

# **Os limites e desafios da formação em Gestão Pública e Gestão Social no Curso de Administração Pública da UFC Campus Cariri**

Geovani de Oliveira Tavares<sup>i</sup>

Eduardo Vivian da Cunha<sup>ii</sup>

Jeová Torres Silva Júnior<sup>iii</sup>

## **1. Introdução**

O presente trabalho tem como foco a contextualização da criação e desenvolvimento do curso de Administração Pública: Gestão Pública e Social do Campus da Universidade Federal do Ceará (UFC) no Cariri. Destacamos nossos desafios no sentido de criação de uma abordagem metodológica diferenciada neste curso, com vistas à formação de um gestor público e um gestor social que realmente tenham consolidada uma perspectiva de fundamentação teórica com criticidade e criatividade nas suas produções acadêmicas e atividades práticas como gestores.

Dividimos o trabalho em 05 partes, além desta introdução, que tentam dar aos leitores uma visão do processo que nos levou a construir esse modelo de curso, relatando os fatos da história do Campus da UFC no Cariri e as práticas desenvolvidas dentro deste espaço de formação.

Na primeira parte é descrito um histórico do curso de Administração Pública no contexto da expansão da UFC, onde é destacada a forte contribuição dos professores do curso de administração que deram atenção especial ao campo de públicas, criando laboratórios com programas e projetos que desenvolvem ações na área da Gestão Social. A segunda parte do artigo discute teoricamente o conceito de metodologia não convencional, vinculada à formação na área da gestão social e gestão pública. A terceira parte do artigo envolve a descrição de práticas em

desenvolvimento dentro do curso, relacionando-se com as duas últimas partes do artigo que buscam fazer um diálogo com o Projeto Político Pedagógico - PPP do curso de Administração Pública e apontar os limites e desafios na construção desse modelo de formação para gestores na área da Administração Pública.

Por fim, segue nossa contribuição para as reflexões no campo de públicas, onde são destacados tanto os elementos teóricos quanto práticos que fundamentam nossa atuação no curso de Administração Pública da Universidade Federal do Ceará Campus Cariri.

## **2. Histórico do Curso de Administração Pública no Contexto da Expansão da UFC**

Em setembro de 2006, a região do Cariri cearense – localizado no sul do estado – vivenciou um momento histórico de correção de distorções regionais e de redução de assimetria dos investimentos públicos federais em educação superior no estado do Ceará. Naquele mês, foi implantado o Campus da Universidade Federal do Ceará no Cariri (UFC/Cariri) que havia sido aprovado um ano antes. Por 51 anos, o Ceará foi um estado da federação brasileira com unidades de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizadas apenas na capital.

A Universidade Federal do Ceará foi instalada em junho de 1955 e, seja por ausência de orientação do investimento em educação superior do governo federal para o desenvolvimento do interior dos estados, especialmente o interior do Ceará, ou por falta de interesse dos docentes e dirigentes da UFC em expandir a Universidade para além das fronteiras de Fortaleza, ou ainda, por um firme propósito das oligarquias políticas do interior cearense em não reivindicarem – articuladamente e duramente – a expansão das IFES para manter as populações afastadas da educação superior, o que se vivenciou durante 51 longos anos, no estado do Ceará,

foi: quem não nascia na capital ou não tinha posses para garantir a sua manutenção em Fortaleza, ficava alijado de acessar a educação superior pública federal neste estado. Assim viveu quem nasceu no Cariri cearense até agosto de 2006.

Na região do Cariri, aliás, ainda ocorreu uma pequena ruptura neste processo ao receber, em 2002, um curso isolado da UFC, o Curso de Medicina que se instalou em Barbalha/CE. Todavia, por ser um curso reconhecidamente de difícil acesso pela elevada concorrência para se ingressar e de alto custo financeiro para se manter nele, os alunos da região não eram os principais beneficiários das vagas abertas para este curso. Em outras palavras, não atendeu a perspectiva inclusiva para aqueles que moravam no interior e na região do Cariri. Somente em 2006, esta perspectiva muda e, assim, ajuda a modificar a história de vida de centenas de estudantes na região do Cariri.

Ao curso de Medicina se juntaram outros 05 cursos (Administração, Agronomia, Biblioteconomia, Engenharia Civil e Filosofia) com a implantação da UFC/Cariri. Esses 05 novos cursos iniciaram suas atividades em 16 de setembro de 2006 e tiveram sua sede na cidade de Juazeiro do Norte<sup>1</sup>. O município de Juazeiro do Norte tem a maior população (250 Mil habitantes<sup>2</sup>) e possui a maior economia (aproximadamente R\$ 2,0 Bi<sup>3</sup>) fora da Região Metropolitana de Fortaleza. Diante disso, Juazeiro do Norte é o principal município do interior do Ceará e, como metrópole regional, lidera a Região Metropolitana do Cariri (RMC). Segundo IBGE (2010) e IBGE (2009), a RMC – segunda região metropolitana criada no estado – possui área de 5,0 mil km<sup>2</sup> com

---

<sup>1</sup> Desde 2011, o curso de Agronomia passou a funcionar em uma nova unidade acadêmica da UFC-Cariri, no Crato/CE.

<sup>2</sup> IPLANCE (2011).

<sup>3</sup> Idem.

aproximadamente 550 mil habitantes, distribuídos em 09 municípios (Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Missão Velha, Milagres, Jardim, Farias Brito, Nova Olinda, Santana do Cariri e Caririaçu).

