

ARTIGO

*Especial*

\* Tania Margarete Mezzomo Keinert

Análise da evolução do campo de conhecimento em Administração Pública através dos paradigmas dominantes nos diversos períodos entre 1900-92.

*Public Administration as a developing theoretical field and its paradigms between 1900-92.*

**PALAVRAS-CHAVE:**

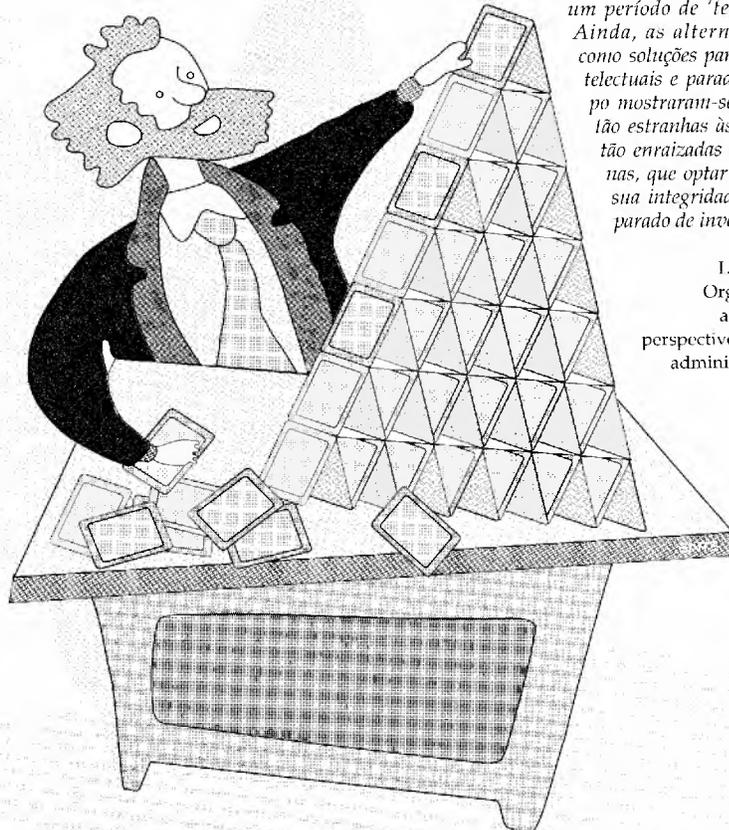
*Administração Pública, campo de conhecimento, evolução histórica, ensino e pesquisa, Brasil.*

**KEY WORDS:**

*Public Administration, theoretical field evolution, research, education, Brazil.*

"O campo da Administração Pública já foi caracterizado como um campo 'à deriva', enfrentando uma 'crise intelectual', necessitando de uma 'nova perspectiva', um campo que vinha tornando-se 'isolado' e em um período de 'tensão e mudança'. Ainda, as alternativas oferecidas como soluções para os problemas intelectuais e paradigmáticos do campo mostraram-se, em sua maioria, tão estranhas às suas tradições ou tão enraizadas em outras disciplinas, que optar por elas destruiria sua integridade com um foco separado de investigação."

I. EVINE, C. H. et alii.  
Organizational design:  
a post minnowbrook  
perspective for the new public  
administration, *PAR*, n. 35,  
July, 1977, p. 425.



\* Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos e Pesquisadora do Centro de Estudos de Administração Pública e Governo (CEAPG), Mestre e Doutoranda na EAESP/FGV.

Este artigo tem por objetivo reconstituir a evolução do campo de conhecimento em Administração Pública no Brasil. Ele está inserido em um trabalho de pesquisa mais amplo<sup>1</sup> e baseia-se em trabalho empírico e em análises anteriormente efetuadas.<sup>2</sup>

A questão fundamental que se procura responder é a seguinte: o que é Administração Pública? É possível se falar em disciplina? Quais são seus paradigmas? Qual a sua evolução histórica? O que e como se escreveu a respeito? Quais as suas tendências?

As etapas da pesquisa já desenvolvidas (ver quadro 1) revelam uma tendência ao fortalecimento e delimitação mais clara do campo de conhecimento em Administração Pública.

#### OS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma análise preliminar identifica algumas formas de raciocínio que têm marcado a evolução do campo – enquanto correntes principais de pensamento<sup>3</sup> –, as quais iremos chamar de paradigmas.

