nas abordagens da Gestão Pública (que, dessa forma, vai além da “tradicional” administração pública) em suas diversas interações, tais como a Ciência Política, a Administração Gerencial e o Poder Local. Deve-se aproveitar, para tanto, experiências acumuladas do Programa Gestão Pública e Cidadania, do PEC, de linhas de pesquisa na pós-graduação, da Consultoria Júnior Pública, dentre outras.

---

<sup>94</sup> É importante ressaltar que o papel do tutor ganharia mais densidade com essas, entre outras, iniciativas.

- Novas formas de publicização do novo curso (contratação de um profissional para isso) demonstrando justamente o diferencial da Escola quanto à área pública, bolsas de estudo, contato com governos, prefeituras, órgãos públicos, terceiro setor, empresas com atuação na área pública, veiculação na grande mídias e em nichos específicos (com vistas a atingir públicos-alvo).
- Melhor aproveitamento do PEC e do Ceag quanto à área pública.
- Reuniões – que devem se institucionalizar – de professores que ministram cursos num mesmo semestre com o objetivo de trocar programas e promover integração entre as disciplinas.
- Estímulo, quando possível, à vinculação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ao estágio.
- Quanto aos TCCs: obrigatoriedade de trabalho de campo (exceto trabalhos estritamente conceituais) como forma de aplicar conhecimentos adquiridos. Em outras palavras, dever-se-ia estimular a pesquisa aplicada (TCC e PIBIC), sem perder a preocupação conceitual e teórica.
- Centros de Estudos deveriam ser estimulados a utilizar mais alunos de graduação.
- Estímulo à formação de grupos de estudos (financiamento do GVpesquisa, abatimento de créditos dos professores).
- Papel do GVpesquisa quanto aos alunos de graduação: maior estímulo à utilização de alunos de graduação nas pesquisas realizadas pelos professores.
- Maior integração entre graduação e pós-graduação: alunos de pós-graduação deveriam ser estimulados a utilizar alunos de graduação em suas pesquisas de mestrado e doutorado; vinculação temática entre disciplinas da graduação e da pós-graduação; estímulo para que alunos de graduação possam assistir aulas de disciplinas eletivas na pós-graduação (desde que haja vagas sobrantes) e que os créditos sejam convalidados num espaço de tempo determinado caso o aluno faça pós-graduação na Escola.

- Estímulo à criação de redes internas (professores, alunos de pós-graduação e alunos de graduação).
- Estímulo à formação de redes externas (à guisa do Projeto Millenium do CNPq).
- Alunos que fazem PIBIC deveriam ter um abatimento de dois créditos (a ser descontado de disciplinas eletivas).
- Ampliação e maior publicização do Banco de Dados com os trabalhos de PIBIC e publicação – num Caderno a ser criado pela Escola – dos melhores trabalhos de TCC e do PIBIC na área pública.
- Revisão do TCC: professor-orientador deveria receber por orientação; há a necessidade de haver um regimento para os TCCs, que deveriam ser apresentados publicamente por meio de “bancas” de análise.
- Publicação de uma **revista** da Área Pública (inicialmente com periodicidade anual, depois semestral), que congregaria as áreas de Administração Pública e Governo, Ciências Sociais e Ciência Política Aplicadas, Teoria das Organizações Públicas, Espaços Públicos Não-Estatais e Relações Internacionais.
- Sistematização e organicidade dos materiais produzidos pelos Centros de Estudo (que precisam ser publicizados).
- Estímulo institucional à participação extra-sala dos alunos nas seguintes entidades e fóruns: Gazeta Vargas, Júnior Pública, DA, Eneap e Feneap, Atlética, ITCP, Grupos de Estudo e de Pesquisas realizadas por professores, eventos, entre outros.
- SAP e Repensar a Graduação devem abrir espaços crescentes ao diagnóstico e proposições para a área pública na Escola.
- Dar prosseguimento de forma acelerada ao enquadramento dos professores extra-carreira no quadro da Escola de forma a diminuir a distância entre ambos os estatutos jurídicos, apontando sua unificação em tempo não muito longo.

