

O Calouro e a Gestão Pública: uso de mapas nas sequências didáticas para aproximação dos dois¹

The use of mind maps as part of classroom workflows to introduce the concept of Public Management for incoming classes

Lys Maria Vinhaes Dantas ²

Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro³

Resumo

Há pouco material didático publicado visando a contribuir para o ensino de Gestão Pública, especialmente relacionado à adoção de sequências didáticas. Para reduzir tal lacuna, este trabalho apresenta experiências em sala de aula de ingressantes com uso de mapas cognitivos, tanto para diagnosticar noções pré-concebidas sobre a Gestão Pública, como para planejar novas aulas. Foram apresentados os mapas diagnósticos das turmas 2013 e 2014 (Curso Tecnológico em Gestão Pública/CAHL-UFRB) e um mapa síntese, proposto a partir da literatura. Com base nos mapas diagnósticos, foram construídas novas sequências que buscaram ampliar entendimento dos alunos sobre o polissêmico conceito de Gestão Pública. Destaca-se que, em disciplina introdutória na formação do gestor público, e principalmente face ao perfil do aluno, é fundamental que as sequências didáticas considerem a aproximação do ingressante com o conceito de Gestão Pública, mas também com sua “alfabetização” acadêmica.

Palavras-chave: gestão pública; mapa cognitivo; alfabetização acadêmica

Abstract

There are not enough published articles about classroom techniques to introduce the concept of public management (PM). To address this gap, this paper presents classroom experiences of using mind maps to diagnose preconceived notions of PM, as well as as a tool to plan classroom workflows for the rest of the semester, which resulted in a deeper understanding of the concept. To illustrate these experiences, this paper also presents the actual diagnostic and final mind maps of the 2013 and 2014 incoming classes to the Public Management Undergraduate Course at the Federal University of Recôncavo of Bahia. It emphasizes the need to, when dealing with incoming classes, foster their understanding of PM, but also contribute to their academic literacy.

Keywords: public management; mind maps; academic literacy

¹ Artigo convidado pelo Comitê Editorial.

² Professora do Centro de Artes, Humanidades e Letras da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Doutora em Educação e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. E-mail: lys.vinhaes@gmail.com

³ Professora da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Pós-Doutorado e Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). E-mail: doralizamonteiro@gmail.com

1. Introdução

Este trabalho apresenta uma experiência de planejamento e realização de aulas de introdução à Gestão Pública, nas quais foram utilizados mapas cognitivos no diagnóstico e no desenvolvimento de sequências didáticas voltadas para aproximação de alunos ingressantes ao conceito de Gestão Pública. Ao utilizá-los, buscou-se certo afastamento do modelo mais tradicional de aulas (nas quais o professor palestra e resta aos alunos ouvi-lo), para expor uma construção de aulas mais coletiva, planejadas a partir do levantamento do perfil da turma. Ao fazê-lo, pretende contribuir para a discussão sobre abordagens de ensino em Gestão Pública.

Defina *Gestão Pública*. Esta instrução compõe o questionário de perfil do aluno ingressante no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública (CSTGP), na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Aplicado no início do semestre letivo, seu objetivo é levantar o que pensa o calouro para que, durante as 68 horas da disciplina Introdução à Gestão Pública, o conceito possa ser trabalhado.

Aqui começam os desafios. Definir significa, de acordo com o Houaiss (2001), dentre outras possibilidades, “estabelecer limites, delimitar”, “indicar o verdadeiro sentido, a significação precisa de” ou “expor claramente (a idéia, situação etc.) ou decidir”. No entanto, não há consenso, na literatura especializada, sobre o conceito de gestão pública. Polissêmica, a gestão pública pode ser sinônimo de administração pública, ou estar associada à importação de valores e comportamentos da iniciativa privada para a administração pública, ou ainda a denominação da profissão de quem trabalha na administração pública, dentre outras tantas possibilidades. É necessário, portanto, apresentar aos alunos os diversos posicionamentos adotados pelos estudiosos e pelos gestores na esperança de que, ao longo de sua formação, eles possam escolher/construir a sua própria definição. Temos então o segundo desafio: acostumados às certezas da educação básica, às respostas certas para testes e provas, os alunos são convidados a entrar em um mundo marcado pelo ceticismo, pela argumentação, pela constante crítica que caracterizam o fazer científico que esperançosamente contribui para a formação superior. O primeiro semestre deve, portanto, favorecer a construção da ponte entre os modos e fazeres do Ensino Médio e a cultura da Educação Superior.

Na experiência ora relatada, para dar início ao semestre letivo, um mapa cognitivo diagnóstico foi construído coletivamente em sala, sendo este o primeiro uso nas diversas sequências didáticas que lançam mão deste tipo de recurso. A cada aluno coube identificar as três principais palavras da sua resposta ao questionário e, paulatinamente, o mapa da turma foi sendo desenhado no quadro branco. Ainda que cada resposta individual não necessariamente responda plenamente à pergunta, o conjunto das respostas no mapa geralmente é bastante mais rico e permite que o conceito de gestão seja trabalhado.

Para este relato, no entanto, foram recuperadas, na íntegra, as respostas aos questionários e listadas as principais palavras (substantivos, adjetivos e verbos), organizadas em mapas mais detalhados que aqueles elaborados durante as aulas. Foram levantadas as respostas das turmas de 2013 e 2014, em um total de 77 respostas válidas. Diante das respostas, cada turma ficou representada em três diferentes mapas. Para atuar como norteador das decisões seguintes, no planejamento das aulas, foi também construído um mapa do conceito de GESTÃO PÚBLICA oriundo da revisão da literatura.

O presente texto apresenta os mapas das respostas obtidas em 2013 e 2014 e, a partir delas, relata sequências didáticas utilizadas para aproximar o ingressante do(s) conceito(s) de gestão pública. Antes, expõe brevemente o perfil dos calouros das referidas turmas e o método adotado no trabalho. Para finalizar, são apresentadas sequências que envolvem a avaliação das próprias aulas. Buscamos, assim, compartilhar as propostas utilizadas em sala de aula, de modo a contribuir para a formação de futuros gestores públicos.

2. Os ingressantes do CSTGP e a sequência didática a partir dos mapas diagnósticos

Introdução à Gestão Pública (IGP) é uma disciplina oferecida sempre no primeiro semestre do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública (CSTGP). O planejamento do componente curricular introdutório foi pensado como “porta” para disciplinas a serem cursadas posteriormente, a exemplo de Administração e Gestão Pública, Direito Administrativo, Orçamento, Planejamento, dentre outras.

Criado no final de 2009, o CSTGP – oferecido no noturno - teve seu primeiro ingresso em 2010. Com carga horária de 1.870 horas, o CSTGP prevê tempo mínimo de integralização de 03 anos. Em 2012.2, quando da formatura da primeira turma, o CSTGP já tinha seu quadro docente consolidado, um Núcleo Docente Estruturante e um Colegiado atuantes. Neste contexto, tem sido realizado, desde 2011, o levantamento do perfil das turmas ingressantes e seu resultado é publicado, após validação pelo Colegiado, no site do Curso⁴. Em 2013, o questionário de levantamento de perfil foi aprimorado, razão pela qual as turmas 2013 e 2014 foram escolhidas como fonte para o presente trabalho.

De modo geral, a maior parte das turmas foi composta por pretos e pardos (73,9% em 2013 e 82,9% em 2014), solteiros (79,3% em 2013 e 63,4% em 2014), oriundos de municípios baianos (95,6% em 2013 e mesmo percentual em 2014), ainda que o CSTGP ofereça suas vagas pelo SiSu⁵. Boa parte de tais municípios está situada a menos de 70 Km do Centro de aulas, o que permite idas e vindas diárias, mas, dadas as condições de estradas e transporte, retira do aluno tempo que poderia, de outra forma, ser gasto nas leituras e estudos. No planejamento das disciplinas, este foi um fator importante a ser considerado, além do percentual de estudantes trabalhadores (71,7% em 2013 e 70,7% em 2014). Em 2013, 52,2% da turma declararam renda mensal familiar igual ou inferior a 02 salários mínimos e, em 2014, este percentual foi um pouco mais elevado: 58,5%.

Além dos já mencionados, outros elementos precisaram ser observados quando do planejamento das aulas. A média de idade era alta (29 anos em 2013 e 28 anos em 2014), se considerada a faixa etária esperada pelas políticas públicas (18 – 24 anos). Em 2013, havia na turma mais homens (60,75%) que em 2014 (48,8%). Oriundos, em sua maioria, de escolas públicas (73,9% em 2013 e 82,9% em 2014), um número considerável de alunos se declarou primeira pessoa de suas famílias a fazer um curso superior (34,8% em 2013 e 43,9% em 2014).