A implantação do Campus da UFC no Cariri, em 2006, aconteceu no âmbito do Programa de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior, na primeira gestão do Presidente Luis Inácio “Lula” da Silva. A reitoria da UFC era exercida, naquele ano, pelo Prof. René Teixeira Barreira (Gestão 2003-2006). Ao se instalar em Juazeiro do Norte, os 24 docentes que faziam parte da UFC/Cariri logo identificaram que a missão daquela unidade da UFC seria contribuir para o desenvolvimento territorial da Região do Cariri, indo além do discurso e se comprometendo em participar da busca de soluções ambientais, culturais, econômicas, políticas e sociais que promovessem e perenizassem esse desenvolvimento.

Assim, o curso de Administração foi um dos primeiros cursos da UFC/Cariri a agir, promovendo um encontro nacional, na região do Cariri, para debater questões relacionadas à gestão social do desenvolvimento. Com o tema central “Gestão Social: Práticas em Debate, Teorias em Construção”, em maio de 2007, foi realizado o I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS). Além de atrair pesquisadores das temáticas que perpassam a gestão social do desenvolvimento (território, economia solidária, políticas públicas, movimentos sociais, gestão ambiental, responsabilidade social), o evento teve a participação de gestores públicos municipais da região e audiência de 600 pessoas. Este evento se tornou um marco na UFC/Cariri pela demonstração da sua capacidade de realização em tão pouco de instalada. No Brasil, o ENAPEGS também se tornou referência. Tanto que anualmente, desde 2007, acontece uma edição do evento reunindo pesquisadores para tratar do tema.

O ENAPEGS foi organizado na UFC/Cariri pelo Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS), grupo de pesquisa

certificado pelo CNPq e programa de extensão da UFC, criado em novembro de 2006. O LIEGS, nesses 06 anos de existência, tem ajudado a pensar, formar e realizar ações de promoção da gestão social do desenvolvimento para o Cariri, para o Ceará e para o país, sendo um dos mais profícuos centros de produção de conhecimento na área. Isso torna o LIEGS/UFC-Cariri uma referencia reconhecida em gestão social pelo meio acadêmico, secretarias de governos e organizações da sociedade civil.

No final de 2009, outro importante programa de extensão com foco em uma das temáticas da gestão social foi constituído na UFC/Cariri, trata-se da Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Populares e Solidários (ITEPS). A ITEPS tem a economia solidária como conceito dominante de suas ações e, também, já tem realizado relevantes ações no Cariri, como o apoio a alguns empreendimentos cooperativos e a constituição do primeiro banco comunitário da região. Além do LIEGS e da ITEPS, outros três grupos de pesquisa e extensão criados nestes 06 anos – dentre os mais 20 constituídos na UFC/Cariri – se destacam pela sua atuação nas temáticas afins da gestão social (o Núcleo Brasileiro, Latino Americano e Caribenho de Estudos em Relações Raciais, Gênero e Movimentos Sociais (N'BLAC), o Laboratório de Estudos Avançados em Desenvolvimento Regional do Semiárido (LEADERS) e o Laboratório de Pesquisa Transdisciplinar sobre Metodologias Integrativas para a Educação e Gestão Social (PAIDÉIA).

Com esses grupos de pesquisa e extensão constituídos, com propósitos alinhados, aglutinando pelo menos 12 professores, a idéia de um curso de graduação no Campus da UFC no Cariri direcionado à gestão das organizações públicas – estatais e não-governamentais – começou a ser fomentada. A oportunidade para criar tal curso apareceu em 2009. Aliás, ela surge ainda em 2007, quando a UFC apresenta ao governo federal a sua proposta de adesão ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Nesse documento, elaborado na curta gestão do Reitor Prof. Ícaro de Sousa Moreira (2007-

2008), a administração superior da UFC propunha a criação de 07 novos cursos<sup>4</sup> no campus Cariri para os anos de 2011 e 2012 (UFC, 2007).

Além da criação desses novos cursos, havia a indicação de duplicação de vagas através de uma segunda entrada de estudantes ao ano nos cursos de Administração, Biblioteconomia, Engenharia Civil e Medicina, a partir de 2011 (UFC, 2007).

De 2007 a 2009, as condições para um curso de graduação em gestão pública e gestão social vinham se apresentando e a demanda por um curso com esse viés tornava-se cada vez mais eloquente. Isso era perceptível por meio da atuação dos grupos de pesquisa e extensão citados, dos eventos realizados, da observação dos docentes – também cidadãos caririenses – das carências técnicas dos líderes de organizações não-governamentais e da ululante baixa competência dos gestores público municipais da região. Contudo, como apresentado, um curso de graduação Gestão Pública e Gestão Social não fazia parte dos planos e propostas da UFC para o Cariri.

Entretanto, em fevereiro de 2009 esse quadro começou a mudar. Os docentes interessados na instalação desse novo curso propuseram a criação para a reitoria. O reitor a época já era o Prof. Jesualdo Pereira Farias que assumira, no ano anterior, o seu primeiro mandato (2008-2011)<sup>5</sup>. Além das evidências – já expostas – que justificavam a criação do

---

<sup>4</sup> Os 07 cursos propostos eram Agronegócio, Design de Produtos, Engenharia Agrícola e Ambiental, Engenharia Mecânica, Gestão Ambiental, Ciências da Computadores e Sistemas de Informação. Entretanto, apenas 04 cursos novos criados e somente um (Design de Produtos) estava na lista original. Os outros três cursos foram Comunicação Social, Educação Musical e Engenharia de Materiais. Por outro lado, estes 04 cursos foram constituídos um ano antes do previsto, em 2010 (PRÓ-REITORIA..., 2009).

