

# O ensino de direitos humanos nos cursos de graduação em Administração Pública

Fernanda Santinelli  
Cléria Donizete da Silva Lourenço

## Sumário

1. Introdução. 2. Os direitos humanos como eixo orientador da atividade estatal brasileira. 3. Ensino de Administração Pública. 3.1. Breve trajetória da Administração Pública brasileira. 3.2. Conteúdo da formação em Administração Pública. 4. Procedimentos metodológicos. 5. Direitos humanos e formação do administrador público em três instituições de ensino. 6. Considerações finais.

## 1. Introdução

O momento para uma revisão do ensino de administração é bastante oportuno, tendo em vista as diferentes iniciativas que estão sendo empreendidas pelos acadêmicos comprometidos com o desenvolvimento de um ensino de qualidade, por meio de instituições como a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) e a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Andrad), assim como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e a Secretaria de Educação Superior – vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007).

Ao analisar o ensino de Administração Pública no Brasil, constatam-se como grandes obstáculos enfrentados por esse ramo do conhecimento a sua árdua trajetória para se firmar como ciência autônoma e a luta para

Fernanda Santinelli é doutora em Direito pela PUC-SP. Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG) – campus Varginha.

Cléria Donizete da Silva Lourenço é doutora em Administração pela UFLA. Professora do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

criação de uma identidade do curso desvencilhada da Administração de Empresas.

A redemocratização do país e a redefinição das atribuições do Estado exigiram um novo meio de se pensar a Administração Pública e, conseqüentemente, um novo perfil de administrador público. O Estado Democrático de Direito, instituído pela Constituição Federal de 1988, almeja a participação popular no processo político, nas decisões de Governo e no controle da Administração Pública. Cabe, dentre as novas atribuições estatais, assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos da sociedade brasileira.

O regime democrático da República Federativa do Brasil não se limita aos aspectos políticos, à técnica de escolha de governantes, à definição das formas de expressão da soberania popular. Mais do que isso, a democracia brasileira apresenta-se como um projeto que, a partir do desenvolvimento socioeconômico, visa a erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais, para transformar o Estado em uma sociedade livre, justa e solidária, promotora do bem comum.

O ciclo de ensino, iniciado após 1995, exige um novo perfil de administrador público que vise à promoção da cidadania e dos direitos humanos e que priorize e valorize a participação da sociedade civil na gestão pública das mais diversas formas. Esse novo profissional deve recepcionar “os direitos humanos como diretriz para o estabelecimento de objetivos, escolha de ferramentas, realização de ações, passando, então, a ser elemento constante do planejamento governamental” (MACHADO, 2007, p. 4). Como informa Keinert (1994, p. 46) “a competência política para conciliar demandas sociais e conviver com as relações do poder entre Estado e sociedade precisa ser aliada à capacidade técnica para definir prioridades e metas, formular estratégias e gerir recursos escassos”.

Observa-se, portanto, que, além do desenvolvimento de competências técnicas, o administrador público deve ter conhecimento sobre direitos humanos.

Diante do exposto, questiona-se: o conteúdo, a formação do administrador público brasileiro, na atualidade, possibilita o conhecimento sobre direitos humanos? Tendo essa questão como norteadora, o presente artigo tem como objetivo analisar os currículos de três cursos de Administração Pública no tocante às disciplinas de formação jurídica.

Com esse intuito, este trabalho foi organizado em seis seções. A primeira seção é composta por esta introdução; na segunda, é feita uma exposição sobre os direitos humanos como eixo orientador da atividade estatal brasileira; na terceira, procura-se delinear a trajetória do ensino em Administração Pública no Brasil abordando também alguns aspectos sobre conteúdo de formação; na quarta, apresentam-se os procedimentos metodológicos; na quinta, são apresentados os resultados da pesquisa apontando algumas implicações para o ensino de Administração Pública; e, por fim, na sexta seção, são feitas as considerações finais.

## *2. Os direitos humanos como eixo orientador da atividade estatal brasileira*

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, consolida-se a percepção de que os regimes democráticos apoiados nos direitos humanos eram os mais indicados para a manutenção da paz e segurança internacionais. Os tratados de direitos humanos que passam a ser ratificados a partir desse período reconhecem a igualdade essencial de todo o ser humano em sua dignidade como pessoa e atribuem um novo sentido à relação entre as pessoas e o Estado, na qual a autoridade estatal não deve estar mais em oposição aos direitos fundamentais.

A vitória democrática na Segunda Guerra, juntamente com os enunciados

da Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948, determinam um grande movimento de reordenação jurídica dos Estados no qual são promulgadas vinte e seis novas Constituições (na Europa, nove; na América Latina, doze; nos países árabes e na Ásia, cinco) que passam a ter como eixo fundamental a dignidade da pessoa humana.

Acompanhando a tendência internacional, é promulgada a Constituição de 1988, dotada de um perfil antropocêntrico pautando as ações estatais, tanto no âmbito interno como no internacional, nos princípios da dignidade da pessoa humana (art. 1º, III) e da prevalência dos direitos humanos (art. 4º, II).

A partir da promulgação da Constituição de 1988, o Brasil passa a assumir uma série de compromissos internacionais em respeito aos direitos humanos. No ano de 1992, ratifica o Pacto de Direitos Civis e Políticos (1966) e o Pacto dos Direitos Econômicos Sociais e Culturais (1966). Neste ano também ratifica a Convenção Americana de Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica - 1969), tratado que institui o Sistema Interamericano de Direitos Humanos e, em 1998, aceita a competência da Corte Interamericana de Direitos Humanos para julgar casos de violação aos direitos previstos na Convenção.