- Ampliar a oferta de intercâmbios entre alunos e professores da área pública e diversificá-los, isto é, estabelecer convênios com universidades de diversos países, que não apenas as situadas nos EUA, como forma de permitir uma visão plural da administração pública em perspectiva internacional.
- Estímulo institucional à criação de uma programação cultural voltada a temas de interesse público; estabelecimento de “trotos culturais” aos calouros; estímulo à integração interna da Escola e desta com a sociedade.
- Grade curricular indicativa (ver abaixo)<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Enfatize-se que todos os itens aqui listados implicam a criação de uma nova institucionalidade para a área pública na Escola.

---

## GRADE CURRICULAR INDICATIVA<sup>96</sup>

### **Ciência Política I**

Poder e Dominação  
Teorias do Estado  
Estado e Governo  
Conflito e cooperação

### **Ciência Política II**

Democracia e regimes de governo  
Relação entre Estado e Sociedade  
Ideologias políticas

### **Ciência Política III (Política brasileira)**

A República federativa brasileira  
A relação entre os poderes (medidas provisórias, projetos de lei, comissões parlamentares, Ação Direta de Inconstitucionalidade – Adin –, etc)  
O sistema político brasileiro (partidário e eleitoral)  
A relação entre as entidades federadas  
A estrutura de poder no Brasil (institucionais e provenientes da sociedade)

### **Ciência Política IV (Relações Internacionais)**

Introdução às relações internacionais  
Sistema político internacional  
Teorias contemporâneas: globalização, mundialização, internacionalização  
Fórum Econômico de Davos e Fórum Social Mundial

### **Análise de Políticas Públicas I**

Introdução às Políticas Públicas  
Agenda, formulação, implementação e avaliação de Políticas Públicas

### **Análise de Políticas Públicas II**

Análise de Políticas Públicas concretas nos níveis estadual e federal  
Políticas públicas do setor público não-estatal (conceito e análise de políticas públicas concretas)

### **Análise de Políticas Públicas III (Políticas Públicas municipais)**

O papel do município no Brasil  
Análise de Políticas Públicas concretas no nível municipal  
Análise do Banco de Dados do Programa Gestão Pública e Cidadania

### **Organizações Internacionais**

---

<sup>96</sup> Esta grade indicativa preocupou-se em definir temas, questões e problemas relevantes a serem discutidos pelas disciplinas, independentemente de departamentos e números de créditos.

Bird

ONU

União Européia

Mercosul

Políticas públicas internacionais

Fenômenos internacionais (migração, meio ambiente, pobreza, drogas, terrorismo etc)

### **Introdução à Administração**

Princípios gerais

Princípios específicos da administração pública

### **Teoria da Administração Pública**

Modelos de Administração Pública

O modelo gerencial

### **Administração Pública Brasileira**

Provimento de cargos

Estruturas e mecanismos de funcionamento

Inovações e novas configurações

### **Relação entre os setores público e privado**

Conceito de público e privado

Análise de exemplos concretos: PPPs, concessões, várias formas de parceria, OS, Oscip etc

### **Teoria das Organizações públicas**

Introdução

Organizações públicas estatais

Organizações públicas não-estatais

### **Recursos Humanos**

Introdução

Psicologia organizacional

Concursos públicos

### **Sociologia I**

A sociedade ocidental: do século XIX aos dias de hoje

Da sociedade de massa industrial à sociedade de serviços

Modernidade e pós-modernidade

A sociedade da informação

### **Sociologia II**

Movimentos sociais contemporâneos

A sociedade brasileira contemporânea

Análise sociológica de dados do IBGE

Espaços públicos não-estatais e Terceiro Setor

**Pensamento Brasileiro**

Clássicos e contemporâneos do pensamento sociológico, antropológico e político brasileiro

**Finanças I**

Introdução

Premissas básicas

**Finanças II**

Estrutura orçamentária brasileira

Análise orçamentária comparada com outros países

**Finanças III**

Estrutura tributária brasileira

Análise tributária comparada com outros países

**Contabilidade e Controladoria I**

Introdução

**Contabilidade e Controladoria II**

Análise dos sistemas de contabilidade e de controladoria no Brasil

Análise comparada com outros países

Usos contábeis do governo eletrônico

**Estatística**

Introdução

**Estatísticas Brasileiras**

Utilização do Banco de Dados do IBGE e outros

**Informática**

Introdução

**Informática Aplicada à área pública**

Análise do Siaf, do Siafem e da Bec, entre outros programas concretos

Usos informacionais do governo eletrônico (prestação de serviços, controle da burocracia, efetividade das decisões, participação da sociedade)