<sup>5</sup> O Prof. Jesualdo Farias era o vice-reitor da UFC na gestão do Prof. Ícaro Moreira que, por sua vez, havia sido vice-reitor do seu antecessor na reitoria, o Prof. René Barreira. O Prof. Ícaro Moreira foi eleito reitor em junho de 2007 e faleceu em abril de 2008, no exercício do mandato. Foi convocada uma nova eleição para reitor, com pleito realizado em

novo curso de Gestão Pública e Social (como originalmente proposto), dois aspectos foram decisivos para o aceite da Administração Superior da UFC: (1) os docentes propuseram trocar a ampliação de vagas para estudantes do curso Administração do Campus da UFC no Cariri pela abertura do novo curso; (2) a quantidade de docentes a ser contratada para o curso de graduação Gestão Pública e Social seria pequena, pois haveria o aproveitamento de docentes já contratados para outros cursos da UFC/Cariri que detinham competência para atuar nos setores de estudos do novo curso.

Após a concordância da reitoria para a implantação do curso, foi iniciada a etapa exploratória para definir a estrutura da matriz curricular e as diretrizes do Projeto Político-Pedagógico (PPP) para o curso de Gestão Pública e Social. Em abril de 2009, com esses propósitos em foco, foram realizadas algumas reuniões entre os docentes e uma reunião com um dos principais pesquisadores e introdutor do conceito de gestão social no país, Prof. Fernando Guilherme Tenório, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Nos meses seguintes outros encontros entre os docentes foram ocorrendo, culminado com uma reunião, em setembro de 2009, com o Prof. Fernando de Souza Coelho – destacado pesquisador sobre Administração Pública no país e professor da Escola de Artes, Ciências e Humanidades/Universidade de São Paulo (EACH/USP). Entre junho e setembro de 2009, enquanto as discussões sobre os direcionamentos para o PPP aconteciam, foram realizados cinco concursos públicos para selecionar os primeiros docentes para o curso<sup>6</sup>.

---

agosto de 2008, e o Prof. Jesualdo Farias foi eleito. Em agosto de 2012, ele foi reeleito reitor para um mandato que se encerrará em 2016.

<sup>6</sup> Foram realizados 05 concursos para preencher vagas direcionadas aos seguintes setores de estudos: Desenvolvimento Urbano e Políticas Públicas, Gestão Social, Direito e

Com um grupo de docentes para iniciar o curso, já definido e selecionado, avançaram as discussões para elaboração do PPP. Esta etapa aconteceu durante o primeiro semestre de 2010 e até a elaboração do texto final foram analisadas, para possível *benchmarking*, diversas matrizes curriculares e PPPs de outros cursos no Brasil – tanto bacharelados quanto tecnológicos – orientados para o campo multidisciplinar de públicas (Administração Pública, Políticas Públicas, Gestão Pública, Gestão Social e Gestão de Políticas Públicas)<sup>7</sup>. Em agosto de 2010, o PPP do curso de bacharelado em Gestão Pública e Social, do Campus da UFC no Cariri, foi aprovado no colegiado do curso, no conselho do campus e remetido para a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD/UFC).

A proposta de PPP foi quase integralmente aprovada na Câmara de Graduação dessa pró-reitoria. A única mudança foi no nome do curso, que passou a chamar-se curso de bacharelado em Administração Pública – com ênfase em Gestão Social. A razão da alteração, segundo informou a PROGRAD/UFC foi a ausência da nomenclatura proposta nos referências de nomenclaturas de cursos superiores da Secretaria de Ensino Superior/Ministério da Educação (SESU/MEC). Essa questão provocou o impedimento do cadastramento no formulário eletrônico do MEC de criação de novos cursos. A alteração foi aceita sem reações contrárias, junto o

---

Políticas Públicas, Organizações da Sociedade Civil e Políticas Públicas, Gestão de Políticas Públicas.

<sup>7</sup> A Rede Nacional de Cursos do Campo Multidisciplinar de Públicas (Administração Pública, Políticas Públicas, Gestão Social e Gestão de Políticas Públicas) já congrega 32 cursos de bacharelado e 01 tecnológico, com mais de 5 mil estudantes (CARTA..., 2011). Esta rede foi formada a partir de abril de 2010 quando da audiência pública convocada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) visando debater a proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para cursos graduação em Administração Pública. Trata-se de uma comunidade acadêmica e epistêmica unificada em torno de temas relacionados ao interesse público, com publicações já reconhecidas, eventos especializados, científicos e de iniciação científica, uma federação nacional de estudantes (FENEAP) e cursos em instituições de ensino superior presentes em todo o país (CARTA..., 2011).

corpo docente do novo curso, pois apesar do nome convencional (curso de bacharelado em Administração Pública) o “genótipo” e “fenótipo”, em outras palavras, o PPP e a matriz do curso são – essencialmente – de um curso de bacharelado em Gestão Pública e Social.

Assim, o Curso de Administração Pública, ênfase em Gestão Social, do Campus da UFC no Cariri, foi criado pela RESOLUÇÃO Nº 18/CEPE, de 24 de setembro de 2010. O início das atividades do curso ocorreu no segundo semestre de 2011, na sede Juazeiro do Norte da UFC/Cariri (Processo nº P17406/10-80). O curso vem sendo ofertado apenas no turno noturno, proporcionando 50 (cinquenta) vagas, com inserção anual, com seleção através do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e ingresso através do Sistema de Seleção Unificada (SISU) do MEC. Destarte, o Curso de Administração Pública da UFC/Cariri vem funcionando há apenas um ano e meio, mas sua história se mostra muito mais longa.