Uma série de outros tratados de direitos humanos são ratificados pelo Estado brasileiro na década de 1990 entre os quais se destacam: o Protocolo Adicional à Convenção Interamericana de Direitos Humanos em matéria de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (Protocolo de San Salvador), ratificado em 1996; Protocolo Adicional à Convenção Americana de Direitos Humanos referentes à abolição da pena de morte (1990), ratificado em 1996; Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher (1994), ratificada em 1995; Convenção Interamericana sobre o Tráfico Internacional de Menores (1994), ratificada em 1997; e Convenção

Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência (1999), ratificada em 2001.

Ao ratificar esses tratados, o Estado assume o compromisso de cumpri-los dentro do seu território devendo, deste modo, criar mecanismos necessários para tal cumprimento, seja pela elaboração de normas, seja pela harmonização das já existentes sobre o mesmo conteúdo. Assim, os tratados de direitos humanos refletir-se-ão nas ações estatais, e as efetivações dos direitos enunciados nesses pactos passam a ser exigidas não só pela sociedade civil, mas também por organismos internacionais e pelos demais Estados que fazem parte desses acordos.

Desse modo, ao constituir-se num Estado Democrático de Direito, o Estado brasileiro deve empenhar-se para garantir aos cidadãos, além do exercício dos direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais, a participação em cada um dos Poderes constituídos. A compreensão da cidadania ligada aos direitos humanos contribui para a diminuição das relações de subintegração e sobreintegração típicas do Estado brasileiro como bem observa Marcelo Neves (1994, p. 260):

“Definida a cidadania como integração jurídica igualitária na sociedade, pode-se afirmar que ela está ausente quando se generalizam relações de subintegração e sobreintegração no sistema constitucional, tal como ocorre nos países periféricos, destacadamente no Brasil. (...) Do lado dos subintegrados, generalizam-se as relações concretas em que não têm acesso aos benefícios do ordenamento jurídico, embora permaneçam dependentes de suas prescrições impositivas. Portanto, os subcidadãos não estão excluídos. Embora lhes faltem as condições reais de exercer os direitos fundamentais constitucionalmente declarados, não estão

liberados dos deveres e responsabilidades impostos pelo aparelho coercitivo estatal, submetendo-se radicalmente às suas estruturas punitivas. (...) Para os subintegrados, os dispositivos constitucionais têm relevância quase exclusivamente em seus efeitos restritivos de liberdades. (...) Os sobrecidadãos utilizam regularmente o texto constitucional democrático – em princípio, desde que isso seja favorável aos seus interesses e/ou para proteção da ‘ordem social’. Tendencialmente, porém, na medida em que a Constituição impõe limites à sua esfera de ação política e econômica, é posta de lado.”

No Estado brasileiro, como em boa parte dos países da América Latina, a gestão pública deve estar vinculada aos direitos fundamentais, pois nesses países a ideia de gestão pública eficiente deve estar comprometida com a eficácia dos serviços e políticas públicas voltadas à realização dos direitos sociais dos cidadãos e ao incremento da participação popular na Administração Pública (HACHEM, 2010).

Constata-se que os direitos humanos passam a ser o eixo orientador das atividades estatais nas três esferas de Poder, quais sejam, Executivo, Legislativo e Judiciário, e em todos os entes da Federação (União, Estados-membros, Municípios e Distrito Federal).

No Poder Executivo, um exemplo significativo do direcionamento da atividade estatal para a promoção e proteção dos direitos humanos é observado com a aprovação, pelo Decreto 7.037 de 21 de dezembro de 2009, do Plano Nacional de Direitos Humanos 3 (PNDH-3). Este orienta a atuação do poder público no âmbito dos direitos humanos em seis eixos: (1) a interação democrática entre Estado e sociedade civil; (2) desenvolvimento e direitos humanos; (3) universalização de direitos em um contexto de desigualdades; (4) segurança pública, acesso à justiça e combate à violência; (5)

educação e cultura em direitos humanos e (6) direito à memória e à verdade.

São destaques do PNDH-3 a constituição dos direitos humanos como princípio transversal a ser considerado em todas as políticas públicas e o fato inédito de que a elaboração e implementação de políticas públicas em direitos humanos foi proposta por trinta e um ministérios do governo.

A Diretriz 21, do Decreto 7.037/2009, prevê a promoção da educação em direitos humanos no serviço público. Em atendimento a esta diretriz, são traçados dois objetivos estratégicos: (1) Formação e capacitação continuada dos servidores públicos em Direitos Humanos, em todas as esferas de governo; (2) Formação adequada e qualificada dos profissionais de segurança pública (BRASIL, 2010).

No Poder Legislativo, observa-se a criação de leis para implementar os direitos proclamados na Constituição Federal de 1988 e para recepcionar, no ordenamento jurídico pátrio, os direitos previstos nos tratados internacionais ratificados pelo Brasil. Pode-se exemplificar tal orientação do Poder Legislativo com a atuação da Assembleia Legislativa de Minas Gerais:

“A legislação de Direitos Humanos no Estado de Minas Gerais, no período compreendido entre 1988 e 2007, isto é, a legislação produzida após a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, vigente, de opção democrática, em consonância com o propósito da superlegalidade, consta de normas sobre direito à assistência jurídica gratuita, direito à alimentação, direito à educação, direito à informação, direito à isonomia, direito à saúde, direito à segurança, direito ao meio ambiente saudável, direito ao trabalho, direito da criança e do adolescente, direito da família, direito da mulher, direito de locomoção, direito do consumidor, direito do contribuinte, direito do homoafetivo, direito do

idoso, direito dos portadores de necessidades especiais e liberdade de crença” (MACHADO, 2007, p. 10).