**Economia I**

Macroeconomia

**Economia II**

Microeconomia

**Economia III**

Economia do setor público  
Economia internacional

**Economia IV**

Economia brasileira  
Economia do terceiro setor

**Direito I**

Introdução ao Estado de Direito  
Direito Constitucional

**Direito II**

Direito Administrativo e processual  
A linguagem da Administração Pública  
Análise da linguagem jurídica da Administração Pública (exs.: portaria, decreto etc)

**Direito III**

Direitos difusos  
Papel do Ministério Público  
Funcionamento do Sistema Judiciário brasileiro  
Legislação orçamentária e tributária  
Análise de sentenças (em diversos campos)  
Desafios do sistema judiciário contemporâneo

**Sistemas e Métodos****Informação, Comunicação e Publicidade Públicas**

Questões legais  
Informação como dever do Estado e direito do cidadão  
Publicidade pública: entre a obrigação e o uso político  
Análise de campanhas publicitárias na área pública (estatal e não-estatal)  
Análise dos Diários Oficiais da União, do Estado e do Município

**Planejamento Estratégico**

Introdução ao planejamento  
História do planejamento no Brasil  
Análise do Plano Plurianual (PPA)

**Métodos e Técnicas de Pesquisa**

Instrumentos de pesquisa quantitativos e qualitativos

**Filosofia**

Introdução ao saber científico

Ética

**Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**

*(elaborar um regimento para o TCC)*

**Estágio monitorado**

*(vide exemplo e regulamento da Unesp de Araraquara)*

**Cátedra Celso Daniel**

Seminários com nomes da administração pública (nacional e internacional)

**PIBIC (equivaleria a dois créditos)**

**Eletivas:**

**a) em áreas de concentração (definir temas por áreas):**

- Ciência Política
- Direito
- Administração
- Economia
- Finanças
- Sociologia
- Psicologia
- Informática

**b) soltas**, isto é, independentemente das áreas de concentração, linhas de pesquisa ou disciplinas estruturantes do curso.

### **ALGUNS DADOS E INFORMAÇÕES SOBRE A ÁREA PÚBLICA NA ESCOLA**<sup>97</sup>

Indicamos, a seguir, alguns elementos que contribuem para compreender a área pública na Escola. Embora nosso relatório seja essencialmente analítico, determinados dados e informações ajudam-nos a montar um quadro de referência, ao qual os entrevistados direta ou indiretamente fizeram menção.

#### **• GRADUAÇÃO**

Houve três reformas curriculares no curso de AP, a partir do surgimento do curso em 1969: em 1972 – portanto apenas três anos após o início do curso –, em 1975, e em 1994.

O fato de as duas primeiras reformas ocorrerem poucos anos após o início do curso de AP pode ser interpretada de diversas formas, entre as quais possíveis imposições do convênio com o governo do estado, exigências do Conselho Federal de Educação; questões relativas ao mercado de trabalho; diminuição da carga horária, considerada excessiva; aumento de disciplinas optativas em detrimento de obrigatórias, consideradas estas também excessivas, e mesmo uma maior aproximação entre os currículos de AP e AE<sup>98</sup>.

Quanto à reforma de 1994, o curso de AE já era hegemônico e a esfera pública já estava em crise, o que implicou, aparentemente, uma maior ainda proximidade entre os currículos.

De toda forma, observa-se grande proximidade curricular entre os cursos, embora as primeiras grades curriculares contivessem disciplinas relacionadas ao Planejamento e ao Desenvolvimento, em sintonia com o que havia na época.

#### **• PÓS-GRADUAÇÃO**

Tendo em vista a constante referência à pós-graduação em quase todas as entrevistas, é interessante observar a evolução das linhas de pesquisa:

---

<sup>97</sup> Agradeço especialmente a Fernando Coelho pela contribuição à coleta dessas informações.