O curso vem, neste curto período de funcionamento, buscando firmemente o objetivo de formar profissionais comprometidos com o desenvolvimento sustentável da região do Cariri, que possam atuar nos campos da gestão pública e da gestão social, tendo em vista o desenvolvimento de cidades e territórios, orientando-se por princípios como inovação, integração, solidariedade, inclusão e transformação social.

Caso este objetivo seja alcançado e o egresso com este perfil venha sendo formado pelo curso, certamente, ficará mais fácil atingir a visão de futuro do curso, que é tornar-se referência no ensino de gestão pública e social na região nordeste do Brasil até 2016.

Nas próximas sessões deste artigo serão apontados os esforços que estão sendo empreendidos no curso de Administração Pública para atingir esta meta de formação de um gestor com o perfil profissional do verdadeiro gestor social com outros métodos que o diferenciam do mero executor de processos burocráticos irreflexivos. Em outras palavras, na sequência desse trabalho, discutiremos como os novos tipos de formação e

metodologias devem atender os desafios de um gestor politicamente articulado. Entendemos que a gestão social areja a discussão da administração tradicional (empresarial) e está contaminando positivamente os métodos da administração pública e empresarial, incorporando paulatinamente princípios e valores que devem ser conhecidos e estudados por todos que buscam a eficiência na Administração Pública.

### **3. Os Desafios da formação “não convencional” em Gestão Social e Gestão Pública**

A utilização de metodologias não convencionais (MnCs) para a formação em gestão social e gestão pública é uma temática extremamente relevante na construção de uma nova concepção de formação para novos gestores, partindo do pressuposto de que se pretende formar profissionais capazes de ultrapassar a função de administrador no sentido convencional do termo.

A formação desse novo gestor pode ter, como ferramenta, metodologias não convencionais de ensino, um conceito que surgiu no bojo de práticas de desenvolvimento local em áreas de exclusão, que instigaram uma profunda reflexão sobre as teorias e os métodos em uso na Gestão Social e na construção de Políticas Públicas. O apelo para a virada paradigmática que as MnCs representam e concretizam origina de um movimento paralelo de reflexão teórica e observação das práticas. As abordagens participativas na gestão social e na construção de políticas públicas parecem hoje teoricamente inescapáveis, pelas características estruturais de nossas sociedades complexas, e, ao mesmo tempo, praticamente insatisfatórias (GIANNELLA; MOURA, 2009, p. 1).

As práticas metodológicas, ainda em construção, no Curso de Administração Pública da UFC no Cariri, têm se mostrado eficientes no sentido de propor ações efetivas de desenvolvimento local, que sejam condizentes com as reais necessidades do público a ser alcançado. A mudança de paradigmas é, portanto, um requisito fundamental para pensar

as metodologias não convencionais nesse contexto. Bastos e Ribeiro (2011), em seus estudos relacionados ao tema, nos lembram da necessidade de mudança das concepções éticas e de valores, superando o modelo tradicional ou convencional onde os dirigentes educacionais determinam o conteúdo a ser ensinado sem a participação daqueles que devem aplicar o conhecimento. O principal desafio é romper as barreiras do conhecimento para poder avançar.

Supõe-se que a tarefa educativa continua a exigir novos caminhos de perceber e pensar novas imagens do homem e da sociedade, novas concepções éticas e axiológicas, novos rumos por onde enveredar (BASTOS, 2010). Freire (1992) e Morin (2003) nos mostram que, em muitas instituições de ensino, o principal modo de transmissão do saber ainda é semelhante ao da tradição e da autoridade, em que dirigentes educacionais apontam o saber – que julgam mais necessário e adequado – para ser transmitido aos membros da sociedade. E é esse saber já construído que, por vezes, é oferecido sem qualquer convite à reflexão dos alunos. **Em vários momentos da história, o homem necessitou romper as barreiras do conhecimento para ir à busca de um saber reflexivo.** (BASTOS e RIBEIRO, 2011, p. 578) grifo nosso.

Convencionou-se erroneamente definir que o administrador tradicional é um mero executor de ordens sem reflexão, e que todo administrador é um burocrata, adotando uma técnica formalmente estabelecida para alcançar metas. Essa concepção de administrador é combatida nos vários espaços acadêmicos. Segundo Edgar Morin “*A educação acadêmica também vem passando por questionamentos acerca dos conceitos e dos significados sobre o que é ensinar e aprender.*” (MORIN, 2003, p. 47). A formação desse novo gestor, portanto, pressupõe a conciliação entre a adoção de novas técnicas de ensino com a redefinição de conceitos quando a percepção do tipo de profissional que é necessário no contexto local. Em nada se aproveita formar administradores públicos à luz de métodos e técnicas arcaicos, construídos num contexto

diferente e distante da realidade do território onde deve ser aplicado.

O novo gestor é desafiado a assumir uma nova visão planetária centrado na “condição humana”. Sua principal habilidade deve ser perceber as transformações do lugar em que se encontra e, considerando o bem comum, propor ações capazes de conciliar a diversidade cultural com os valores comuns que devem ser preservados para que se garanta a eficácia das ações do gestor articulado com o contexto local. (MORIN, 2003).