Segundo Thomas Kuhn, os paradigmas compartilhados são a unidade fundamental para o estudo de um campo por uma comunidade de estudiosos, sendo que eles darão a este campo o nível de disciplina.<sup>4</sup>

Aliando-se o comportamento do instrumental teórico dominante (*focus*) na produção de conhecimento em Administração Pública ao contexto institucional, foi possível delimitar preliminarmente quatro grandes períodos paradigmáticos (ver quadro 2).

#### O paradigma da Administração Pública como Ciência Jurídica (1900-29)

Os primórdios do estudo de Administração Pública no Brasil a identificam “com as regras jurídicas, limitando seu problema à elaboração de leis e regulamentos de aplicação, com todos os pormenores necessários para o seu cumprimento”. Nesse comentário de Muñoz Amato,<sup>5</sup> verifica-se que Direito Administrativo e Administração Pública parecem ser equivalentes, ou melhor, que esta última resulta dependente do primeiro. Diferenciar as

1. Projeto de Pesquisa desenvolvido junto ao Centro de Estudos de Administração Pública e Governo (CEAPG/EAESP/FGV) intitulado “A Evolução do campo de Administração Pública no Brasil (1889-1992)”.

2. Neste artigo não se fará menção direta aos dados empíricos levantados na *Revista de Administração Pública (RAP)* e *Revista do Serviço Público (RSP)*, fazendo-se apenas referência aos periódicos. Os referidos dados, acompanhados de uma análise preliminar, podem ser encontrados em MEZZOMO KEINERT, T. M., LAPORTA, C. B. A *RAP* e a evolução do campo de Administração Pública no Brasil (1967-92). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 5-17, 1994; e em MEZZOMO KEINERT, T. M., VAZ, J. C. A *Revista do Serviço Público no Pensamento Administrativo Brasileiro* (1937-89). *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 118, n. 1, p. 9-41, 1994.

3. O enfoque (*focus*) dominante será utilizado para a caracterização do período, embora os outros enfoques continuem presentes, com peso menor.

4. KUHN, T. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.

5. MUÑOZ AMATO, P. *Introdução à Administração Pública*. São Paulo: FGV, 1958, p. 19.

#### Quadro 1

##### Dados sobre a Pesquisa

<b>1. Objeto empírico</b>	<i>locus</i> -	Produção brasileira em AP expressa em periódicos, anais de congressos, obras e programas dos cursos de Administração Pública.
<b>2. Metodologia (*)</b>	<i>focus</i> -	objeto empírico ( <i>instrumental where</i> ) instrumental teórico ( <i>specialized what</i> )
<b>3. Fases da Pesquisa</b>		
<b>3.1. Concluídas</b>		Análise dos 721 artigos constantes da <i>Revista de Administração Pública (RAP)</i> no período (1967-92). Análise dos 3898 artigos constantes da <i>Revista do Serviço Público (RSP)</i> no período (1937-89).
<b>3.2. Em andamento</b>		Análise dos Anais da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) no período (1976-93).
<b>3.3. Posteriores</b>		Análise da produção em AP constante da <i>Revista de Administração de Empresas (RAE)</i> e da <i>Revista de Administração (RA)</i> nos períodos 1961-92 e 1947-92, respectivamente. Análise das obras nacionais significativas na área e da influência de eventuais obras estrangeiras (traduzidas ou não). Análise dos programas dos cursos de AP.

\* A metodologia foi baseada na proposição de GOLEMBIEWSKI, Robert T. *Public administration as a developing discipline*. New York: Decker, 1977.

## Quadro 2

## Períodos Paradigmáticos

Períodos	Contexto Institucional	Paradigmas	Fases	Características do Campo de AP
1900-29	Estado regulador-liberal	Administração Pública como Ciência Jurídica		• Legalismo
	1. Estado Administrativo		1930-45	• Racionalização
1930-79	2. Administração para o Desenvolvimento	Administração Pública como Ciência Administrativa	1946-64	• Desenvolvimentismo
	3. Estado Intervencionista		1965-79	• Racionalidade e competência técnicas
1980-89	Mobilização Social	Administração Pública como Ciência Política		• Democratização • Conflito de interesses • Recursos escassos
1990-....	Redefinição do papel do Estado	Administração Pública como Administração Pública		• Capacidade política aliada à competência técnica

duas disciplinas e caracterizar cada uma delas constitui, pois, a preocupação dos estudiosos da época.