<sup>98</sup> É interessante observar que, em meados de 1975, já se discutia na Congregação se os cursos de AE e AP deveriam ser distintos ou se seria melhor ter um ciclo comum a partir do qual as habilitações o distinguiriam. Cf. CD Rom das atas da Congregação.

Entre 1976 – 1984

Mestrado em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Administração e Planejamento Urbano

Entre 1985 – 1990

Mestrado em Administração de Empresas

Linha de Pesquisa: Administração e Planejamento Urbano

Entre 1991-1995

Mestrado em Administração Pública

Linhas de Pesquisas:

- Administração e Planejamento Urbano
- Economia e Finanças Públicas

Entre 1996-2000

Mestrado em Administração Pública

Linhas de Pesquisas:

- Administração e Planejamento Urbano
- Economia e Finanças Públicas

Mestrado em Administração Pública e Governo (nomenclatura a partir de 1995).

Linhas de Pesquisas, transformadas (e criadas) em 1992, e mantidas pós-1995:

- Administração e Política Urbana
- Planejamento e Finanças Públicas
- Políticas de Governo

Entre 2001-2004

Mestrado em Administração Pública e Governo

Linhas de Pesquisas:

- Administração e Política Urbana
- Planejamento e Finanças Públicas
- Políticas de Governo

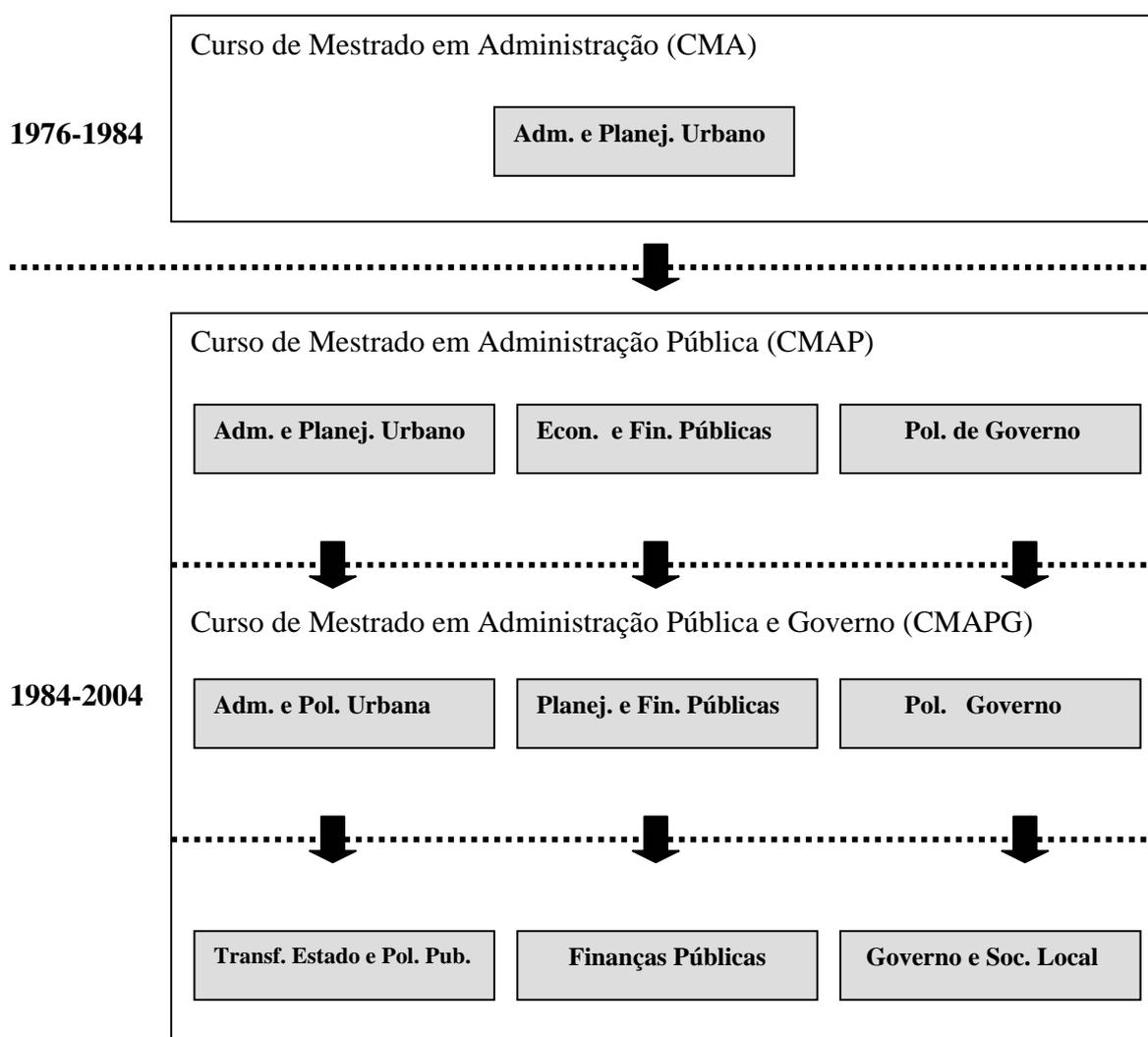
Linhas de Pesquisas (pós-1999):