Assim, ultrapassando esse limite conceitual do Administrador Tradicional, o que se pretende com a ideia de formar novos gestores públicos e gestores sociais é a configuração de um agente de transformação capaz de perceber as mudanças de seu tempo e adaptar as técnicas de gestão para torná-las mais eficientes em função da adequação às novas realidades. Como bem salienta Giannella (2009), superando

... a ideia de que o mundo existe lá fora independente de nosso olhar; que há uma única visão de mundo válida (a científica); que há uma única racionalidade válida (instrumental, linear, que poderíamos também chamar de convencional); que existe um único sujeito apto a produzir conhecimento verdadeiro e, por isso, válido (o cientista). Decorrente dos tópicos anteriores, a ideia que o mundo está organizado de forma dicotômica, com uma separação drástica entre o certo e o errado, a natureza e a cultura a emoção e a racionalidade, a mente e o corpo. A ideia de que tais oposições têm um fundamento absoluto e que existem âmbitos de ação em que só podemos admitir um dos polos, sendo o outro causa de “poluição”, se for admitido no convívio. Exemplo típico é o das emoções, tidas por longo tempo como algo que deve ser cuidadosamente afastado do campo da produção de conhecimento, sob pena de poluí-lo de fatores subjetivos e arbitrários. (GIANNELLA, AMADO e CALASANS, 2009, p.03)

As metodologias não convencionais, portanto, constituem-se como importantes instrumentos, decorrentes de uma *“nova visão paradigmática, os quais nos auxiliam no ensino e na prática de qualquer disciplina que pretenda lidar com a complexidade das sociedades humanas.”*

(GIANNELLA, AMADO e CALASANS, 2009, p.04).

Inspirados nesse conceito, que nos leva a repensar firmemente nossas práticas como educadores, construímos um Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração Pública da Universidade Federal do Ceará – UFC no Campus Cariri, adotando princípios desse novo modelo metodológico, como veremos na análise do PPP.

#### **4. Dialogando com o PPP do Curso de Administração Pública da UFC Cariri**

Tendo em vista esse debate, o projeto político do curso em referência procura introduzir algumas inovações trazidas (em certa medida) pelo debate em torno de desta formação alternativa ou não convencional. Destacaremos aqui oito pontos para discussão:

*a) Articulação entre os temas da gestão pública (aparelho estatal, mais tradicional), com os da gestão social (sociedade civil, consideradas mais recentes).* Isto está expresso no próprio objetivo do curso, que é:

Oportunizar a formação de gestores com competências humanas, relacionais, técnicas e científicas para atuarem em organizações públicas ou sociais e que sejam ao mesmo tempo capazes de interpretar os desafios da contemporaneidade, críticos em relação às transformações sociais e comprometidos com o desenvolvimento sustentável (UFC, 2010, p.7)

Esta articulação se materializa, também, pela escolha das disciplinas que compõem a matriz curricular do curso. Se realizarmos uma tentativa de classificação destas disciplinas, a partir dos conteúdos que normalmente são debatidos em cada um dos campos (gestão pública e gestão social), tomando-se apenas as disciplinas obrigatórias e extraíndo-se as disciplinas consideradas de formação mais básica (sociologia, economia, ciência política, métodos, direito) e as atividades de conclusão de curso, teremos o exposto na Tabela 1.

Tabela 1- Distribuição das disciplinas do curso entre os campos da Gestão Social e da Gestão Pública

<b>Gestão Pública</b>	<b>CH</b>	<b>Gestão Social</b>	<b>CH</b>
Fundamentos de Políticas Públicas	32	Desenvolvimento e Sustentabilidade	64
Planejamento e Análise de Políticas Públicas	64	Território e Sociedade	32
Gestão de Serviços Públicos em Cidades e Territórios	64	Gestão Social do Desenvolvimento	64
Gestão e Avaliação de Políticas Públicas	64	Cultura e Gestão da Memória Social	32
Contabilidade e Controladoria Pública	64	Economia da Cultura	32
Planejamento de Cidades e Territórios	64	Redes e Arranjos Institucionais de Cidades e Territórios	64
Finanças e Orçamento Público	64	Socioeconomia e Economia Solidária	64
Governo Eletrônico	32	Elaboração e Avaliação de Projetos	64
Compras, Contratos e Licitações	64		
Comunicação Institucional e Marketing Público	64		
Lei de Responsabilidade Fiscal	32		
Ética, Controle Social e Transparência	32		
Direito Tributário	32		
Contabilidade Tributária	64		
<b>Carga horária Total</b>	<b>736</b>	<b>Carga horária Total</b>	<b>416</b>

Fonte: Adaptado de UFC (2010)

Ressalta-se que esta classificação não é simples pela sobreposição

de diversos conteúdos entre os dois campos (que pode ser considerada, sob diversos aspectos, sadia – tema sobre o qual não nos deteremos mais profundamente por não ser escopo central deste artigo).

Um segundo ponto a se observar é que a diferença de carga horária a maior para os conteúdos classificados mais dentro do marco da gestão pública é, de alguma forma, compensado pela número maior de disciplinas eletivas previstas para o grupo da gestão social.

*b) Formação interdisciplinar:* É também um dos objetivos específicos do curso promover, efetivamente, a interação entre diferentes disciplinas:

Capacitar lideranças, desenvolvendo talentos e aptidões gerenciais, por meio de uma formação acadêmica dialógica entre teoria e prática organizacional que proporcione um aprendizado transdisciplinar e que favoreça um sólido exercício profissional (UFC, 2010, p. 8)

A própria diversidade de disciplinas, orientadas para temas atuais, bem como a inserção de disciplinas de diversas áreas do conhecimento contribui para esse aspecto. Um outro fator decisivo é a formação diversificada dos seus professores. Dentro do seu quadro, dentre os que contribuem mais assiduamente ou mais eventualmente com o curso<sup>8</sup>, há graduados em administração (três professores), filosofia, engenharia, direito, contabilidade, economia (dois professores), sociologia e planejamento urbano, com pós-graduações (mestrado e doutorado) nas mais diversas áreas.