É interessante perceber, contudo, que as turmas do CSTGP (50 alunos ingressantes) tinham alguns alunos já formados em outros cursos (07 alunos em 2013 e 05 alunos em 2014). Vale o registro que muitos alunos ingressaram no Curso logo após terem concluído o ensino médio, mas uma quantidade significativa havia finalizado esta etapa há mais de dez anos (41,7% em 2013 e 31% em 2014), o que, descontados os que haviam concluído outra formação superior, os distanciava dos modos e fazeres da educação formal. Em alguns casos, os alunos tinham mais de 25 anos de conclusão da sua última formação. Nestas duas turmas, ao final do CSTGP, os alunos pretendiam continuar seus estudos e fazer concurso público e os elementos mercado de trabalho/melhoria de salário foram bastante mencionados nas questões sobre expectativas.

Neste panorama, cabia à disciplina introdutória a aproximação do calouro com o conceito de gestão pública e, de algum modo, sua acolhida na vida acadêmica. O primeiro passo era, portanto, saber quem eram os alunos e buscar o que pensavam sobre este conceito, em uma fase diagnóstica. Foram aplicados questionários no primeiro mês de aulas, as respostas às questões de múltipla escolha foram tratadas e tabuladas utilizando-se o software “*Statistic Package for Social Science*®” 20.0 e os resultados, além de terem sido divulgados no site do Curso, foram devolvidos a cada turma.

Estes questionários tinham algumas perguntas abertas, a última das quais sendo “Defina Gestão Pública”. Como já mencionado, foram categorizadas e posteriormente analisadas as respostas das turmas 2013 e

4 www.ufrb.edu.br/gestaopublica

5 SiSu – Sistema de Seleção Unificada (<http://sisu.mec.gov.br/>)

2014. No primeiro momento, foram separados os questionários das turmas. As respostas foram lidas e foram retirados os substantivos e os verbos e, eventualmente, adjetivos. As palavras foram transpostas para mapas individuais, assegurando que as relações estabelecidas pelo aluno fossem mantidas. No 2º momento, foi desenhado um mapa para cada conjunto de 14 questionários. No caso de algum termo ter sido mencionado mais de uma vez, colocou-se uma linha para cada evocação extra, sublinhando a palavra. Um substantivo sublinhado três vezes significava ter sido mencionado quatro vezes (a primeira e mais três). No 3º momento, foram trabalhados os mapas dos conjuntos para a produção de mapas diagnósticos-síntese da turma, desenhados com o *software* Cmap tools. Para o desenho do mapa, o elemento indicativo do número de evocações foi o tamanho da fonte e, dentro de cada figura, foi colocado o número de vezes que a palavra foi mencionada.

Na Turma 2013, foram obtidos 46 questionários respondidos, dentre os quais três com resposta em branco. Para esta turma, foram processadas 43 respostas válidas. A aplicação do questionário ocorreu nas duas primeiras semanas do semestre letivo, antes de qualquer evento de apresentação do Curso.

Na Turma 2014, foram obtidos 39 questionários, dentre os quais um continha uma resposta copiada e quatro tinham respostas em branco. Assim, para esta Turma foram obtidas 34 respostas válidas. A aplicação do questionário aconteceu ao final do primeiro mês de aula, o que significa que os respondentes haviam já participado do *II Seminário Gestão Pública: partidos, eleições e gestão pública*, que, além de discutir um tema central, apresentou o Curso e sua proposta.

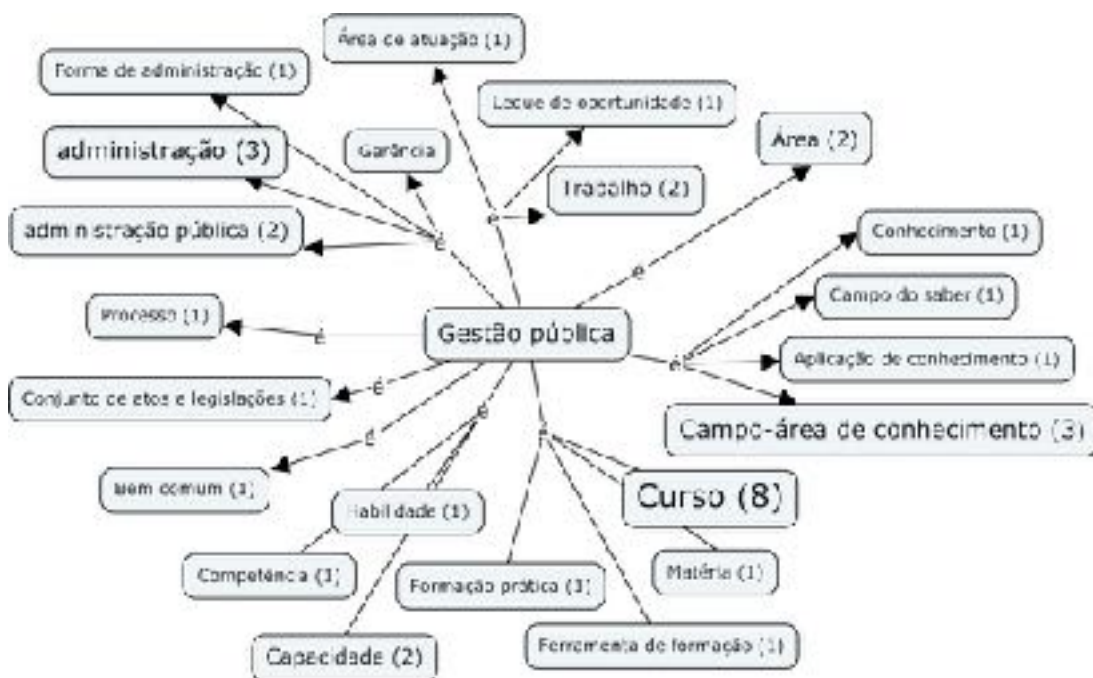
Após uma primeira leitura e categorização das respostas da Turma 2014, para a composição do mapa buscou-se completar a seguinte sentença: gestão pública é _____ e (utiliza, se preocupa com, se ocupa de, independe de) _____ para _____, já que esta estrutura simples foi a mais comum nas respostas aos questionários. Para a Turma 2013, isto não foi tão simples, talvez pelos diferentes momentos nos quais o questionário foi aplicado. Ao final, para as duas turmas, foram criados três diferentes mapas-diagnóstico: Gestão Pública é, Gestão Pública serve para e Gestão Pública se ocupa de.

3. A Gestão Pública em mapas, segundo os ingressantes do CSTGP

Um mapa é uma representação gráfica esquemática, não autoexplicativa. Por esta razão, precisa ser descrito em texto. Ainda assim, é uma ferramenta bastante útil – por permitir apresentar algo complexo, ou detalhado, de maneira simples - para a comunicação e para a síntese e se presta ao planejamento, aos estudos, à coleta de dados e outras tantas funções, como discutido por Bastos (2002), Tavares (2007) ou Veiga (2013), dentre um bom número de autores que os utilizam. Neste trabalho, os mapas são usados para apresentar ao leitor a um diagnóstico a partir das respostas de alunos ingressantes em uma formação em Gestão Pública, acompanhadas de uma breve análise. Vale ressaltar ainda que o mapa é uma síntese de todas as respostas e que, individualmente, a produção dos alunos é bem menos detalhada, o que precisa ser levado em consideração quando do planejamento das aulas.

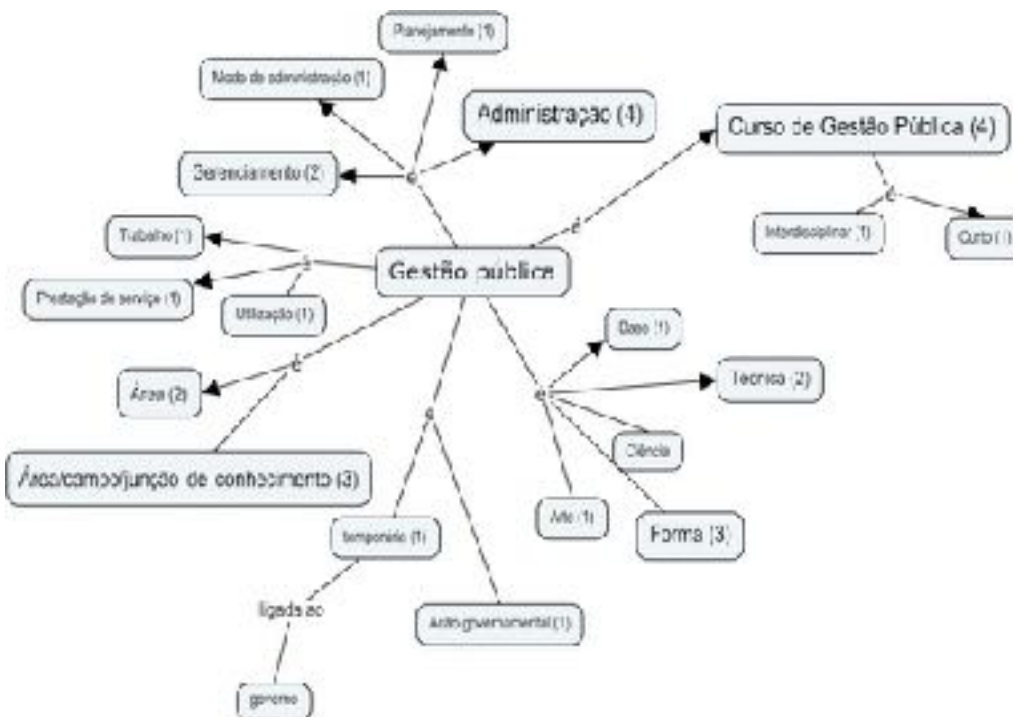
Os mapas (Figuras 01 e 02) a seguir, mais simples que os demais, foram elaborados a partir das sentenças que se iniciavam com “Gestão Pública é”. Como guardam semelhanças, as duas turmas são apresentadas juntas.