- Transformações do Estado e Políticas Públicas
- Finanças Públicas
- Governo Local e Sociedade Civil em Contexto Subnacional

Doutorado em Administração Pública e Governo (2002)

Ver quadro sintético abaixo:

*Evolução das Linhas de Pesquisa no Programa de Pós-Graduação em APG* (Fonte: elaboração de Fernando Coelho tendo por base o sítio [http://www.gv.br/nova\\_intranet/Secretarias/posgraduacao/default.cfm](http://www.gv.br/nova_intranet/Secretarias/posgraduacao/default.cfm)).



- **CONSULTORIA JÚNIOR PÚBLICA**

A Consultoria Júnior Pública FGV nasceu em abril de 1994, primeira e única empresa júnior de administração a lidar exclusivamente com as áreas pública, social e cultural.

O trabalho da Consultoria Júnior Pública/FGV é realizado para entidades sociais e do terceiro setor, autarquias, empresas públicas, fundações, prefeituras e secretarias. Como exemplos de consultorias prestadas, estão a Associação Paulista do Ministério Público, a Fundap, o Hospital do Servidor Público de São Paulo, a Prefeitura Municipal de Santos, a Secretaria de Justiça de São Paulo, a Associação de Assistência ao Deficiente Neuromotor, a Central da Juventude, entre outras entidades que tiveram serviços prestados pela Júnior Pública da FGV.

Dentre as atividades desenvolvidas pela Júnior Pública no triênio 2002-2004 destacam-se o curso de “terceiro setor” (prêmio FEJESP de melhor evento de EJs) e o projeto de consultoria a postos do Poupatempo da Secretaria da Fazenda.

Trata-se de uma importante atividade desenvolvida pelos alunos de AP.

- **ESTÁGIOS (CECOP)**

A Coordenadoria de Estágios e Colocação Profissional (CECOP) é um importante elo entre a FGV-Eaes e o mercado de trabalho, promovendo a colocação dos alunos como estagiários, *trainees* ou profissionais, e fazendo também acompanhamento dos formados quanto a pesquisas e recolocação.

Para as empresas, a CECOP oferece condições de realização de palestras e divulgação de oportunidades, atendendo a uma constante necessidade dos departamentos de RH. ualmente, a CECOP mantém contato com mais de 800 empresas que recrutam alunos e ex-alunos da FGV-EAESP como estagiários, *trainees* e efetivos.

Especificamente quanto à área pública, os dados são pouco sistematizados. De toda forma, em razão do histórico convênio com o Governo de São Paulo, por meio da Fundap, e também em razão da dimensão do governo estadual, a maior parte dos alunos de AP estagiam na administração direta e indireta estadual. Também há convênios firmados com a prefeitura de São Paulo e com órgãos federais, assim como com entidades do terceiro setor.

**Certamente, como apontamos acima, esta é uma área que necessita maior atenção e um projeto de estágios específicos.**

- **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE)**

A RAE-publicações compreende, atualmente, três revistas: RAE (revista de administração de empresas), lançada em maio de 1961, com perfil acadêmico, dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. É a mais tradicional revista acadêmica de administração de empresas brasileira.