Esse perfil é reforçado pelo perfil dos próprios grupos de pesquisa e extensão que apoiam o curso: todos eles são definidos em função de propósitos e não da origem disciplinar, tendo alguns deles a própria

---

<sup>8</sup> Vale destacar que a estrutura organizacional do Campus Cariri (unidade onde está lotado o curso) não segue a divisão tradicional de departamentos, sendo mais difusa a classificação de professores que integram seus setores.

referência da interdisciplinaridade (ou transdisciplinaridade) na sua denominação (como é o caso do LIEGS – Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social ou do PAIDEIA - Laboratório de Pesquisa Transdisciplinar sobre Metodologias Integrativas para a Educação e Gestão Social).

c) *Seminários temáticos integradores*: o PPP do curso prevê a realização de seminários semestrais que integram os conteúdos de todas as disciplinas do referido semestre. Esses seminários devem ser realizados...

...articulando e integrando as disciplinas com possibilidade de abertura para participação de governantes municipais, técnicos de instituições governamentais, líderes e técnicos de organizações da sociedade civil e docentes de instituições de ensino. Parte da nota das disciplinas dos semestres deve vir destes seminários temáticos semestrais, que comporão ou uma das notas das avaliações progressivas do aluno ou parte da sua nota da avaliação final (UFC, 2010, p. 45).

Não há ainda uma avaliação sobre a realização desse seminário, já que, por questões operacionais (o curso está na sua primeira turma – devendo a segunda ingressar no semestre 2012), nenhum seminário foi realizado até o momento. A organização do primeiro destes eventos deve se dar neste momento de ingresso da segunda turma.

d) *Residência social*: o curso prevê dois semestres de estágio supervisionado, no formato da residência social, que é uma intervenção mais concentrada e orientada para a solução de problemas organizacionais. Essas organizações podem estar ligadas ao estado, à sociedade e ao mercado. Os dois momentos da residência são assim divididos:

O primeiro deles está previsto para ocorrer no sétimo semestre, e deve se dar dentro da própria universidade, em um dos núcleos de pesquisa ou extensão vinculados ao curso, sendo orientado por um

professor ligado ao núcleo. Essa ação tem o propósito de complementar a formação do estudante por meio dos projetos de extensão, além de apoiar a sua escolha posterior do tema do TCC e da residência em uma organização. Neste sentido, o produto desta primeira residência deve ser um projeto de pesquisa ou proposta de diagnóstico organizacional, que servirá como base para o desenvolvimento do TCC.

No segundo momento, que deve ocorrer no oitavo semestre, a residência deve se dar em organizações. Neste caso, deverá ser executada a proposta prevista no diagnóstico organizacional (caso o estudante opte por este caminho na primeira residência), ou alguma outra atividade prática alinhada com a primeira residência (caso o estudante opte por fazer uma monografia).

*e) TCC articulado com a atividade da residência social:* o TCC é atividade obrigatória no curso, e deve ser realizado sob orientação de um professor. Conforme se depreende do referido acima, ele se dá de forma integrada à residência social, iniciando-se a partir desta atividade em núcleo de conhecimento. O produto final do TCC pode ser, então, de dois tipos: um relatório sistematizando o conhecimento gerado na residência social em organizações a partir do diagnóstico elaborado na primeira residência; ou uma monografia, de preferência com assunto relacionado à atividade desta residência.

*e) Articulação de núcleos de extensão e pesquisa com o currículo do curso:* além da oferta da primeira residência social, os núcleos de conhecimento ligados ao curso são responsáveis pela oferta de disciplinas eletivas, devendo o estudante completar 8 créditos neste formato (128 horas). A intenção é que estes núcleos estejam fortemente vinculados à formação do estudante, de forma que estes possam interagir com suas atividades em diversos momentos, mais “formais” (previstos no projeto político) e “informais”, pela sua inserção como bolsistas nestas atividades, ou mesmo na intervenção em outros momentos do curso (disciplinas e outras

atividades). A ideia, aqui, é que se crie uma cultura em que o estudante esteja envolvido nas diversas atividades acadêmicas que superem apenas os momentos em sala de aula.

*f) Liberdade de escolha dada pela quantidade de disciplinas optativas, livres e atividades complementares:* como opção para o estudante, o curso prevê, além dos 8 créditos de disciplinas em núcleos de conhecimento (126 horas), 10 em disciplinas optativas (160 horas), 8 em disciplinas livres (126 horas) e 96 horas de atividades complementares, totalizando 508 horas de um total de 2720 do curso, além das 192 horas de residência social. A intenção inicial é que ele siga uma “trilha” de conhecimento, a partir da oferta de uma série de disciplinas e atividades ligadas aos seus interesses formativos. Esta trilha não é, entretanto, obrigatória, podendo o estudante mudar suas escolhas durante o percurso.<sup>9</sup> A única exceção (em termos de obrigatoriedade) é a escolha da primeira disciplina eletiva, que deve estar vinculada ao mesmo núcleo de conhecimento da primeira residência social.

*g) Possibilidade de atuação de até 2 professores por disciplina:* podem atuar até dois professores por disciplina no curso, na intenção de promover a “interação dialógica entre pontos de vista distintos ou complementares no processo de ensino” (UFC, 2010, p. 45).