Já no Poder Judiciário constatou-se um novo posicionamento jurisprudencial em respeito aos direitos humanos com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45 de 2004, na qual os tratados de Direitos Humanos adquirem *status* de Emenda Constitucional. Dessa forma, é acrescido o parágrafo 3º ao artigo 5º da Constituição estabelecendo que: “Os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais” (art. 5º, § 3º).

Com essa inclusão, os tratados de direitos humanos passaram a ser considerados pelo Supremo Tribunal Federal como direito supralegal:

“[...] O caráter especial desses diplomas internacionais sobre direitos humanos lhes reserva lugar específico no ordenamento jurídico, estando abaixo da Constituição, porém acima da legislação interna. O status normativo supralegal dos tratados internacionais de direitos humanos subscritos pelo Brasil, desta forma, torna inaplicável a legislação infraconstitucional com ele conflitante, seja ela anterior ou posterior ao ato ratificado” (BRASIL, 2009).

Ao declarar os tratados de direitos humanos como direito supralegal, observa-se um avanço no posicionamento jurídico do país no intuito de resguardar a efetiva proteção dos direitos humanos.

A partir da exposição realizada, é possível afirmar que, a partir da década de 1990, a ação estatal passa a ser orientada, crescentemente, pela proteção e promoção dos direitos humanos. Contudo, é preciso questionar se a formação do administrador público na atualidade possibilita o conhecimento sobre direitos humanos. Com esse

intuito, pretende-se analisar se os cursos de Administração Pública acompanham essa tendência estabelecendo, em suas grades curriculares, disciplinas jurídicas que contemplem este conteúdo e que contribuam para a formação humanística do administrador público.

### 3. *Ensino de Administração Pública*

#### 3.1. *Breve trajetória da Administração Pública brasileira*

Segundo Bresser-Pereira (2009), é nos anos 1930, durante o primeiro governo Vargas, que tem início no Brasil a reforma burocrática que veio substituir a administração patrimonial na qual os patrimônios públicos e privados estavam fundidos, e o Estado era visto como propriedade do soberano. A administração burocrática, “na época, era a melhor maneira de aumentar a eficiência, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção” (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 208).

Porém, essa reforma que estabeleceu o serviço público profissional e os princípios da Administração Pública burocrática nunca foi concluída. Com a ampliação da atuação do Estado como agente ativo no processo de desenvolvimento econômico do País, era preciso ter pessoal capacitado para realizar essa tarefa.

Assim, surge o Departamento de Administração do Setor Público (DASP) em 1938 com o objetivo de auxiliar a modernização do Estado, que passou a difundir a Administração Pública por meio de ações como a realização de concursos públicos, o desenvolvimento de carreiras e a divulgação de produção científica na Revista do Serviço Público (GAETANI, 1999, p. 97). A partir do DASP, foi criada em 1944 a Fundação Getúlio Vargas (FGV) visando à formação de pessoas para a Administração Pública e privada. É dentro deste contexto que, em 1952, o ensino de Administração Pública como disciplina acadêmica foi introduzido

no Brasil pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) (NICOLINI, 2003).

Nos anos 1960, a Administração Pública como disciplina acadêmica desenvolveu-se bastante no Brasil. Em 1967, ocorreram dois eventos importantes para a área: a criação da Revista de Administração Pública (RAP), que se tornou o mais importante periódico da área, e a criação do programa de mestrado em Administração Pública, ambos pela FGV/EBAP. Apesar disso, a área começou a declinar naquele momento por questões políticas, com o advento da ditadura militar e o milagre econômico (GAETANI, 1999, p. 99).

A partir daí, as instituições de ensino brasileiras acabaram optando, em sua maioria, pela adoção de currículos integrados, e a área de Administração Pública acabou sendo absorvida pela área de administração de empresas. O desestímulo do ensino de Administração Pública foi reforçado pela redução do Estado nos anos 1980 devida à crise econômica e estagnação (GAETANI, 1999). Porém, mesmo diante desse cenário, o governo do presidente Sarney promoveu uma reforma administrativa para atender à demanda de reestruturação do Estado que tinha, como um de seus objetivos, capacitar pessoal para atender de forma mais eficiente às novas demandas da sociedade. Para tal, em 1986, foi criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), uma escola de governo, com a missão de tornar a Administração Pública mais eficiente, mediante a formação adequada de seu pessoal (FERRAREZI; ZIMBRÃO, 2005).

Contudo, quando o Estado cresce, assumindo novos papéis sociais e econômicos e constituindo-se como um Estado social e democrático, a administração burocrática deixa de ser eficiente. Ela se mostra incompatível com o capitalismo industrial, já que, neste caso, é essencial a separação entre Estado e mercado.

Assim, abre-se o caminho para a reforma da gestão pública, cujo objetivo básico

era torná-la mais eficiente e mais responsável. Essa reforma adota uma abordagem gerencial da Administração Pública, porque segue o modelo de gestão das empresas privadas, defendendo uma maior autonomia e responsabilização dos órgãos públicos, como forma de atingir uma maior eficiência e qualidade (BRESSER-PEREIRA, 2009). Foi introduzida, assim, a ideia de administração gerencial e a profissionalização para a transformação do modelo burocrático.

A Administração Pública como área de conhecimento é marcada por uma sucessão de paradigmas. De 1900 a 1929, a Administração Pública é identificada como Ciência Jurídica. Numa visão estritamente legalista para administrar o Estado bastava-se compreender o Direito Administrativo.

“[...] Verifica-se que Direito Administrativo e Administração Pública parecem ser equivalentes, ou melhor, que esta última resulta dependente do primeiro. Diferenciar as duas disciplinas e caracterizar cada uma delas, constitui, pois, a preocupação dos estudiosos da época” (KEINERT, 1994, p. 42-43).