RAE-eletrônica, lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Trata-se de uma revista *on line*, criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos.

RAE-executivo, lançada em agosto de 2002 com foco na prática administrativa, dedicada a empresários, executivos e estudantes.

**O importante a ressaltar é que se observa uma ínfima publicação de artigos (de professores da FGV e de colaboradores externos) sobre assuntos/temáticas do campo de saber da administração pública e governo. Daí a nossa sugestão de se criar uma publicação específica para a área pública na Escola.**

- **GV-PESQUISA (NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÃO – NPP)**

O GVPesquisa/NPP atua desde 1959 como agente de financiamento e de coordenação da produção de conhecimento científico sobre administração de empresas, administração pública, economia, ciências sociais e áreas afins, como também no apoio à formação de jovens pesquisadores. Já foram financiadas mais de 1000 pesquisas ao longo desses anos. Atualmente, há uma maior diversidade nas formas de financiamento a pesquisas.

Responsável pela coordenação de boa parte da atividade de pesquisa do corpo docente da FGV-Eaesp, o GVPesquisa/NPP estabelece políticas de pesquisa, promove a avaliação de projetos, aloca recursos destinados a financiá-los e administra vínculos e parcerias com outras instituições, nacionais e internacionais.

O GVPesquisa/NPP também coordena, na FGV-Eaesp, o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), do CNPq, para alunos de graduação. Além disso, vem apoiando professores em regime de NRD e alunos dos cursos de mestrado e de doutorado, por meio do auxílio-tese, destinado à edição final de seus trabalhos.

Consultando-se o índice geral de relatórios de pesquisa do GVPesquisa/NPP (1995-2003), observa-se um equilíbrio entre o número de pesquisas na área da administração de empresas e de administração pública.

A mais recente inovação do GVPesquisa é o desdobramento da pesquisa em três modalidades: a) o projeto *Conexão Local* (que implica imergir o aluno em comunidades, empresas, ONGs etc durante o período de férias sob a supervisão de professores. Trata-se de uma forma de aproximar o aluno da sociedade; o projeto *Residência em Pesquisa*, que pretende inserir o aluno, por seis meses, em Centros de Estudos e Linhas de Pesquisa, na condição de auxiliar das pesquisas realizadas, com o objetivo de o alunado vivenciar o processo da pesquisa; e c) *PIBIC*, já consolidado na Escola, mas agora o ápice de um conjunto de etapas (caso dos alunos que as percorram). Esses desdobramentos demonstram tanto a capacidade da área pública inovar na Escola como a riqueza da busca por soluções de alguns problemas indicados neste relatório, casos específicos da aproximação dos alunos de graduação com a pesquisa e com a pós-graduação, assim como a necessidade de a Escola demonstrar, sobretudo por meio da área pública, sua responsabilidade perante a sociedade.

- **PIBIC**

O Programa de Iniciação Científica na FGV-EAESP foi introduzido na Escola em 1993. Em mais de 10 anos, o programa financiou aproximadamente 250 bolsas de pesquisa (entre as ofertadas pelo CNPq e pelo próprio NPP) que estimularam os estudantes de Administração de Empresas e Administração Pública à pesquisa.

**Observação: percebe-se um número maior de trabalhos de iniciação científica em administração pública. Quase 2/3 dos projetos orientados são de professores do FSJ, PAE e ADM e referem-se ao campo de saber da administração pública, o que corrobora a existência de “massa crítica” do alunado e do interesse dos professores vinculados à área pública.**

- **INTERCÂMBIOS**

A Escola recebe semestralmente alunos estrangeiros, assim como envia seus alunos às Escolas de outros países. Embora em grande medida voltados à área de administração de empresas, recentemente os alunos de AP tiveram a possibilidade de fazer intercâmbio nos EUA, por meio do Consórcio Bilateral na Área de Ciências Sociais e Políticas Públicas (CBSP), com apoio da Capes e de sua congênere dos EUA, a Fipse, o que envolve, além da Escola, a Unicamp e a Universidade Federal de Pernambuco – no Brasil – e a Universidade do Texas, em Austin, assim como a Universidade da Califórnia, em Los Angeles, nos EUA.