*h) Utilização de recursos de ensino não presenciais:* se prevê que o curso utilize diversos recursos formativos do estudante, no sentido de superar a aula exclusivamente presencial. Neste caso, as disciplinas deverão conter “forte aplicação de recursos de ensino a distância e outras atividades que não utilizem a sala de aula como espaço das operações didático-pedagógicas do curso” (UFC, 2010, p. 45).

---

<sup>9</sup> Apesar de não estar previsto no PPP, estamos desenvolvendo debates com o corpo docente e discentes do curso no sentido de por em prática um processo de orientação individualizada para o estudante a fim de indicar qual o melhor percurso a fazer (escolha de disciplinas) tendo em vista as intenções de cada estudante e a orientação dos professores.

## **5. Considerações finais: desafios no presente e no futuro**

Nos dois semestres concluídos do curso de Administração Pública no Cariri temos desenvolvido um conjunto de práticas que decorrem de experiências já realizadas pelos professores em outros cursos do campus e decorrentes de atividades planejadas em conjunto e das metas previstas em projetos de extensão em execução.

Nesse sentido, considerando a experiência vivenciada, elegemos alguns desafios para o desenvolvimento efetivo de uma formação não convencional em gestão social e gestão pública, tendo como base as discussões teóricas e as práticas observadas na atual turma do curso.

O primeiro desafio diz respeito a características regionais de nosso curso, conforme relatado na primeira parte deste artigo. Essas características exigem dos atores envolvidos na construção desse conjunto de ações que definem a prática metodológica a ser desenvolvida no curso, a capacidade de compreender as diversas características diferenciadoras da Cultura no Cariri. O aspecto religioso é um traço fundamental na formação do povo e é marca forte na consciência coletiva de nossos estudantes.

A exuberância da nossa natureza, a chapada do Araripe, a riqueza arqueológica e paleontológica presente na região são certamente traços diferenciadores que marcam a cultura local e influenciam a produção do conhecimento. Entendemos que essas características contribuem com a criatividade e podem ser um importante instrumento de incentivo à produtividade de nossos estudantes pesquisadores. Prova disso é a grande quantidade de projetos que já estão sendo desenvolvidos por estudantes na região, sendo a maioria deles ligados a características regionais como o

“fomento ao artesanato” e a “gestão social nas escolas”.<sup>10</sup>

O segundo desafio diz respeito a características dos nossos estudantes, que na grande maioria são da região do Cariri, com uma representativa presença dos municípios da região. Esses estudantes têm se mostrado abertos para os novos processos propostos no curso de Administração Pública. As metodologias dialogadas têm chegado a comunicar novos desafios partilhados com os professores. A abertura dos alunos para esse diálogo tem sido fundamental na continuidade desse processo.

Nossa primeira turma, que começou com 49 alunos, hoje conta com 24, que assumiram de corpo e alma as propostas de estudo de temas e pesquisas desenvolvidas em função das disciplinas. A estrutura da grade curricular tem sido avaliada pelos alunos como compatível com a proposta de formação de gestores. O olhar de cada um para o grupo, e o conjunto, promoveu a construção e reconstrução de caminhos, possibilitando a troca e a produção de novos conhecimentos, conforme já descrito no histórico de formação do Projeto do Curso de Administração Pública no Cariri

Esse dado de evasão de 50%, que aparentemente é desmotivante, tem se mostrado positivo em função da capacidade desenvolvida pelo grupo de alunos que permaneceram firmes no propósito de construir um novo modelo de formação, uma relação diferenciada Professor x Aluno. Um exemplo claro desse novo modelo está no processo avaliativo semestralmente realizado, onde os professores que atuaram no semestre, juntamente com os coordenadores, promovem uma discussão sobre os processos adotados durante o semestre, conforme detalharemos adiante.

---

<sup>10</sup> Esses são projetos de extensão em execução no Campus do Cariri, coordenados por professores ligados aos cursos de Administração e Administração Pública que tem uma relevante repercussão na região e proporcionam aos estudantes um envolvimento efetivo com questões práticas.

O terceiro aspecto desafiante no desenvolvimento de metodologias não convencionais na formação de gestores é o perfil dos professores. Nosso curso tem professores de várias áreas de conhecimento: administração, economia, direito, sociologia, filosofia. Essa diversidade de conhecimentos é fundamental para o diálogo multidisciplinar e interdisciplinar, que é um pressuposto para a compreensão do multiculturalismo presente nessas relações.

Além disto, o quadro de professores também teve o privilégio de participar ativamente no processo de criação institucional do curso com a elaboração conjunta do PPP (projeto político pedagógico). Com isto, foi possível discutir modelos e propor linhas prioritárias para a formação.

Assim, assumindo uma postura aberta ao novo, os professores elaboraram uma proposta inovadora, adotando uma prática como educadores inspirados em uma metodologia que permite o diálogo e a participação efetiva dos estudantes na construção do curso, incentivando a interação entre os conteúdos ministrados nas disciplinas e proporcionando o diálogo efetivo entre elas.

A vivência das metodologias não convencionais em sala de aula consiste, desde o primeiro momento, na escolha dos conteúdos de cada disciplina, que passa pela avaliação dos níveis de interesses e possibilidades dos estudantes, que devem ser plenamente respeitados em suas diferenças e a multiculturalidade. Considerar a capacidade cognitiva de cada um, respeitando suas especificidades para propor um método, traz ganhos efetivos na qualidade do trabalho desenvolvido. Como nos ensina Paulo Freire

É preciso enfatizar que a multiculturalidade como fenômeno que implica a convivência no mesmo espaço de diferentes culturas não é algo natural e espontâneo. É uma criação histórica que implica decisão, vontade política, mobilização, organização de cada grupo cultural com vistas a fins comuns. Que demanda, portanto, certa prática educativa

coerente com esses objetivos. Que demanda uma nova ética fundada no respeito às diferenças (FREIRE, 1992, p. 157).