Figura 01: Ilustração Gestão Pública é pelos ingressantes no CSTGP/CAHL Turma 2013 (julho de 2013).



Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

Figura 02: Ilustração Gestão Pública é pelos ingressantes no CSTGP/CAHL Turma 2014 (agosto de 2014).



Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

Observando-se as duas ilustrações, um grupo de alunos respondeu à questão Defina Gestão Pública associando-a (mais em 2013 que em 2014) ao Curso que estavam ingressando: Gestão Pública é curso, é matéria, é formação, é formação prática. Apenas um aluno mencionou que é um curso curto, vinculando a Gestão Pública à formação tecnológica. Um segundo conjunto de respostas associou Gestão Pública ao trabalho, o que é interessante visto que, para muitos e de maneira bastante pragmática, estar na universidade deve abrir portas para melhores empregos e salários. Assim, Gestão Pública é trabalho, prestação de serviço, oportunidade, área de atuação. Estes dois blocos de resposta poderiam ser indicativos de que, para estes calouros, o estar em sala de aula estava ligado, de maneira por vezes utilitarista, às expectativas de emprego (e não necessariamente de carreira pública) para o final da graduação. A partir deste (e em respeito a) primeiro posicionamento, buscou-se, em sala, ampliar o leque conceitual e, também, mostrar que a experiência universitária é muito mais abrangente que a experiência de sala de aula e que uma formação superior é mais ampla que uma capacitação para o trabalho.

Observando-se as duas ilustrações, um grupo de alunos respondeu à questão Defina Gestão Pública associando-a (mais em 2013 que em 2014) ao Curso que estavam ingressando: Gestão Pública é curso, é matéria, é formação, é formação prática. Apenas um aluno mencionou que é um curso curto, vinculando a Gestão Pública à formação tecnológica. Um segundo conjunto de respostas associou Gestão Pública ao trabalho, o que é interessante visto que, para muitos e de maneira bastante pragmática, estar na universidade deve abrir portas para melhores empregos e salários. Assim, Gestão Pública é trabalho, prestação de serviço, oportunidade, área de atuação. Estes dois blocos de resposta poderiam ser indicativos de que, para estes calouros, o estar em sala de aula estava ligado, de maneira por vezes utilitarista, às expectativas de emprego (e não necessariamente de carreira pública) para o final da graduação. A partir deste (e em respeito a) primeiro posicionamento, buscou-se, em sala, ampliar o leque conceitual e, também, mostrar que a experiência universitária é muito mais abrangente que a experiência de sala de aula e que uma formação superior é mais ampla que uma capacitação para o trabalho.

Um terceiro grupo de respostas teve foco diferente e discutia aspectos da formação em gestão: Gestão pública é competência, habilidade ou capacidade. Neste viés, alguns alunos também definiram Gestão Pública como área/campo de conhecimento ou “de saber”. Um aspecto ficou evidente: o uso das palavras ciência x técnica x arte pela Turma 2014, termos que haviam sido utilizados durante o evento de acolhida naquele ano. Estas palavras não compuseram o vocabulário da turma anterior.

De modo expressivo, um grupo de alunos considerou Gestão Pública sinônimo de administração, administração pública ou gerenciamento, além de reduzi-la ao planejamento em um caso. Por fim, em 2014, dois alunos relacionaram Gestão Pública a governo/ação governamental e um deles a considerou temporária, enquanto na Turma 2013, Gestão Pública foi associada a processo (um caso), a conjunto de atos e legislações (um caso, aluno já formado em Direito) e ao bem comum. De modo evidente, não havia, para estes respondentes das duas turmas, uma relação inicial entre Gestão Pública e o setor público não estatal, o que mereceu atenção nos planos de aulas seguintes.

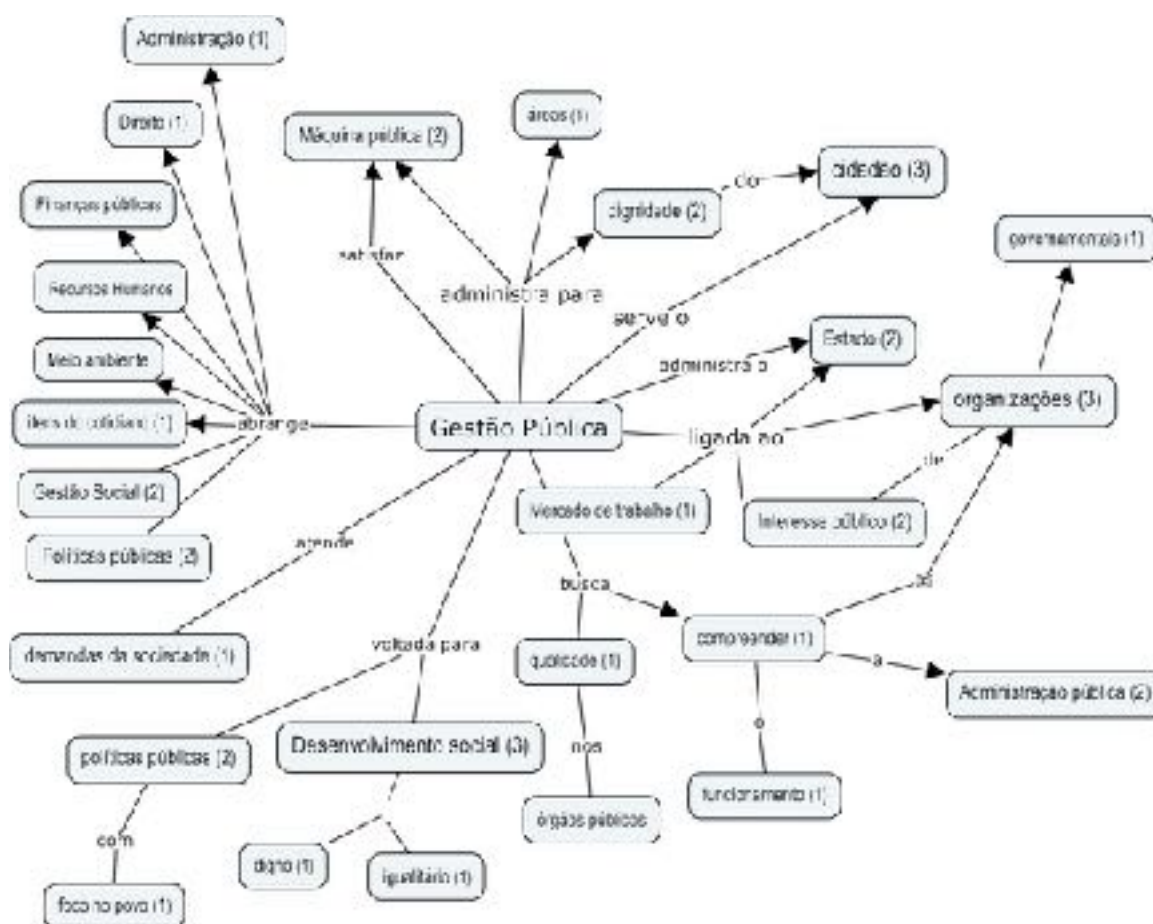
Os mapas apresentados nas Figura 01 e 02 ofereceram riqueza de alternativas de posicionamento inicial das turmas e, ao mesmo tempo, favoreceram seu diagnóstico. A partir deles, os planos de aula puderam incluir questões “de partida” que viriam a ser discutidas em sala com apoio de textos acadêmicos. Alguns exemplos: Gestão Pública é administração? Há diferenças entre administração e administração pública? Quais as diferenças – se é que existem - entre Gestão Pública e Administração Pública? Que relação há entre Gestão Pública e Direito? Gestão Pública é campo de conhecimento? É ciência? É arte? Que trabalhos são possíveis na Gestão Pública? É possível delimitar a área de atuação do gestor público? Que competências e habilidades são necessárias a este profissional? Que relações há entre Gestão Pública e Estado/Sociedade/Mercado? E entre Gestão Pública e Governo?

Os outros dois mapas por turma, que também informavam – complementarmente - seu entendimento inicial sobre a Gestão Pública, eram muito diferentes entre si. Por esta razão, são aqui apresentados primeiro para a Turma 2013 e depois para a Turma 2014. Nos dois casos, ao fugir do início *Gestão Pública*

é (usando Gestão Pública se ocupa de, atende a, etc.), os alunos mostraram uma noção mais ampliada da Gestão, como será visto a seguir.