Conclui-se serem ainda pequenas as oportunidades para os alunos de AP quanto a intercâmbios no exterior, devendo-se ampliá-la, além do mais, para além dos EUA, embora as iniciativas existentes sejam importantes.

### **CENTROS DE ESTUDOS E PESQUISAS**

#### **a) Programa Gestão Pública e Cidadania**

O Programa Gestão Pública e Cidadania, desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaesp) com apoio da Fundação Ford e do BNDES, tem por objetivo identificar, divulgar e premiar iniciativas inovadoras de governos estaduais, municipais e organizações indígenas. O Programa se propõe, também, a estimular o debate e a reflexão crítica sobre processos de transformação na gestão pública subnacional no Brasil, com ênfase na articulação entre governo e sociedade civil. Desde 1996, mais de 5000 programas governamentais se inscreveram nos ciclos de premiação. As informações reunidas, referentes às mais diversas áreas e setores, permitem que políticos, representantes da sociedade civil, técnicos da administração pública e pesquisadores conheçam o que está ocorrendo hoje no país, especialmente nos governos locais.

Visando ampliar seu foco de análise, o Programa Gestão Pública e Cidadania implantou em 1998 um projeto direcionado para a pesquisa e divulgação de práticas e conhecimentos sobre a temática específica de pobreza. Com isso, pretendeu-se não apenas contribuir com o debate nacional sobre soluções concretas e alternativas para o combate à pobreza e à exclusão social, como também revelar a capacidade de intervenção local, resultante da articulação entre governo e sociedade civil.

Diversos estudos e pesquisas já foram realizados tendo por base empírica o material do programa, voltado às políticas setoriais (políticas e programas de saúde, políticas para crianças e adolescentes, por exemplo) ou a temas transversais, como "continuidade e descontinuidade de políticas", "incorporação da perspectiva de gênero por políticas públicas locais", "novos arranjos institucionais", "parcerias no combate à pobreza", dentre outros.

Importância do **programa** para os curso de AP:

- 1) inserção do curso na comunidade científica (centro de pesquisa mais difundido do curso);
- 2) permite estágios para alunos de graduação e pós-graduação;
- 3) centro de apoio para o desenvolvimento de iniciação científica e dissertações;
- 4) demonstra a relevância político/institucional para a área pública;
- 5) demonstra a influência da Escola na sociedade.

**Em razão desses impactos é que sugerimos que o Banco de Dados, e outras experiências do Programa, sejam incorporados à própria grade curricular do novo curso.**

#### **b) Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS)**

O Centro de Estudos do Terceiro Setor foi criado em 1994. O CETS constitui-se em uma iniciativa pioneira no país nas áreas de ensino, pesquisa, treinamento e assessoria a organizações do Terceiro Setor, servindo inclusive de modelo para outras organizações de ensino superior. As áreas em que atua são:

- Ensino: Promover cursos e seminários nos programas de graduação e pós-graduação da FGV-Eaesp. Realizar intercâmbios nacionais para a capacitação de professores e estudiosos do Terceiro Setor.

- Pesquisa: Realizar pesquisas sistemáticas sobre o Terceiro Setor, colaborando para a sua visibilidade. Disponibilizar informações sobre o Terceiro Setor, por meio de um banco de dados aberto ao público interessado.
- Consultoria: Desenvolver projetos de assessoria e consultoria para organizações do Terceiro Setor. Elaborar projetos sociais para o setor privado como forma de colaborar para o incremento do investimento social no país. Assessorar as organizações do Terceiro Setor em suas relações com o setor público e privado.
- Treinamento: Desenvolver programas de treinamento para gestores de organizações do Terceiro Setor. Realizar palestras, seminários e workshops sobre o Terceiro Setor como forma de desenvolver o conhecimento, e estimular o debate em torno do seu papel na construção da sociedade futura.

**c) Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (Proahsa)**

O Proahsa objetiva contribuir para a melhoria da gestão de sistemas e instituições de saúde, por meio da formação e aperfeiçoamento de pessoal, pesquisa, prestação de serviços e divulgação, em cooperação com outras entidades.