Anos depois, esta questão foi considerada superada, especialmente a partir da emergência do estudo sistemático da Administração, que passou a ser entendida como ciência. Este comentário de Agustín A. Gordillo pode ilustrar o fato: “O enorme avanço dos estudos da ciência da Administração nos Estados Unidos, Inglaterra etc., e sua crescente difusão em nosso meio, está despertando a consciência de que a solução jurídica não é ‘a’ solução do problema administrativo, senão apenas uma de suas facetas, e talvez, não a mais importante”.<sup>6</sup>

Esta postura legalista, fortemente enraizada na América Latina, pode ser explicada, segundo Beatriz Warhlich, pelo fato destes países terem sido colônias de Portugal e Espanha que, por sua vez, carregavam doze séculos de legislação romana. Comparando, posteriormente, a cultura latina à anglo-saxônica, a autora refere-se de maneira especial ao sistema do *Common Law* – o qual prioriza os precedentes jurisprudenciais: “A justiça norte-americana equiparou os atos jurídicos da Administração Pública aos atos privados, fato que fez com que o Direito Administrativo não tenha a elaboração e a profundidade que teve nos países latinos. Cabe acrescentar que alguns aspectos da organização administrativa, considerados nos países de tradição romanística matéria do Direito Administra-

tivo, nos Estados Unidos são considerados como estranhos ao jurídico”.<sup>7</sup>

Explica-se, assim, a grande influência exercida no Brasil pelo enfoque jurídico, que, apesar de não ser mais o paradigma dominante, continua bastante forte e influente, especialmente nas concepções ligadas à prática da Administração Pública, atuando, em grande parte dos casos, como um limitante às inovações gerenciais.

### O paradigma da Administração Pública como Ciência Administrativa (1930-79)

Este período paradigmático é marcado pela grande influência dos chamados “princípios da Administração” que traziam em si a idéia de neutralidade e aplicabilidade a qualquer contexto, permitindo que se equiparasse a Administração Pública à Administração de Empresas.

Dada a vigência deste paradigma por um longo período de tempo, pode-se dividi-lo em três fases distintas (ver quadro 2).

#### Primeira Fase: o Estado Administrativo (1930-45)

Este período inicia-se com a Revolução de 30, que lança as bases do Estado Administrativo no Brasil,<sup>8</sup> dando início à estruturação e expansão estatal. Isto criou uma demanda por capacidade de gestão que, aliada ao grande fascínio exercido pela emergente ciência da Ad-

6. GORDILLO, A. A. *Tratado de derecho administrativo*. Tomo 1, Macchi, Buenos Aires, 1974, p. VI-18 a VI-20.

7. WARHLICH, B. Evolución de las ciencias administrativas em América Latina. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, n. 12, p. 70-92, 1978.

8. NASCIMENTO, K. Reflexões sobre a estratégia de reforma administrativa: a experiência federal brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 1, p. 11-50, 1978.

9. *Revista do Serviço Público*. Editorial. RSP, ano 1, v. 3, n. 2, agosto 1938.

10. A *Revista do Serviço Público* foi editada, a partir de 1937, pelo Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), precursor do DASP; por este, a partir de sua criação, em 1938, e pela FUNCEP (Fundação Centro de Formação do Servidor Público) a partir da constituição desta, em 1981. A publicação, que fora interrompida em 1989, foi relançada neste ano pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), órgão que substituiu a FUNCEP.

11. Aula inaugural do curso de graduação em Administração Pública da EAESP/FGV, proferida pelo então secretário da Fazenda do Estado de São Paulo, L. A. Martins. Ver *Administração Pública e Administração de Empresas*, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 127 e 129.

12. Para aprofundar este ponto ver CAIDEN, G., CARAVANTES, G. Reconsideração do Conceito de Desenvolvimento, *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 4-16, 1982.

13. Um dos acordos mais importantes, nesta área, foi o Programa de Ensino em Administração Pública e de Empresas (PBA-1), firmado em 1959, e que se destinava a "prover suficiente número de técnicos competentes para as repartições públicas e privadas". No âmbito deste programa, foram enviados professores e técnicos para a realização de cursos de mestrado e doutorado nos EUA, o que resultou na criação de cursos de Administração em nível de graduação (UFRGS e UFBA) e no aperfeiçoamento dos vigentes (EBAP e EAESP, ambas da FGV). Estes convênios, somados aos anteriores, como o que deu origem à FGV (1943/1944) tornaram a influência americana decisiva, direcionando, ideológica e metodologicamente o ensino de Administração Pública e as proposições de reforma administrativa no Brasil.

ministração, criou condições para que se igualassem as necessidades da Administração Pública àquelas da Administração Empresarial.