No período de 1930 a 1979, a Administração Pública é vista com Ciência Administrativa uma vez que a aplicação dos princípios gerais da administração, em qualquer contexto, permitia identificar a Administração Pública com a Administração de Empresas. Já no terceiro estágio de sua trajetória, entre os anos de 1980 a 1989, a Administração Pública recebe forte influência da Ciência Política constatando-se a supremacia da política sobre as técnicas legais e de gestão. Na década de 1990, o caminhar do processo de redemocratização do país deu ensejo à redefinição das atribuições do Estado, fato que contribuiu para que a Administração Pública fosse compreendida como tal (KEINERT, 1994). O caminho percorrido pela Administração Pública no Brasil, descrito anteriormente, pode ser sintetizado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Percurso da Administração Pública no Brasil

<i>Período</i>	<i>Desenvolvimento do ensino de Administração Pública no Brasil</i>	<i>Contexto Histórico Brasileiro</i>
1930	Criação do DASP	Estado Novo e ampliação do papel do Estado
Década de 40	A Administração Pública como temática de estudo é introduzida no Brasil	Estado Novo e ampliação do papel do Estado
1952	Criação da EBAP, introduzindo o ensino de Administração Pública no País	Segundo governo Getúlio Vargas
Década de 60	Expansão da Administração Pública como disciplina acadêmica	Ditadura militar
1967	Criação da RAP e do programa de mestrado em Administração Pública da FGV/EBAP	Ditadura militar
Passagem da década de 60 para 70	Expansão do ensino de administração de empresas	“Milagre econômico”
Década de 80	Desestímulo ao ensino de Administração Pública	Redução do Estado, crise econômica e estagnação
1986	Criação da ENAP	Reforma administrativa do governo Sarney

Fonte: Soares et al. (2009, p. 5).

De acordo com Coelho (2006), a graduação em Administração Pública passou por movimentos significativos que o autor organiza em quatro ciclos: o 1º ciclo (1952-1965) é marcado pela criação, em 1952, do Bacharelado em Administração Pública pela EBAP e pela irradiação de cursos de Administração Pública no país seguindo seus moldes; o 2º ciclo (1966-1982) compreende o auge destes cursos até a retração antecedendo a crise do pós-80; o 3º ciclo (1983-1994) é identificado pela extinção do curso da EBAP, pela crise do ensino de Administração Pública no país e pelo seu ressurgimento com implantação dos cursos da UNESP e da Fundação João Pinheiro e, por fim, o 4º ciclo, iniciado em 1995 e ainda em construção, marcado pela expansão dos cursos de Administração Pública no Brasil:

“[...] Com a expansão dos cursos de graduação em Administração Pública no país no pós-95, afigura-se um 4º

ciclo neste ensino superior, o qual sucede a letargia dos anos oitenta e dinamiza o realento do limiar dos anos noventa que caracterizam o 3º ciclo (1983-1994) (...) Aparentemente é um estágio em construção, no qual as transformações da Administração Pública brasileira em geral – e a demanda potencial nesse mercado de trabalho em particular – (re)oprotunizam a oferta do ensino de graduação em Administração Pública” (COELHO, 2006, p. 93).

A partir de seus estudos, Keinert (1996) conclui que as mudanças dos cursos de Administração Pública no Brasil estão fortemente correlacionadas com as mudanças nos paradigmas de Administração Pública. Mas a autora defende que a interação entre a evolução da Administração Pública como campo de conhecimento e o seu ensino não significa que os cursosacompanhem

as demandas do mercado profissional do administrador público.

De acordo com Ferrarezi e Zimbrão (2005), hoje o setor público se torna cada vez mais complexo, o que exige modificações na formação do administrador público, já que este não está preparado para enfrentar as constantes mudanças e novos desafios que se impõem. Para Gaetani (1999), o ensino da Administração Pública é hoje muito importante, o que pode ser observado principalmente pelo número crescente de cursos de Administração Pública nos países pós-industriais.

A partir de meados da década de 1990 ganharam força as iniciativas governamentais de debater a qualidade e a universalidade do ensino superior. Diversos seminários e debates sobre o tema revelavam uma dissociação entre a percepção da sociedade sobre o sistema de ensino superior brasileiro e a visão da comunidade acadêmica. “Os diplomas emitidos não preparavam nossos jovens para o mundo competitivo e exigente em que vivíamos” (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007, p. 154). Nessa perspectiva, o conteúdo da formação em administração torna-se um fator a ser analisado.

### *3.2 Conteúdo da formação em Administração Pública*

Oliveira, Pereira e Ramirez (1995, p. 7) ressaltam que se têm associado à profissão do administrador habilidades extremamente diversificadas que são consideradas fundamentais para o exercício de tal profissão. Isto se dá devido à diversidade de tarefas presentes no dia a dia do administrador, assim como pela grande amplitude de seu campo de atuação e formação.

Assim, as questões sobre currículo estão no centro das discussões atuais sobre a educação escolar, em especial no ensino superior. Diante deste cenário, torna-se relevante a preocupação com a organização e o desenvolvimento curricular, uma vez que os problemas se acentuam na “consciência das necessidades dos alunos” e na

“inadequação das propostas curriculares” (FISCHER, 1980, p. 2).

Observa-se que, depois de quase meio século da criação do curso de graduação em administração no Brasil, ele ainda tem sido alvo de críticas no que se refere à sua eficácia. Mesmo sofrendo algumas mudanças ao longo dos anos, muitos atores envolvidos no processo de formar administradores parecem insatisfeitos com os resultados alcançados pelos cursos de graduação. Dentre as críticas mais recorrentes encontra-se a questão do currículo do curso (FISCHER, 1980, 2003; NICOLINI, 2003).