Além das atividades de ensino e assistência técnica e consultoria, o Proahsa desenvolve pesquisas voltadas à gestão de Recursos Humanos em Saúde, Indicadores e Sistemas de Informação, Administração da Produção, Avaliação e Qualidade em Saúde.

Trata-se de uma área bastante consolidada da Escola.

**d) Centro de Estudos em Administração Pública e Governo (CEAPG)**

Criado em 1989, mesmo ano da criação do Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde, o Centro de Estudos em Administração Pública e Governo volta-se, entre outros, a estudos e pesquisas relacionados à gestão pública, o que implica abrigar o Programa Gestão Pública e Cidadania, assim como as pesquisas relacionadas à disseminação de práticas que reduzam a pobreza, isto é, o Projeto Práticas Públicas e Pobreza.

Em 2005 abriga também os projetos desenvolvidos por um grupo de pesquisadores (os professores Francisco Fonseca, Ruben Keinert e Izidoro Blickstein, e os alunos de pós-graduação Luciano Bueno, Fábio Storino e Hironobu Sano) para a Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), que premiou os seguintes projetos: “Análise do Sistema Nacional de Armas (Sinarm)” e “Valores e significados atribuídos aos portadores de armas”.

## FONTES E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIVROS

- BRESSER PEREIRA, L.; SPINK, P. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1998.
- BRESSER PEREIRA, L. C.; GRAU, N. (org.). *O Público Não Estatal na Reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1999.
- FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. *A Nova Administração Pública em Ação*. Brasília: Ed. UNB, 1999.
- MACHADO, M. *O ensino de administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1966.

### TESES E DISSERTAÇÕES

- MEZZOMO KEINERT, T. *Do Aparelho Estatal ao Interesse Público: crise e mudança de paradigma na produção técnico-científica em administração pública no Brasil (1937-1997)*. Tese de Doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo, mimeo, 1998.

### PAPERS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS

- CURADO, Isabela B. EAESP/FGV: um passeio pelo labirinto. *RAE*, v. 34, nº 3, mai/jun. de 1994.
- FRIGA, P.; BETTIS, R.; SULLIVAN, Robert. Mudanças no Ensino em Administração: Novas Estratégias para o Século XXI. *Revista de Administração de Empresas*, jan./mar., 2004.

### ARTIGOS APRESENTADOS EM CONGRESSOS (E PUBLICADOS EM ANAIS)

- MEZZOMO KEINERT, T. O que é administração pública no Brasil. In: *Anais do ENANPAD*. Florianópolis: setembro de 2000.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. In: *Anais do ENANPAD. Campinas*: setembro de 2001.
- PACHECO, R. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: *Anais do CLAD*. Lisboa: outubro de 2002.
- SOUZA, E.C.L. A Capacitação Administrativa e a Formação de Gestores Governamentais. In: *Anais do ENANPAD*. Florianópolis: setembro de 2000.

### DOCUMENTOS E RELATÓRIOS

- Atas da Congregação* (CD Rom). FGV/EAESP, 2004.
- Atas do Conselho de Administração* (CD Rom). FGV/EAESP, 2004.
- Cursos de Graduação em Administração no Brasil (2003). Disponível em <<http://www.cfa.org.br>>.
- FGV/EAESP. *Relatório de Prestação de Contas do Convênio GESP – FGV/EAESP*. São Paulo, 2000. (mimeo)
- Governo do estado de São Paulo – *Convênios do curso de Administração Pública com a FGV/EAESP*.

Fundação Getúlio Vargas/EAESP - *Projeto Pedagógico* (curso de graduação em administração). São Paulo, novembro de 2004.

NPP – *Relatórios de Pesquisas desenvolvidas*.

#### **LEIS**

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20/12/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1996.

#### **REPORTAGENS**

PACHECO, R.. *Profissionalização da Gestão Pública*. In: *Gazeta Mercantil: cartas e opiniões*, 6, 7 e 8 de junho de 2003, p. A-2.

CARELLI, G.. Aonde chegamos: bons empregos só no Estado. In: *Revista Veja: reportagem*, 24 de março de 2004, p. 44-48.