A Figura 03 já permite observar que, ao iniciar sentenças diferentes de “Gestão Pública é”, o aluno de 2013 avançou na definição do conceito, embora o mantivesse também, em menor medida, atrelado ao mercado de trabalho. Aqui já é possível perceber uma relação entre a gestão pública e o social-público (desenvolvimento social, gestão social, “administra para a dignidade do cidadão”, demandas da sociedade, interesse público, foco no público) e entre a Gestão Pública e a existência de diversas organizações (organizações, órgãos públicos, máquina pública, organizações governamentais), ainda que no ambiente estatal. O escopo da gestão apresentado foi restrito a algumas áreas setoriais ou de conhecimento (meio ambiente, administração, direito) ou a algumas funções da administração (RH, finanças). Na Figura 03, já aparece, em quatro respostas, a expressão “política pública”.

Figura 03: Ilustração Gestão Pública se ocupa de pelos ingressantes no CSTGP/CAHL, Turma 2013 (julho de 2013).

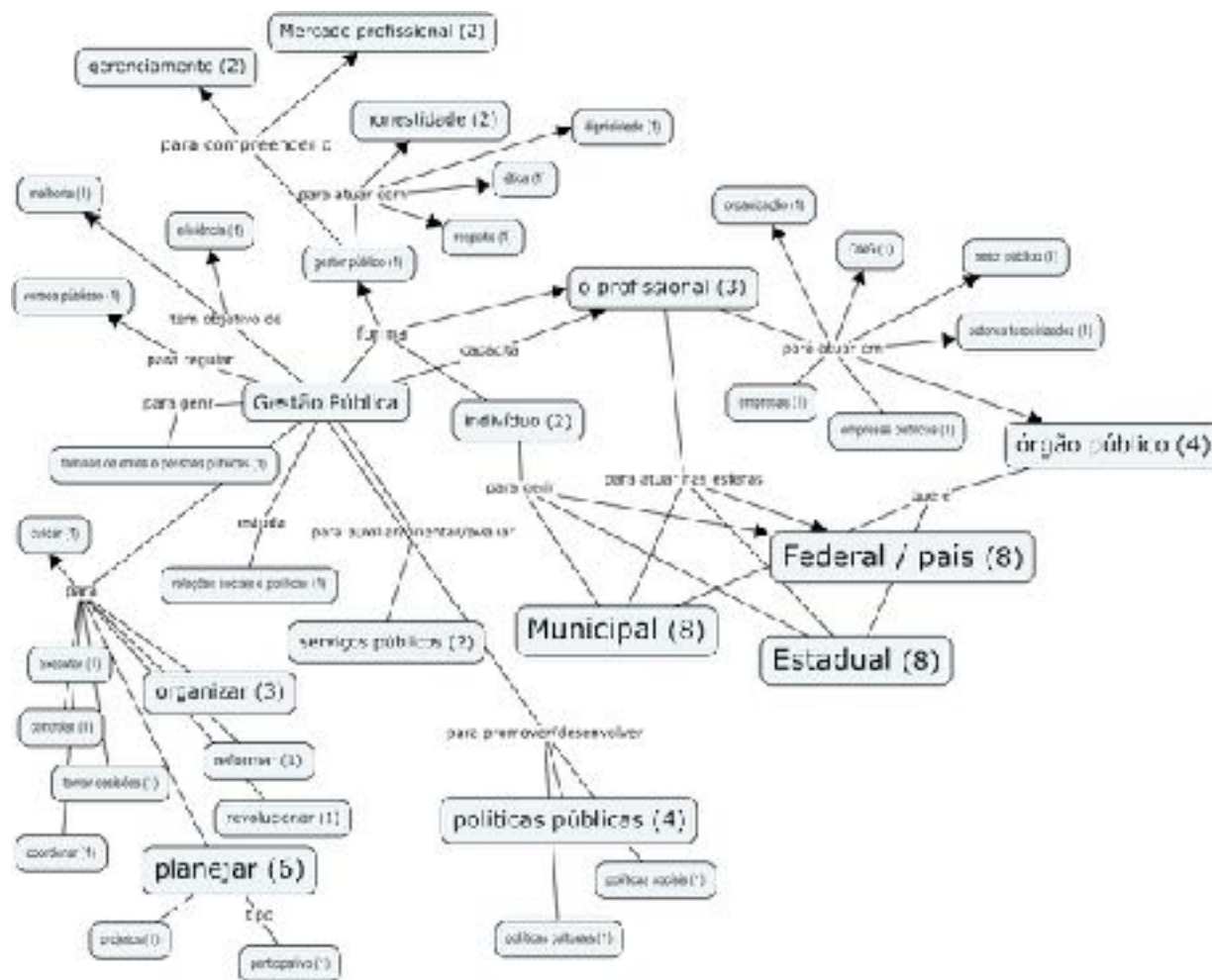


Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

Ainda na Figura 03, um posicionamento chamou atenção: “Gestão Pública busca compreender a administração/as organizações/o funcionamento”. As questões a trabalhar com a turma foram, portanto, também avançando: Gestão Pública é pesquisa e investigação? O que é público e o que é social? O que se quis dizer com máquina pública? Quais as funções da administração?

A Figura 04 expande o posicionamento da Turma 2013, para incluir o que se espera do gestor público, mas que, de modo geral, também manteve o foco da Gestão Pública como formação. A Gestão Pública forma/capacita o profissional para atuar em diversas possibilidades (inclusive empresa, setores terceirizados e empresas públicas), com base em vários princípios (ética, honestidade, dignidade, respeito); para “compreender” o gerenciamento e o mercado profissional; e forma o “indivíduo para gerir”. A Figura 04 mostra que a atuação na gestão pública é igualmente associada às esferas federal, estadual e municipal e, como aconteceu na Figura 01, as ações de planejar (6) e organizar (2) foram mais mencionadas que as demais. Novamente apareceram “políticas públicas” (4), sendo que, para duas pessoas, foram qualificadas como políticas sociais (1) e políticas culturais (1). Um aluno mencionou a Gestão Pública para regular as verbas públicas e outro declarou que o objetivo da Gestão Pública era a melhoria e a eficiência. Todos estes posicionamentos se prestaram ao desenvolvimento posterior de aulas. Por fim, nesta Turma, foi perguntado ao aluno o que significava Gestão Pública como “famílias de entes e pessoas públicas”, já que isto não ficou claro em sua resposta.

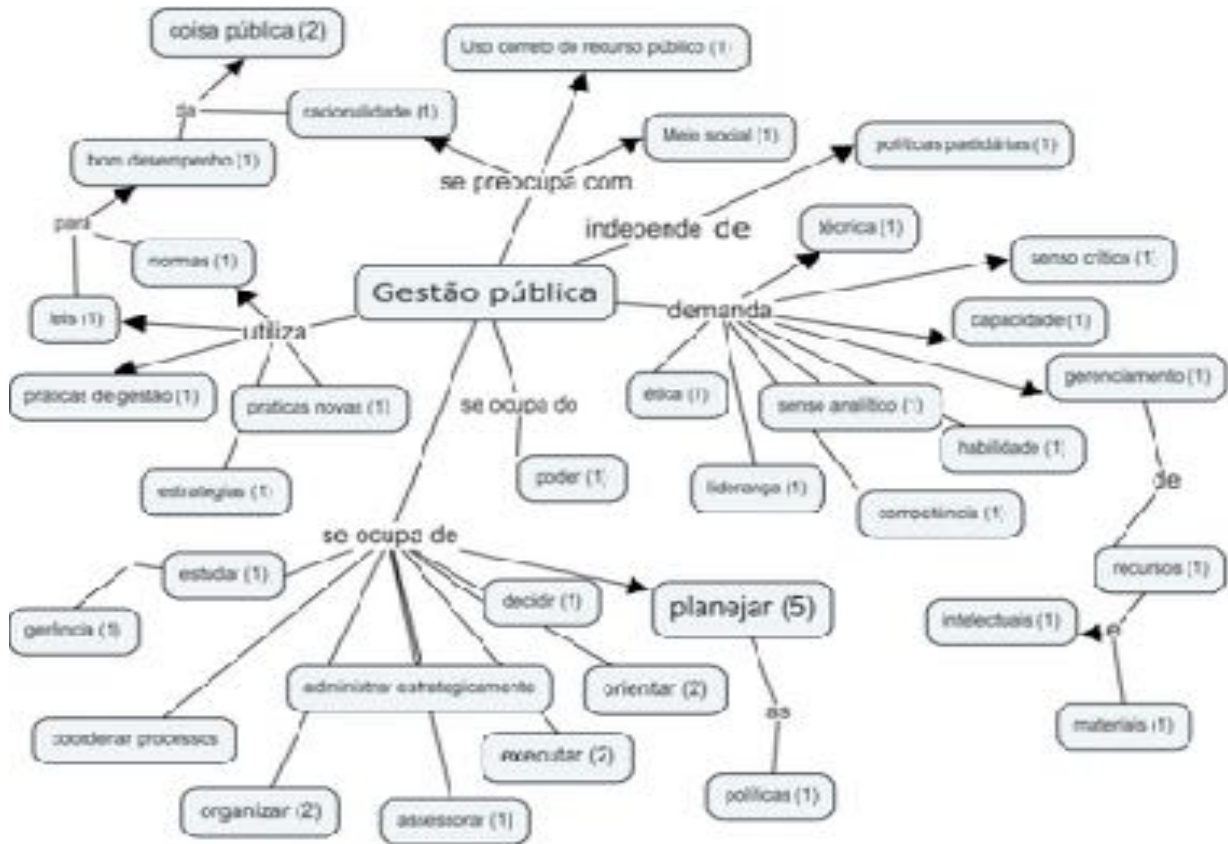
Figura 04: Ilustração Gestão Pública serve para pelos ingressantes no CSTGP/CAHL Turma 2013 (julho de 2013).



Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

As Figuras 05 e 06 são a síntese das respostas da Turma 2014. Esta Turma respondeu à questão Defina Gestão Pública de modo mais sistematizado, com verbos mais claros, a exemplo de “se preocupa com”, “independe de”, “demanda”, “utiliza” e “se ocupa de”, como pode ser visto no Mapa 05. Os mapas síntese foram, por isto, mais fáceis de elaborar.

Figura 05: Ilustração Gestão Pública se ocupa de pelos ingressantes no CSTGP/CAHL, Turma 2014 (agosto de 2014).



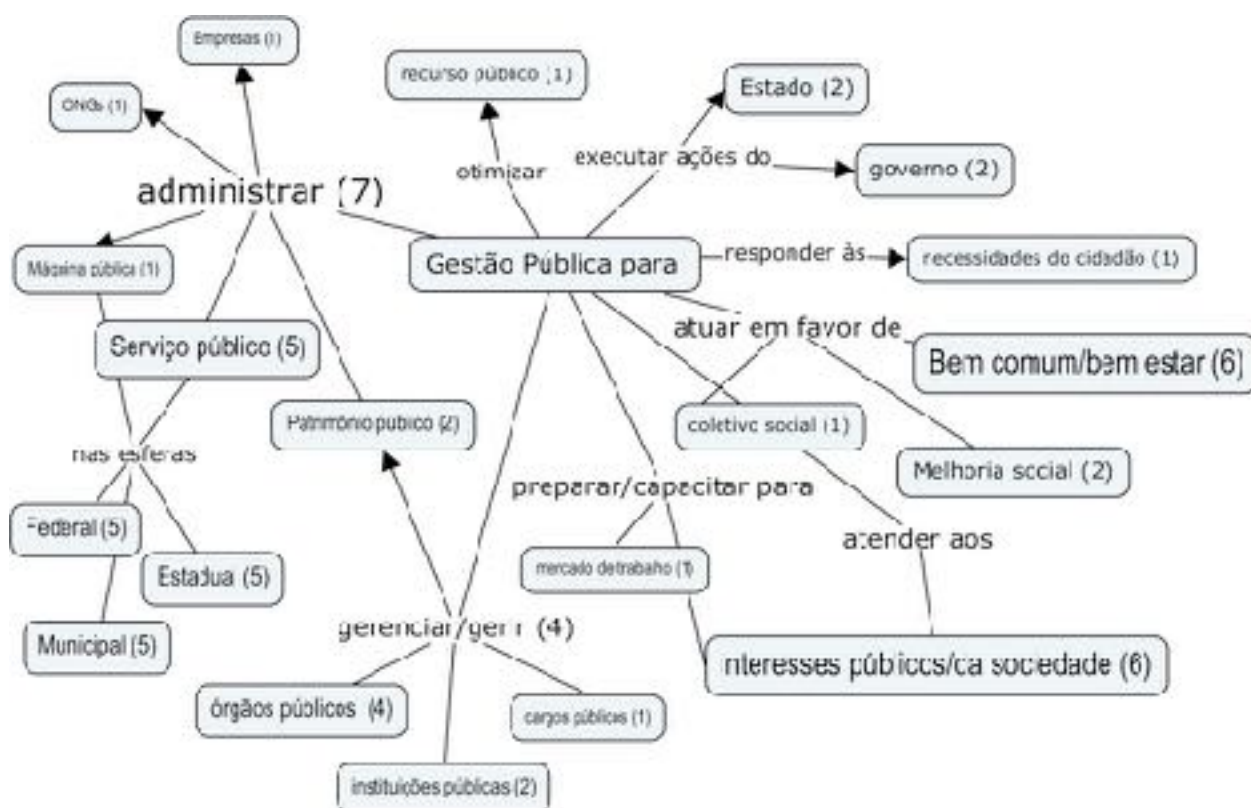
Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

De acordo com o mapa da Figura 05, como havia sido visto em 2013, a função Planejamento, mais uma vez, apareceu destacada (mencionada 05 vezes), mas, neste caso, as funções de organizar, executar e orientar também foram evidenciadas (cada uma com 02 menções). Ao contrário do ano anterior, em 2014 a Turma fez uma menção à relação entre Gestão Pública e poder e três menções à Gestão Pública e os recursos (públicos, intelectuais e materiais). Ao mencionar as práticas, um aluno ressaltou que a Gestão Pública “utiliza práticas novas”, o que ofereceu um gancho, em sala de aula, para a discussão sobre inovação. Do mesmo modo, um aluno registrou que a Gestão Pública “independe de políticas partidárias”, o que também mereceu uma discussão. As demais evocações foram feitas individualmente e puderam ser tratadas na medida da progressão da unidade letiva.

O Mapa 06 apresenta a síntese das respostas dos alunos de 2014 que consideraram a noção de “Gestão Pública serve para”.

Figura 06: Ilustração Gestão Pública serve para pelos ingressantes no CSTGP/CAHL

Turma 2014 (agosto de 2014).



Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

Para a Turma 2014, a Gestão Pública servia para administrar (com maior número de evocações), gerenciar/gerir, preparar/capacitar, responder/atender às necessidades, atuar em favor de, executar e otimizar. Novamente houve um equilíbrio entre as menções à atuação nas três esferas de governo, mas ONGs e empresas foram mencionadas uma vez. Um gancho interessante para a discussão em sala diz respeito a dois alunos optando pela Gestão Pública executando ações do Estado, enquanto outros dois a relacionaram com governo. Por fim, foi interessante perceber que, para esta Turma, o bem comum/o bem estar, a melhoria social, o cidadão, os interesses públicos/da sociedade estavam mais evidentes que para a Turma anterior. Mais uma vez, é possível que esta diferença entre turmas tenha sido decorrente da participação, pela Turma 2014, do evento de acolhida no semestre, com inputs mais específicos.

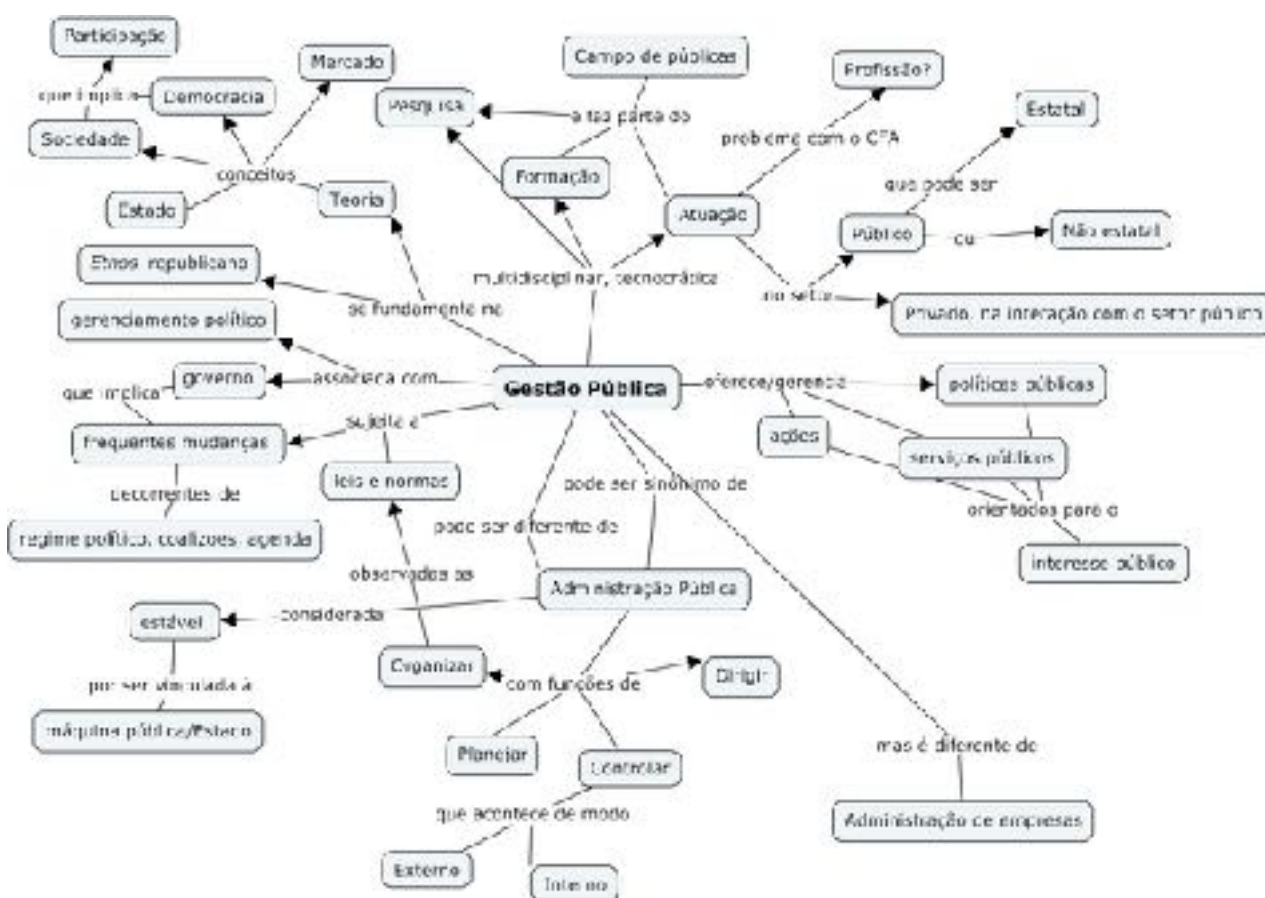
Como pode ser visto nas ilustrações anteriores, para as duas turmas analisadas, os mapas-diagnóstico foram fontes para uma introdução à gestão pública, a partir das quais perguntas puderam ser feitas e cujas respostas foram construídas ao longo da primeira unidade do semestre letivo. De todo modo, para o planejamento da unidade e das sequências didáticas, havia sido elaborado a priori e a partir da literatura, um mapa síntese, usado como base para a direção das discussões em sala e escolha dos textos trabalhados posteriormente pelos alunos. Este mapa e algumas sequências didáticas são apresentadas na seção a seguir.