Partindo da conceituação tradicional, o currículo deve ser entendido como um curso de formação profissional: o conjunto de matérias, modos e meios de ensino e aprendizagem, decorrentes do contexto cultural e da natureza das áreas de conhecimento envolvidas, que assumem a configuração de disciplinas ou interdisciplinas a serem desenvolvidas cooperativamente por professores e alunos, visando ao desenvolvimento de competências socialmente desejáveis (FISCHER, 2001).

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

Já para Keinert (1994), de acordo com o paradigma emergente, as habilidades que o administrador público deve dominar são: (I) habilidades humanas para que desenvolva sua capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, adaptação a mudanças; (II) habilidade profissional para que tenha



uma visão estratégica incentivando a criatividade e a inovação, e a capacidade técnica que lhe permita usar as tecnologias administrativas mais adequadas ao setor público; (III) habilidade pública para que ele tenha responsabilidade social, noções de ética, democracia e compromisso com o serviço público.

Além de um perfil adequado, o administrador público precisa receber uma boa formação que o torne capaz de responder adequadamente às demandas das organizações públicas atuais. A este respeito, Soares, Ohayon e Rosenberg (2009) sintetizam os principais conhecimentos que devem ser dominados pelos administradores públicos, conforme apontados pela literatura especializada: política, direito, ética, administração de recursos, economia, gestão de pessoas, estratégia, finanças/contabilidade, negociação, estatística, teorias organizacionais, administração internacional, cultura nacional, ciências sociais, democracia, inovação, gestão de mudanças, estágio e tecnologias/informática.

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

A atuação do gestor de uma organização pública tem diferença evidente da atuação do gestor de uma organização privada. Assim, é preciso considerar as peculiaridades da formação do administrador público.

O ensino de Administração Pública é ainda pouco debatido na academia brasileira. Se forem considerados os artigos publicados na RAP no período de 1992 a 2002, apenas 2% tinham o foco no ensino de Administração Pública. Porém, deve-se

destacar o recente crescimento do número de artigos (tanto na RAP, quanto na RAE e nos Cadernos EBAPE) que debatem os desafios e tendências do ensino de administração e Administração Pública no país (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007).

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

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

A administração, como campo de atuação prática e acadêmica, passa a ser um símbolo da sociedade contemporânea, deixa de ser vista apenas como uma ciência voltada para empresas privadas e passa a influenciar todos os níveis da vida pública e privada. Por um lado, o administrador torna-se a ser um profissional requisitado não apenas nas organizações capitalistas, mas também em várias outras organizações públicas e não governamentais. Por

outro, a sua formação profissional prioriza aspectos voltados para o business, ou seja, prioriza-se a preparação do discente no sentido de lidar com questões ligadas aos negócios lucrativos. Tem-se, com isso, uma dissociação entre as necessidades de atuação profissional comprometida com questões sociais mais amplas e a formação profissional que coloca como foco a dimensão econômica da profissão. Com efeito, destaca-se a necessidade de se repensar a formação e o papel do administrador nas organizações, não apenas como sujeito preocupado com aspectos factuais de sua profissão, mas também como pessoa ciente de suas responsabilidades, além de capaz de lidar com toda a complexidade da atualidade (LOURENÇO; TONELLI; MAFRA, 2010).

O ambiente complexo no qual o administrador está inserido exige dele novas formas de atuação. Os limites entre organização e sociedade tornam-se cada vez mais tênues, pois a produtividade organizacional não pode ser mais entendida somente como responsabilidade do administrador: ela deve ser dividida também com a sociedade. Os objetivos das organizações passam a ser múltiplos e incluem aspectos econômicos, sociais e ambientais. Com isso, tornou-se fundamental o desenvolvimento da capacidade de os administradores lidarem mais adequadamente com uma multiplicidade de fatores. O novo administrador precisa ter um perfil mais criativo e inovador e ser capaz de lidar com questões que extrapolam os limites de sua área do conhecimento (LOURENÇO; TONELLI; MAFRA, 2010).

Conforme propõem Lourenço, Tonelli e Mafra (2010), em vista dos desafios que o ensino de administração enfrenta atualmente, há a necessidade de uma formação mais plural e comprometida com os problemas sociais. Segundo os autores, essa formação implicaria dois aspectos: (I) a adoção de uma atitude crítica e reflexiva pelos administradores e (II) a consideração, além da dimensão econômica, da dimensão

humana e social nas organizações. Considera-se que esses dois fatores são ainda mais importantes se for considerado o contexto de atuação do administrador público.

Nessa linha de raciocínio, é fundamental o protagonismo do estudante. É preciso considerar os alunos como sujeitos que devem contribuir para o enriquecimento de temas e abordagens desenvolvidos durante a formação superior. Somente essa perspectiva poderá garantir um processo voltado para pessoas que têm consciência de seu papel na sociedade e da importância de transformá-la, em vez de ser um aplicador de tecnologia em sua maior parte importada (NICOLINI, 2003).

Um dos aspectos fundamentais para a transformação do ensino é a necessidade de superar as resistências dos próprios docentes (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007). Em alguns casos, parte dos docentes tende a acreditar que a adoção de uma perspectiva crítica é “irrelevante, irreal e pouco prática no âmbito da Administração”, e tende a supor que os alunos serão avessos a tal perspectiva (CHIA, 2000).

Conforme afirmam Oliveira e Sauerbronn (2007), quase todos os desafios enfrentados pela administração de empresas se aplicam em maior ou menor grau ao ensino superior de Administração Pública. Porém, as autoras destacam algumas peculiaridades dos desafios e tendências para a Administração Pública especialmente no que tange ao desenvolvimento de conteúdos na área.