Por fim, considerando de grande valia essa reflexão, vale frisar que nada disso terá eficácia sem o elemento fundamental que é a confiança do profissional na capacidade de inovar, considerando que as regras são importantes e necessárias em todos os grupos sociais, mas quando essas mesmas regras passam a ser empecilhos para fazermos “coisas boas”, devem ser relativizadas.

Isto nos remete à última consideração a ser feita aqui, a de que se observa a necessidade do estabelecimento de um processo constante de avaliação e, eventualmente, de revisão das normas definidas para o curso, especialmente através dos seus documentos formais, mas também das práticas cotidianas de todos os envolvidos (professores, estudantes e técnicos).

Assim, já percebemos, por exemplo, que algumas modificações devem ser inseridas no PPP do curso, como a previsão de um acompanhamento mais direto do percurso formativo dos estudantes, o que demanda, efetivamente, mais recursos, especialmente de pessoal, que é hoje, efetivamente, o principal gargalo do curso. Percebemos ainda a necessidade de uma integração mais harmoniosa e efetiva das ações de extensão, no sentido de incluir os referidos elementos regionais na formação do estudante.

### **Referências**

BASTOS, Maria F.; RIBEIRO, Ricardo Ferreira. Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans)forma cidadãos. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 11, n. 33, p. 573-594, maio/ago. 2011.

BOULLOSA, Rosana F.; SCHOMMER, Paula C. **Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um caso de Lampedusa?**

Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/artigo-gestao-social-inovacao-enigma-de-lampedusa>>. Acesso em: 28 jan. 2012.

CARTA de Serra Negra. V Fórum dos Cursos da Área de Públicas. Serra Negra/SP, 18 a 21 de agosto de 2011. (mimeo)

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma Agenda. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Casa da Qualidade: Salvador, 2002.

\_\_\_\_\_ ; MELO, Vanessa Paternostro. Organizações e interorganizações na gestão de desenvolvimento sócio-territorial. In **Organização & Sociedade**, v.11, p.13-41, Edição Especial, 2004.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. Programa de Desenvolvimento e Gestão Social: uma Construção Coletiva. In: FISCHER, Tânia (Org.); ROESCH, Sylvia (Org.); MELO, Vanessa Paternostro (Org.). **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Coleção Gestão Social. EDUFBA: Salvador, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GIANNELLA, Valeria. Base teórica e papel das metodologias não convencionais para a formação em gestão social. In: CANÇADO, Aírton Cardoso et al. (org.). Os desafios da formação em gestão social. **Anais do II ENAPEGS**, Provisão: Palmas/TO 2008.

\_\_\_\_\_. O nexu pesquisa-ação: qual conhecimento para que políticas. In: CARRIZO, Luis. **Gestión local del desarrollo y lucha contra la pobreza**: aportes para el fortalecimiento de la investigación y las políticas em América Latina. p. 95-112. Manuel Caballa Editor: Montevideo, 2007.

\_\_\_\_\_ ; AMADO, Cybele; CALASANS, Fábila. Efetivando o discurso da participação: Metodologias não Convencionais em duas Políticas Públicas no interior da Bahia. **Anais do III ENAPEGS**, Juazeiro/

BA: 2009.

\_\_\_\_\_ ; MOURA, M. S. de S. O potencial de uma virada paradigmática: metodologias não convencionais na formação do gestor social. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL**, 11, 2009, Salvador. Anais... Salvador: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2009.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. **Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social**. CIAGS/UFBA: Salvador, 2009. Coleção Roteiros de Gestão Social. v. 2.

IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Perfil Básico Municipal 2011** – Juazeiro do Norte. IPECE: Fortaleza, 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2010**. IBGE, Brasília, 2010. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/populacao\\_por\\_municipio.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/populacao_por_municipio.shtm). Acessado em 04/set/2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto interno bruto dos municípios 2004-2008**. IBGE: Brasília, 2009. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004\\_2008/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/). Acessado em 04/set/2012.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2003.

PRÓ-REITORIA de Graduação. **A expansão da UFC em tempos de Reuni**. UFC: Fortaleza, 2009. 16fl

TENÓRIO, Fernando. G. **Tem razão a administração?** ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão social: uma perspectiva conceitual. In **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n.5, p.7- 23, Set.-Out., 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). **Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração Pública: Gestão Pública e**

**Social.** 2010. Disponível em <http://admpublica.cariri.ufc.br/>. Acesso em agosto/2012.

\_\_\_\_\_. **Síntese da proposta da UFC para o programa Reuni.** Fortaleza, 2007. 18fl.

---

<sup>i</sup> Mestre em Direito. Professor efetivo da Universidade Federal do Ceará – Campus Cariri. Email: [geovanitavares@cariri.ufc.br](mailto:geovanitavares@cariri.ufc.br).

<sup>ii</sup> Doutor em Administração. Professor efetivo da Universidade Federal do Ceará – Campus Cariri. Email: [eduardo@cariri.ufc.br](mailto:eduardo@cariri.ufc.br).

<sup>iii</sup> Mestre em Administração. Professor efetivo da Universidade Federal do Ceará – Campus Cariri. Email: [jeovatorres@cariri.ufc.br](mailto:jeovatorres@cariri.ufc.br).