4. Mapa síntese de Gestão Pública a partir da literatura: base para diferentes sequências didáticas

Como já mencionado, Gestão Pública é um conceito polissêmico. Para elaboração do presente trabalho,

além de consulta aos planos das aulas em relato, foi feita uma nova busca pela literatura recente com objetivo de identificar como os autores conceituaram a gestão pública e que textos poderiam ser utilizados (e de que modo) em sala de aula. Foram lidos trabalhos de Souza (2003), Fischer (2003), Matias-Pereira (2010), Lynn Jr (2010), Peters e Pierre (2010), Fadul, Silva e Silva (2012), Lourenço, Magalhães e Ferreira (2012), Pires et al. (2014). e Silva e Pacheco (2015). Também foram consultados verbetes em dois dicionários, o Dicionário de Políticas Públicas (2012, verbete de Neves) e o Dicionário para a Formação em Gestão Social (2015, verbete de Pereira). Estas consultas modificaram pouco o mapa síntese anteriormente utilizado para a preparação das aulas para as Turmas 2013 e 2014 (Figura 07).

Figura 07: Ilustração Gestão Pública
mapa construído a partir da literatura



Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

No planejamento das aulas e na proposição das sequências didáticas, o objetivo principal da primeira unidade é introduzir o conceito Gestão Pública (Gestão Pública) para os ingressantes. A natureza da Gestão Pública permite que as aulas tenham uma conexão com o cotidiano brasileiro e muitos dos exemplos utilizados podem ser encontrados no noticiário diário em jornais e TVs, o que é um grande facilitador. A seguir são colocadas algumas considerações sobre a construção do mapa-síntese norteador para as sequências.

Começando por endereçar o aspecto mais mencionado pelos alunos – a formação e o mercado de trabalho –, a Gestão Pública é apresentada como um campo de atuação e também uma formação, aproximados, pelo ethos republicano, às atuações e formações em Gestão de Políticas Públicas, Gestão Social, Políticas Públicas e Administração Pública, a mais antiga e conhecida. Talvez por isto, Gestão

Pública e Administração Pública sejam utilizadas como sinônimos por muitos autores (Pires et al., 2014, Matias-Pereira, 2010; Peters e Pierre, 2010, dentre outros). A proposição de um conjunto de cursos de graduação com elementos comuns é feita por um movimento de estudantes e professores e dá origem, no Brasil em 2002, ao Campo de Públicas, expressão que congrega os cursos mencionados. Um outro grupo se reúne por meio da Sociedade Brasileira de Administração Pública – SBAP. Estes grupos têm se envolvido, dentre outras frentes, com a proposição (e aprovação em 2013) de diretrizes nacionais próprias e consequente identificação de aspectos a serem considerados na avaliação de cursos pelo MEC (e, posteriormente, das pós-graduações pela CAPES).

Para Pires et al. (2014), a gestão pública é um curso e é uma temática, como pode ser visto no parágrafo a seguir:

Note-se que aquilo que, inicialmente, era apenas Administração Pública no Brasil (contrapondo-se à Administração de Empresas), passou a ser um grupo de cursos de diferentes denominações, mas com afinidades com relação ao objeto de que tratam. De fato, [...], na oferta da educação superior nacional na última década ocorreu uma diversificação de tipos de cursos de graduação presencial na temática de Gestão Pública, com o surgimento de bacharelados e cursos tecnológicos com novos designs curriculares, como os de Políticas Públicas, de Gestão de Políticas Públicas, de Gestão Social e mesmo de Gestão Pública, ao lado dos já tradicionais cursos de Administração Pública. (PIRES et al., 2014:112, grifo nosso).

Também defendido por Pires et al. (2014), o campo no qual se insere a formação em Gestão Pública é

multidisciplinar de ensino, pesquisa e fazeres tecnopolíticos, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, que se volta para assuntos, temas, problemas e questões de interesse público, de bem-estar coletivo e de políticas públicas inclusivas, em uma renovada perspectiva republicana ao encarar as ações governamentais, dos movimentos da sociedade civil organizada e das interações entre governo e sociedade, na busca do desenvolvimento socioeconômico sustentável, em contexto de aprofundamento da democracia. (PIRES et al., 2014:112)

Este uso de Gestão Pública como temática e não como profissão (diferente do médico, do advogado, o gestor público tem uma atuação ainda não muito definida na sociedade) aparece muito nas ansiedades do calouro do CSTGP (que também é registrada por Nicoloni e Schommer, 2012:8, ao mencionarem “a dificuldade de reconhecimento na própria carreira” de gestores públicos formados pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP). As aulas precisam endereçar esta questão, bem como a dificuldade dos conselhos (regionais e federal) de reconhecerem como legítima tal formação, apesar do crescente número de cursos de graduação na área na década anterior. Nos dois casos, os calouros se preocupam com a impossibilidade de realizarem concursos públicos, fechados para os administradores públicos.

Já sobre a administração pública como campo de conhecimento, há também uma certa indefinição que pode resultar em fragilidades na produção científica, como se pode observar pelo que foi colocado por Fadul, Silva e Silva (2012):

[...] A administração pública tem sido tratada como um conjunto inespecífico de temas que passeiam pelo campo do direito, da ciência política, da sociologia, da economia e que, algumas vezes, podem até integrar o campo da administração. (FADUL, SILVA, SILVA, 2012:1439).

[...] De fato, a disciplina e a área começam a recuperar alguma importância especificamente em meados da década, também a partir da reforma do Estado iniciada em 1995; mas não se pode ainda afirmar que a administração pública, embora vinculada ao “conceito de público”, tenha encontrado, no final do século XX e início do século XXI, uma filiação teórica e metodológica que possibilite tratar com maior cientificidade as pesquisas nesse campo. (FADUL, SILVA, SILVA, 2012:1444).

Em meio de mais incertezas que certezas sobre a formação e sobre o campo de conhecimento (às quais se juntam as questões da administração como técnica x ciência x arte), no planejamento das aulas com

objetivo de conceituar a Gestão Pública, são necessários vários outros conceitos e o domínio de um jargão específico. O professor precisa assegurar que os ingressantes se aproximem deste jargão⁶, sob pena de não conseguirem ler os textos-base, como pode ser visto no exemplo a seguir (parágrafo do verbete Gestão Pública, do Dicionário de Formação em Gestão Social). Os grifos dizem respeito a conceitos que precisam ser apresentados e discutidos para que o aluno entenda o que propõe Pereira, saindo do senso comum e construindo o conceito de Gestão Pública.