Um primeiro desafio para o ensino de Administração Pública é a necessidade de manter suas preocupações originais, que a distinguem do setor privado em termos de conteúdo. A lógica de mercado vem dominando gradualmente o serviço público. Há uma mudança em curso (imposta ou não) de uma Administração Pública orientada para o procedimento e para a norma, para uma gestão pública com ênfase em qualidade, resultados e satisfação dos usuários, que apresenta grandes dificuldades e desafios

para sua transformação (MADUREIRA, 2005).

Ao ensino superior de administração cabe a formação de quadros profissionais que atendam aos novos papéis demandados pela sociedade (mobilidade, elasticidade, criatividade e inovação), tanto nos níveis estratégicos quanto nos operacionais. Para Madureira (2005), a configuração da formação do administrador público é influenciada principalmente pela estrutura governamental, os regimes de pessoas da função pública, as condições de acesso a essa função e o nível de titulação exigido nos processos de recrutamento. Outros elementos influenciam nessa formação: primeiro, a Nova Gestão Pública e a transformação de uma cultura pura do serviço público para uma com características de setor privado; segundo, o fato de a “formação ser utilizada pelo topo das elites da Administração Pública como forma de disseminação de crenças e ideologias” (MADUREIRA, 2005, p. 1119).

Também na Administração Pública há o desafio de promover uma reflexão sobre a estrutura curricular, de forma a determinar programas e planos de formação para atualização, reciclagem ou aperfeiçoamento de gestores e funcionários públicos. Como afirmam Davies et al (1995 apud MADUREIRA, 2005), essa “reforma” do ensino não significa modernizar os títulos dos cursos e os módulos de formação, mas sim o conteúdo que reflita os fatores sociais, culturais, legais, econômicos e políticos nacionais e locais.

Conforme explica Coelho (2008a), no que tange à formação acadêmica em Administração Pública, as principais dificuldades identificadas são: (1) a falta de identidade do ensino; (2) mimetismo de administração de empresas; (3) dicotomia política/administração; (4) escassez de material didático; (5) carência de corpo docente; (6) falhas na interface teoria-prática.

Madureira (2005) também afirma que o ensino de Administração Pública enfrenta

uma série de limitações na transição entre teoria e prática administrativa. Limitações culturais acontecem porque nem sempre a receptividade à formação pelos quadros públicos é significativa. Limitações estratégicas surgem porque o ensino não é encarado como algo proativo e que deva ser desenvolvido de forma integrada. As limitações técnicas e econômicas fazem sentido se considerados os custos financeiros e humanos com os quais a Administração Pública não tem condições de arcar.

Um desafio final para o ensino de Administração Pública com implicações bastante relevantes sobre o foco dos programas está relacionado às suas finalidades porque a finalidade do ensino superior é formar pessoas que façam o serviço público (que administrem o interesse público) ou que atuem a serviço do público (que atuem como líderes públicos) (VENTRISS, 1991, p. 7-8). Uma reflexão sobre esse foco pode significar uma ampliação do escopo do ensino superior de Administração Pública de forma a alimentar o interesse público, preparar sujeitos para uma variedade de papéis públicos e recapturar a orientação pública fundamental para a área. Esta reflexão está em consonância com a necessidade de colocar o estudante no papel de protagonista de sua formação (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007).

#### *4. Procedimentos metodológicos*

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa e de caráter descritivo, pois tem como objetivo a análise e a descrição das disciplinas jurídicas da matriz curricular de três cursos de graduação em Administração Pública. Para tal, utiliza-se a técnica de pesquisa bibliográfica e documental, por meio das quais os dados coletados nas matrizes curriculares foram analisados sob a perspectiva do referencial teórico, ou seja, verificou-se como as disciplinas de conteúdos jurídicos dos cursos de Administração Pública contribuem

para o ensino de direitos humanos aos graduandos.

As instituições de ensino superior que tiveram seus currículos analisados nesta pesquisa foram: os cursos de graduação em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/Eaes), da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG-FJP) e da Faculdade de Ciências e Letras (FCL/Unesp). Tais cursos foram escolhidos como objeto de estudo por serem alguns dos principais cursos de graduação em Administração Pública no País desde a década de 1990.

O curso de graduação em Administração Pública da FGV/Eaes iniciou suas atividades em 13 de setembro de 1954, no município de São Paulo-SP. Está inserido no curso de administração desta instituição, constituindo uma de suas linhas de formação específica. Dessa forma, o aluno pode optar pela linha de administração de empresas ou de Administração Pública. Com carga horária mínima de 3600 horas e a oferta de 100 vagas anuais, o curso obteve tanto no Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudante) como no seu CPC (Conceito Preliminar do Curso) a nota 5 (EMEC, 2011).

No que diz respeito à graduação da Fundação João Pinheiro, este é o único curso universitário no País que forma profissionais que integrarão, após concluírem sua formação, uma carreira de Estado: a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais. A Fundação João Pinheiro é uma instituição pública estadual e está vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Tal curso iniciou suas atividades em 16 de março de 1987, no município de Belo Horizonte-MG, tem uma carga horária total de 3.060 horas e oferta 80 vagas anuais. Tanto no Enade como no CPC obteve a nota 5 (EMEC, 2011).

Já o curso de graduação em Administração Pública da Faculdade de Ciências e

Letras da UNESP teve início em 1º de março de 1989, no município de Araraquara- SP. Com a carga horária mínima de 3.000 horas e oferta anual de 100 vagas, o curso obteve tanto no Enade como no seu CPC a nota 4 (EMEC, 2011).