Gestão pública ou gestão dos negócios públicos é um processo de organização orientado pelo interesse público estatal e se distingue de administração estratégica e de gestão social pelo objeto e pelos fins a que se propõe alcançar. [...] Por outro lado, gestão pública tem como objeto as organizações públicas em geral, incluindo empresas estatais, autarquias e instituições públicas. O interesse público estatal é o objetivo ou o fim que une a administração pública e a gestão pública. [...] A gestão pública deve ser compreendida no contexto moderno das relações entre Estado, Sociedade e Mercado. (PEREIRA, 2014-77, grifos nossos para identificar a necessidade de trabalhar os termos em sala)

O trecho abaixo, do texto de Lynn Jr (bem como o verbete Gestão Pública no Dicionário de Políticas Públicas, de Neves), é um exemplo claro de outro desafio do calouro, na passagem do ensino médio convencional para a educação superior, que se pergunta: qual a resposta certa? Gestão Pública e Administração Pública são finalmente sinônimas ou não? O que será cobrado na prova? O que respondo no concurso? Este é um aspecto a considerar não só no plano de aulas, mas também na construção das rubricas de avaliação de questões abertas ou proposição de alternativas para as questões de múltipla escolha.

Quando falamos de “gestão pública” ou de “administração pública”, estamos nos referindo ao mesmo assunto ou a questões diferentes? [...] inúmeras referências anteriores consideram os dois termos sinônimos ou tomam a gestão como o conceito mais geral. [...] De acordo com Henri Fayol (1930), “É importante não confundir administração com gestão. Gerir [...] é conduzir [uma organização] para o melhor uso possível de todos os recursos à sua disposição [...], [isto é], assegurar o funcionamento regular das [...] funções essenciais. A administração representa apenas uma dessas funções”. [...] muitos estudiosos da administração pública, todavia, suspeitam que, dos dois conceitos, a administração é original e primária, enquanto a gestão é nova e subordinada ou especializada. “A gestão pública como foco especial da administração pública é nova e subordinada ou especializada”, dizem Perry e Kraemer (1983), uma visão que encontra eco em Rainey (1990, p.157): “Nas últimas duas décadas, o tópico da gestão pública surgiu forçosamente na agenda dos interessados em administração governamental” provavelmente, segundo ele, devido à crescente falta de popularidade dos governos. Em sua obra *Public Management: The essential Readings*, Ott, Hyde e Shafritz (1991, p.1) argumentam que “A gestão pública é um segmento importante do campo mais amplo da administração pública [...] A gestão pública enfoca a administração pública com uma profissão e o gestor público como um praticante dessa profissão”. (LYNN JR, 2010:36, grifos do autor)

Outro fator que contribui para a dificuldade de leitura e aumenta a ansiedade em sala de aula é o desafio da língua estrangeira, mesmo quando apenas para mencionar títulos, como visto no trecho acima. Novamente, o professor precisa assegurar antes o entendimento do texto e lidar com o fato de que turmas, como aquelas cujo perfil foi apresentado na seção anterior, não têm necessariamente domínio ou sequer proximidade com outra língua.

Para aproximar o ingressante do conceito de Gestão Pública, uma abordagem já utilizada foi a diferenciação da Gestão Pública da Administração Pública, mas sem problematizar, como mostrado no trecho a seguir. Mesmo assim, é fundamental a apresentação do jargão.

A administração pública, enquanto instituição do Estado, é relativamente estável no seu

⁶ Como posto por Lemov (2011): todo professor é professor de leitura.

papel e nas suas características, embora seus objetivos possam mudar ao longo do tempo, enquanto que a gestão está sujeita a frequentes mudanças. Mudanças na gestão pública são, em geral, impulsionadas pelos compromissos e estilo das coalizões que governam, pelo regime político e pela agenda de um dado momento histórico. (SOUZA, 2003: 41, grifos nossos, para identificar o jargão)

Complementarmente, é possível problematizar esta diferenciação entre Administração Pública e Gestão Pública, inserindo na discussão as defesas, por vezes veementes, apresentadas por alguns autores para que ambas não sejam confundidas com a administração privada, em especial nestes tempos de reformas gerencialistas, e que estejam sempre relacionadas com o interesse público, como pode ser observado nas definições a seguir:

[..] a gestão pública é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos determinados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades. A gestão traduz-se em palavras e atos e, muitas vezes, em omissões. (FISCHER, 2003:87)

[...] Conquanto isso possa parecer um posto de partida óbvio, a abordagem enfatiza algo frequentemente esquecido: que a gestão pública é uma explicitação do interesse coletivo e sua legitimidade, em grande medida, decorre da habilidade de jogar a parte em que esse interesse é perseguido. (PETERS, PIERRE, 2010:17)

[...] gestão pública é a ação do Estado, enquanto representante da sociedade, que tem o objetivo (ou deveria ter) de atender as demandas do povo numa dita busca pelo bem comum. [...] (SILVA, PACHECO, 2015:9540)

Os elementos básicos do argumento de que a gestão pública difere de maneira fundamental da privada em todos os aspectos relevantes são: 1) o interesse público difere do privado; 2) as autoridades públicas, por exercerem o poder soberano do Estado, devem necessariamente atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses de qualquer grupo ou material em particular; 3) a Constituição exige o tratamento igualitário das pessoas e descarta o tipo de seletividade que é essencial para sustentar a lucratividade. Além disso, a amplitude das diferenças entre os dois setores tem sido bem documentada de modo empírico (Rainey, 1997) (LYNN JR, 2010:39)

Para fechar a unidade inicial nas duas turmas, foram introduzidas, abrindo a unidade seguinte, as funções clássicas da administração (planejamento, organização, direção e controle), sempre com viés público. Ao fazê-lo, também foi endereçado o que já havia sido mencionado pelos alunos em seus mapas e discutido o porquê da centralidade do planejamento nas respostas dadas por eles.

Não é possível, neste texto, elencar todas as sequências utilizadas para introduzir o conceito Gestão Pública, respondendo às questões observadas nos mapas-diagnóstico das turmas. Esta seção buscou ilustrar como a literatura foi utilizada para embasar a construção de um mapa-síntese, central ao planejamento da unidade letiva. A seguir são apresentadas outras sequências já testadas em sala.

5. Outras sequências didáticas com uso de mapas na introdução do conceito de Gestão Pública ou na avaliação

É importante, não só para os ingressantes, a multiplicidade de abordagens e atividades em sala, em respeito à diversidade de modos de aprender que os alunos trazem. Na construção de uma ambiência aprendizagem-conducente, é preciso ainda lidar com a linguagem específica da Gestão Pública, facilitando a leitura de textos na área, o que, em si, já ajuda bastante o andamento posterior da formação. Outro aspecto a considerar é o tratamento dado ao erro, de modo a não inviabilizar a testagem de novas hipóteses na construção dos saberes. Por fim, especialmente para aulas longas, é recomendável (mesmo que não seja obrigatória), uma certa ludicidade. Em complemento à sequência apresentada na Seção III, há exemplos que contribuem para o enriquecimento das aulas, já testados na apresentação do conceito Gestão Pública.

1. Apresentação e prática - Formação do conceito Gestão Pública pela contraposição de outros conceitos.
Esta sequência pressupõe subdividir a turma em grupos menores (de quatro pessoas no máximo), cada um com um verbete (gestão pública, gestão social, administração pública, estado, sociedade, dentre outros). Cada grupo precisa pesquisar e ler sobre seu verbete para apresentá-lo posteriormente, em folha de *flipchart*, ao restante da turma. Já usamos, por exemplo, o Dicionário de formação em Gestão Social para esta atividade (o livro é disponível *on line*, o que facilita o acesso), complementado com outros textos. Ao final de um tempo especificado, cada equipe prende a folha de *flipchart* na parede e, já em grande grupo, as equipes vão apresentando (e contrapondo) seus conceitos, o que ajuda a perceber as possibilidades e limites de cada termo. Habitualmente, cada folha é fotografada e, para o início da aula seguinte, as fotos são utilizadas para o “aquecimento”.
2. Apresentação e prática - Formação do conceito Gestão Pública por complementação.
Esta sequência difere da anterior porque, de início, todos os textos escolhidos versam sobre o mesmo conceito. A abordagem é semelhante à anterior. No entanto, ao final da aula, o conceito é construído conjuntamente, a partir das contribuições de cada texto que as equipes julgaram relevantes. Então é elaborada uma folha síntese. Esta folha pode ser exposta novamente na aula subsequente, para a retomada do tema.
3. Apresentação e prática – o mapa como substituto do fichamento de um texto.
Como posto por Veiga (2013), um mapa é uma ferramenta de organização de ideias e pode ser considerado equivalente a um fichamento. Em ambos os casos, é necessário ensinar a técnica de estudo. Para esta atividade, desenvolvida na Turma 2012, os alunos precisavam ter lido, antes da aula, o texto escolhido, tendo sublinhado os trechos que tivessem considerado mais importantes sobre a Gestão Pública. Em sala, cada um desenhou um mapa que representasse o texto, revendo os trechos sublinhados. Após o tempo de trabalho individual, os alunos se reuniram em grupos pequenos (até quatro), para confrontar e complementar seus mapas. A terceira parte desta sequência foi uma palestra dialogada do professor, a partir do mesmo texto. Também aqui o aluno pode alterar seu mapa. O interessante desta sequência é que, além de aprofundar um determinado conteúdo (quando houve leitura, cada aluno saiu com seu mapa bastante enriquecido), contribuiu para aquisição da leitura acadêmica pelo ingressante.
4. Autoavaliação - Uso de mapa conceitual na turma antes e depois da aula introdutória.
Mapas podem ser utilizados para a avaliação e para a autoavaliação. Uma sequência didática interessante, por exemplo, é substituir a questão Defina Gestão Pública por Desenhe o que você entende por Gestão Pública (após instrução do que se espera no desenho). O professor poderá guardar consigo estes mapas do tempo zero (T0). Após a unidade de introdução ao conceito de Gestão Pública, o professor poderá novamente solicitar que o aluno desenhe o que entende por Gestão Pública. Após este segundo desenho, o aluno recebe o primeiro mapa e confronta os dois. As perguntas que guiam esta reflexão são: o que eu aprendi entre o T0 e agora? O que mudou no meu mapa?
5. Avaliação

Para a análise dos mapas como produtos a serem avaliados, vale o registro de Tavares (2007:74):

Um BOM mapa começa com uma boa seleção de conceitos relacionados ao tema principal. Cada conceito pode estar relacionado a mais de um outro conceito. A existência de grande número de conexões entre os conceitos revela a familiaridade do autor com o tema considerado. Mesmo que ele não tenha feito a escolha dos conceitos a serem mapeados, ele conseguirá perceber as relações entre eles se tiver algum domínio sobre o tema. Podemos exercitar as habilidades dos alunos na construção de mapas fornecendo seis ou oito conceitos chave que sejam fundamentais para compreender um tema que se quer cobrir, e pedir aos estudantes que elaborem um mapa conceitual que relacione tais conceitos, e que acrescentem conceitos adicionais relevantes e os liguem de modo a formarem proposições que tenha sentido (Novak e Gowin, 1999: 56). Um MAU mapa [...]

conceitual faz uma conexão linear entre os conceitos. Ele evidencia que seu autor não visualiza outras conexões, outras possibilidades de entendimento da questão (Novak e Gowin, 1999 apud TAVARES 2007:14)

7. À guisa de considerações finais: feedback constante para as sequências utilizadas

Como demonstrado na seção anterior, introduzir a Gestão Pública para iniciantes da graduação demanda cuidados. O professor precisa, para além dos conteúdos específicos, atentar para a “alfabetização acadêmica”, apoiando o aluno na transição para a cultura da educação superior e dando-lhe suporte para lidar com incertezas e dúvidas, no lugar dos conteúdos decorados e das certezas que são expectativas de muitos deles, herança de uma educação básica equivocada. As sequências apresentadas neste texto se afastam, em alguma medida, do modelo “palestral” de aula para incluir outras abordagens que podem, muitas vezes, dificultar o cumprimento de toda a ementa prevista para a disciplina. No entanto, o tempo gasto com a “alfabetização acadêmica”, mais intensivo no início do semestre letivo, é esperançosamente compensado ao final do semestre, com um aluno mais autônomo em relação à sua própria aprendizagem e com mais ferramentas de leitura dos textos sobre a Gestão Pública.

Um segundo aspecto a considerar é a reação dos alunos a tais abordagens não tão tradicionais: há alunos que se sentem perdidos por terem sido expostos a várias facetas de um mesmo tema ao mesmo tempo ou por verem que o professor não é a “única fonte de conhecimento”. Nestes casos, mais que nunca, é necessário constante *feedback* da turma para as aulas.

Após cada aula ou, pelo menos, a cada unidade, é fundamental que o professor peça à turma uma avaliação das sequências didáticas e textos utilizados até aquele momento. Em sala, temos deixado algum tempo para que, ao final, o aluno faça uma avaliação das atividades, de algum modo também sendo implicado nela. Por exemplo: ao final de um dado encontro, são entregues cartões com uma pergunta (*O que aprendi hoje? ou O que preciso estudar mais? ou O que não entendi hoje?* dentre outras possibilidades). Os alunos têm cinco minutos para pensar e preencher seu cartão, para entrega na saída da sala. Não é necessária identificação do respondente. A leitura das respostas favorece o planejamento da aula seguinte, que deverá tratar das lacunas importantes.

Outra possibilidade de obtenção de feedback rápido é prender, junto à porta da sala, uma folha com uma escala de 0 a 10 e um pincel atômico. Em 0 escreva – *Não aprendi nada hoje* e em 10 escreva – *entendi a aula e aprendi*. Ao sair, cada aluno marca um ponto na escala. A depender da distribuição destes pontos, é possível saber o quanto será necessário reforçar os conteúdos da aula na aula seguinte.

Nas apresentações de equipe, é importante solicitar, ao final, que o grupo relate para o grande grupo as dificuldades enfrentadas na execução da atividade e o que pensa do(s) texto(s) indicado(s). Em muitos momentos, as equipes são incentivadas a buscar, em portais de periódicos, textos que complementem àquele definido em sala de aula.

Avaliações, feitas pelos alunos, mais estruturadas da unidade/disciplina demandam mais tempo, mas têm sido bastante úteis. Uma das abordagens mais interessantes já utilizadas é organizar a turma em círculo e lançar duas questões como: *a disciplina tem contribuído para você aprender sobre Gestão? e O que você tem feito para esta aprendizagem?*

Neste texto, foi apresentado o uso de mapas cognitivos para introduzir o conceito Gestão Pública e avaliar sua aquisição por alunos ingressantes. Argumentamos que os mapas são ótimas ferramentas para diagnóstico, construção de conceito, autoavaliação e avaliação, mas que cuidados precisam ser tomados na proposição das várias sequências didáticas, em especial quando observado que a disciplina é introdutória. Cabe às disciplinas introdutórias abrir o caminho para uma alfabetização acadêmica, que dê bases aos ingressantes para seguir em suas formações.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, 2002, 7(n. especial), p. 65-77
- FADUL, Elvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da; SILVA, Lindomar Pinto da. Ensaando interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 46(6):1437-58, nov./dez. 2012
- FISCHER, Tânia. Depoimento sobre as Trajetórias da Qualificação para a Administração Pública no Brasil e Itinerários Baianos. In: Fundação Luís Eduardo Magalhães. *Gestão Pública: a trajetória da função administração no Estado da Bahia / Fundação Luís Eduardo Magalhães*. – Salvador: FLEM, 2003. P. 39-45. (Cadernos FLEM, 6).
- HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.
- LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; MAGALHAES, Thaisa Ferreira; FERREIRA, Patricia Aparecida. Formação em Administração Pública no Brasil: Desafios, Perfil de Formação e Especificidades da Área. *ENAPG - Encontro de Administração Pública e Governo*, Salvador, Bahia, 2012. P. 1-16
- LYNN JR, Laurence E. *Gestão Pública*. PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Org.). *Administração pública: coletânea*. Trad. Sonia M. Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: Editora UNESP, Brasília, DF: ENAP, 2010. P. 33-52
- MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de administração pública. Foco nas instituições e ações governamentais*. 3ª ed. Revista. São Paulo: Editora Atlas, 2010
- NEVES, Fernanda Siqueira. *Gestão Pública. Dicionário de políticas públicas / Organizadores: Carmem Lúcia Freitas de Castro, Cynthia Rúbia Braga Gontijo, Antônio Eduardo de Noronha Amabile*. Barbacena: EdUEMG, 2012. Pg 235-236
- NICOLINI, Alexandre Mendes; SCHOMMER, Paula Chies. Ensino e aprendizagem na formação em gestão pública e gestão social: em busca de novas concepções e desenhos curriculares. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Recife, 21 a 23 de novembro de 2007, p. 1-10
- PEREIRA, José Roberto. *Gestão pública*. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org). *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014, p. 77-79
- PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. Introdução. PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Org.). *Administração pública: coletânea*. Trad. Sonia M. Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: Editora UNESP, Brasília, DF: ENAP, 2010. P. 15 – 29
- PIRES, Valdemir; SILVA, Suylan de A. Midlej e; FONSECA, Sérgio Azevedo; VENDRAMINI, Patricia; COELHO, Fernando de Souza. Dossiê. *Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais*. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(3), jul-set 2014, 110-126
- SILVA, Manuela Gomes da; PACHECO, Flavia Lopes. *Novas tendências da administração pública: uma breve discussão sobre o desenvolvimento*. Livro de actas do 1o Congresso da Associação Internacional das Ciências Humanas e Sociais em Língua Portuguesa. Portugal, 2015, p. 9538-9551
- SOUZA, Celina. Por que mudam as formas de gestão pública? In: Fundação Luís Eduardo Magalhães. *Gestão Pública: a trajetória da função administração no Estado da Bahia / Fundação Luís Eduardo Magalhães*. – Salvador: FLEM, 2003. P. 39-45. (Cadernos FLEM, 6).
- TAVARES, Romero. *Construindo mapas conceituais*. *Ciências & Cognição*, 2007: vol. 12:72-85
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Ensinar, aprender, pesquisar e avaliar com mapas conceituais. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). *Novas tramas para as técnicas de ensino e estudo*. Campinas, SP: Papyrus, 2013. p. 47-67