Os dados analisados nesta pesquisa foram coletados a partir dos sites das instituições de ensino superior mencionadas anteriormente. A análise dos dados foi realizada por meio da leitura detalhada das matrizes curriculares dos cursos indicados observando as disciplinas de conteúdos jurídicos. O intuito foi o de identificar, nesses currículos, a presença ou não da disciplina de direitos humanos tendo em vista a importância do estudo desse tema para o graduando em Administração Pública. Afinal, conforme demonstrado no referencial teórico, os direitos humanos são um dos eixos norteadores da atividade estatal brasileira.

##### *5. Direitos humanos e formação do administrador público em três instituições de ensino*

O ensino de Administração Pública sofre uma série de desafios para atração de alunos, na formação acadêmica e na inserção profissional de seus egressos, conforme destaca Coelho (2008b).

O mimetismo com Administração de Empresas, talvez um dos fatores mais prejudiciais ao ensino da Administração Pública, também é observado nas disciplinas jurídicas que compõem a grade curricular desses cursos.

Se nos cursos de Administração de Empresas as disciplinas jurídicas que compõem o currículo são geralmente Instituições de Direito Público e Privado, Direito Empresarial e Direito Tributário, nos cursos de Administração Pública ocorre, em boa parte, uma substituição do Direito Empresarial pelo Direito Administrativo e/ou Direito Constitucional sem se observar outros conteúdos jurídicos essenciais aos

administradores públicos, como é o caso dos direitos humanos.

Na matriz curricular do curso de Administração Pública da FGV/Eaespp não estão previstas disciplinas de conteúdo jurídico dentre as comuns, entre Administração Pública e Administração de Empresas. Ao estabelecer as disciplinas específicas para a Administração Pública são previstas: Fundamentos do Estado de Direito, ofertada no 2º semestre com 4 créditos; Estrutura Jurídica das Empresas Estatais, no 5º semestre com 4 créditos; Direito Administrativo, no 6º semestre com 4 créditos e Direito Fiscal e Tributário, no 8º semestre com 4 créditos.

Assim, observa-se que dos 198 créditos distribuídos entre as disciplinas obrigatórias e eletivas, 16 são destinados às disciplinas de conteúdo jurídico e não há a oferta da disciplina Direitos Humanos.

Na matriz curricular do curso da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro estão previstas como disciplinas de conteúdo jurídico: Introdução ao Direito, ofertada no 1º período com 3 créditos; Direito Constitucional, no 2º período com 4 créditos; Direito Administrativo I, no 3º período com 4 créditos e Direito Administrativo II, no 4º período com 4 créditos.

Dos 184 créditos ofertados em disciplinas, 15 são de conteúdo jurídico, mas não há oferta da disciplina de Direitos Humanos.

Já na estrutura curricular do curso da FCL/Unesp são ofertadas como disciplinas obrigatórias: Introdução ao Estudo do Direito, ofertada com 4 créditos; Direito Constitucional, com 4 créditos; Direito Administrativo, com 4 créditos e Direito Tributário, com 4 créditos.

Assim, dos 160 créditos ofertados em disciplinas, 16 são em disciplinas de conteúdo jurídico, mas não está prevista a oferta da disciplina de Direitos Humanos.

A análise das matrizes curriculares dos cursos de Administração Pública da FGV/Eaespp, da EG-FJP e da FCL/Unesp permite concluir que as disciplinas de conteúdo jurídico perfazem, respectivamente, 8%, 8,15%

e 10% das matrizes curriculares de cada um dos cursos. Esses dados permitem, de imediato, ao menos duas reflexões: acerca da quantidade de disciplinas de Direito a serem ofertadas e quanto à escolha dessas disciplinas.

Primeiramente questiona-se a pequena quantidade de disciplinas jurídicas destinadas à formação do administrador público. Será que um profissional que deverá pautar suas ações visando à concretização dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência consegue obter conhecimento jurídico para tanto quando a estes conteúdos são destinados menos de 10% da matriz curricular do curso?

Sabe-se que por volta dos anos de 1900 a 1929, a Administração Pública era identificada como Ciência Jurídica (KEINERT, 1994) e que uma das preocupações da época foi fazer a distinção e caracterização de cada uma dessas áreas do conhecimento. Talvez tal distinção tenha levado ao grande afastamento entre essas áreas, comprometendo a formação do administrador público que, devido à própria essência de sua atividade, deverá agir sempre em conformidade com a lei visando a atender ao interesse público e garantir o bem comum.

A segunda reflexão vem a ser sobre a escolha das disciplinas jurídicas ofertadas, que estão voltadas mais para a compreensão jurídica do Estado e da sua estrutura administrativa e tendem a contribuir mais para a formação técnica do que propriamente humanística. As disciplinas jurídicas contempladas nas matrizes curriculares propiciam a aquisição de conhecimentos sobre a organização do Estado, a organização dos Poderes, direitos fundamentais, princípios da Administração Pública, as licitações e os contratos administrativos e também sobre a ordem tributária nacional, conteúdos de fundamental importância na formação do administrador público. Entretanto, a disciplina de direitos humanos – que não é contemplada nas matrizes curri-

culares analisadas – tem a sua importância devido ao seu potencial de trazer, ao futuro administrador público, noções de cidadania, respeito às minorias, ações afirmativas, participação popular, entre outros.

Assim, constata-se uma lacuna na formação do Administrador Público, pois o núcleo essencial de sua atuação, tanto na Administração Direta, como na Administração Indireta e no Terceiro Setor, é melhorar as condições de vida dos cidadãos. Sendo os direitos humanos um dos eixos norteadores da atividade estatal, defende-se a inclusão desse conteúdo como uma disciplina específica nos cursos de Administração Pública.

### 6. Considerações finais

Neste artigo, foi questionado se o conteúdo da formação do administrador público brasileiro, na atualidade, possibilitaria o conhecimento sobre direitos humanos. Sob essa orientação, buscou-se analisar os currículos de três cursos de Administração Pública brasileiros no tocante às disciplinas de formação jurídica.

Os resultados permitiram identificar que, embora seja um dos eixos norteadores da atividade estatal brasileira, a temática dos direitos humanos, como disciplina, não tem sido abordada nos três cursos analisados. Ainda que sejam ofertadas, as disciplinas de conteúdo jurídico tem foco não em direitos humanos, mas sim na compreensão jurídica do Estado e da sua estrutura administrativa. Assim, o conteúdo jurídico ofertado nesses cursos tende a contribuir mais para a formação técnica do que propriamente para a formação humanística.

Portanto, constata-se uma lacuna na formação do administrador público brasileiro, pois o núcleo essencial de sua atuação, tanto na Administração Direta, como na Administração Indireta e no Terceiro Setor é melhorar as condições de vida dos cidadãos. Por isso, a disciplina de direitos

humanos tem a sua importância devido ao seu potencial de trazer, ao futuro administrador público, noções de cidadania, respeito às minorias, ações afirmativas, participação popular, dentre outros. Em suma, sendo os direitos humanos um dos eixos norteadores da atividade estatal, defende-se a inclusão desse conteúdo como uma disciplina específica nos cursos de Administração Pública.

### Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 401-420, mar./abr. 2005.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1988.

BRASIL. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. *Programa nacional de direitos humanos (PNDH-3)*. Brasília: SDH, 2010. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/sedh/pndh3/pndh3.pdf>> Acesso em: 11 jul. 2010.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Recurso Especial nº 466343/SP, de 3 de dezembro de 2008. Relator: Ministro Cezar Peluso. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, 5 jun. 2009. Disponível em: <[http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=RE\(466343%20NUME.\)&base=baseAcordaos](http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=RE(466343%20NUME.)&base=baseAcordaos)>. Acesso em: 17 jul. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIA, Robert. Teaching paradigm shifting in management education: university business schools and the entrepreneurial imagination. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 33, n. 4, p.409-428, 2000.

COELHO, Fernando de Souza. *Educação superior, formação de administradores e setor público: um estudo sobre o ensino da Administração Pública (em nível de graduação) no Brasil*. 2006. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. A problemática atual do ensino de graduação em Administração Pública no Brasil. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, ago. 2008a. Disponível em: <<http://>

www.uspleste.usp.br/grife/images/CadernosEBA-PE\_FGV.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Uma radiografia do ensino de graduação em Administração Pública no Brasil (1995-2006). In: ENCONTRO NACIONAL DE Administração Pública E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2008b.

FERRAREZI, Elisabete; ZIMBRÃO, Adélia. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. In: X CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2005, Santiago. *Anais...* Santiago: [s.n.], 2005.

FISCHER, Tânia. *Ensino de administração: é urgente a mudança dos currículos?* Rio de Janeiro: ANPAD, 1980.

\_\_\_\_\_. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, p. 123-139, 2001.

\_\_\_\_\_. Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli?: mapeando rotas de ensino dos estudos organizacionais no Brasil. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 10, n. 28, ago./dez. 2003.

GAETANI, Francisco. O ensino de Administração Pública no Brasil em um momento de inflexão. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 50, n. 4, p. 92-120, out./dez. 1999.

HACHEM, Daniel Wunder. Gestão pública e a realidade latino-americana. *Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, v. 10, n. 42, p.153-175, 2010.

KEIRNET, Tânia Margarete Mezzomo. Os paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p.41-48, 1994.

LOURENÇO, Cléora Donizete da Silva; TONELLI, Dany Flávio; MAFRA, Flávia Luciana Naves. A reconciliação entre o econômico e o social: um desafio para o ensino de administração. In: MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral (Org.). *Ensino e pesquisa em administração: propostas sobre a capacitação docente*. São Paulo: CAPES, 2010.

MACHADO, Sulamita Crespo Carrilho. *Administração Pública e direitos humanos: considerações por uma*

revisão conceitual a propósito da experiência. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2007. Disponível em: <<http://www.eg.fjp.mg.gov.br/.../269-administracao-publica-e-direitos-humanos-consideracoes>>. Acesso em: 15 jun. 2010.

MADUREIRA, César. A formação profissional contínua no novo contexto da Administração Pública: possibilidades e limitações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, 2005.

NEVES, Marcelo. Entre subintegração e sobreintegração: a cidadania inexistente. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p.253-276, 1994.

NICOLINI, Alexandre Mendes. Qual será o futuro das fábricas de administradores. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

\_\_\_\_\_. *A escola nacional de Administração Pública: uma universidade corporativa do Estado brasileiro?* In: XII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2008, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires: ENAP, 2008.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e Administração Pública no Brasil: uma breve contribuição. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 149-170, 2007.

OLIVEIRA, Janete Lara; PEREIRA, Denise de Castro; RAMIREZ, Regina Márcia. O perfil do profissional de administração: as organizações com a palavra. *Caderno de Administração*, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 5-55, abr. 1995.

SOARES, Vanessa Burlon; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. O perfil e a formação do administrador público: uma análise curricular em seis instituições de ensino superior do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2., 2009, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2009.

SOUZA, Eda Castro Lucas. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan./fev. 2002.

VENTRISS, Curtis. Contemporary issues in American public administration education: the search for an educational focus. *Public Administration Review*, Washington, v. 51, n. 1, p. 4-14, 1991.