Esta primeira fase é marcada fortemente pela idéia de racionalização, baseada especialmente nos teóricos da chamada Escola Clássica – Taylor, Fayol, Willoughby e Gulick. Artigos e editoriais da *Revista do Serviço Público* faziam referência constante a esses autores, neste período. O próprio DASP (Departamento Administrativo do Serviço Públi-

---

**O conceito de governo predominante na época era o de que "governar é administrar", ignorando o componente político e reforçando a idéia de identidade de interesses, também influência da Escola Clássica.**

---

co) – criado em 1938 para ser "o braço administrativo" do governo Getúlio Vargas – tinha na racionalização e no treinamento técnico sua grande orientação. Para cumprir esta tarefa, o DASP iniciou um movimento de profissionalização do funcionalismo público, implantando um sistema de ingresso competitivo e critérios de promoção por merecimento. Centralizou, ainda, as atividades relacionadas a pessoal, materiais, orçamento, organização e métodos.

O conceito de governo predominante na época era o de que "governar é administrar",<sup>9</sup> ignorando o componente político e reforçando a idéia de identidade de interesses, também influência da Escola Clássica. A aplicação desses conceitos na Administração Pública era facilitada, ainda, pelo caráter prescritivo do emergente campo de Administração.

Cabe salientar, por fim, um fato curioso. Nesta primeira fase, foi o DASP – um órgão público – o laboratório da produ-

ção e divulgação do conhecimento administrativo. A *Revista do Serviço Público*, editada a partir de 1937, foi, pelo menos por um decênio, a única publicação especializada em Administração no Brasil.<sup>10</sup> Foi somente a partir de 1944, com a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) – formada a partir do ideário e da absorção de técnicos do DASP – que uma organização de direito privado começa a dedicar-se ao estudo da Administração.

**Segunda Fase: a Administração para o desenvolvimento (1946-64)**

Este período é marcado pela ideologia desenvolvimentista, reforçando, ainda mais, a idéia de que "dificilmente se poderá planejar o desenvolvimento enquanto o país não tiver estabelecido uma administração pública capaz de **implementar** (o grifo não consta do original) os planos".<sup>11</sup>

A idéia desenvolvimentista fundamentou-se, por um lado, no desejo dos países ricos criarem, nos países pobres, pré-condições para investimentos; e, de outro, nas evidentes necessidades dos novos Estados transformarem suas burocracias de tipo colonial em instrumentos de mudança social.<sup>12</sup>

A denominada "Administração para o Desenvolvimento", implementada basicamente através dos projetos de cooperação internacional, influenciou de maneira decisiva as linhas norteadoras dos estudos de Administração Pública, uma vez que a própria criação das escolas de Administração no Brasil é fruto desses acordos. Cabe salientar, ainda, que é através desses convênios que se inicia o treinamento dos futuros professores desses cursos nos Estados Unidos.<sup>13</sup>

Como consequência, a Administração começa a adquirir contornos de campo de conhecimento: ocorre um aumento na produção de textos de caráter teórico-conceitual e uma presença marcante de traduções, importações destinadas a auxiliar sua estruturação. O país já dispõe de um corpo de técnicos e estudiosos capazes de gerar uma sofisticação na produção de conhecimento em Administração.

**Terceira Fase: o Intervencionismo Estatal (1965-79)**

Nesta época, o Estado começa a gerir grandes organizações, ocorrendo um

crescimento da máquina governamental com vistas a aumentar sua capacidade de intervenção, centralização e controle.<sup>14</sup>

O Decreto-Lei 200, de 1967, estatuto básico da reforma administrativa do governo militar, reafirmou a importância do planejamento (entendido sob uma ótica tecnicista), garantiu a expansão das empresas estatais e centralizou o controle na Secretaria de Planejamento (SEPLAN).

O paradigma do campo de conhecimento em Administração Pública continua se baseando na gestão empresarial, uma vez que o Estado-Empresa, desenvolvimentista e interventor, vai demandar e absorver os quadros formados nestes moldes. Assim, a administração de empresas estatais no Brasil passou a ser dirigida pelo lema da competência e racionalidade técnicas, especialmente no período 1967-78, que foi o de sua maior expansão.<sup>15</sup>

Encerra-se, desta forma, um período marcado pelo tecnicismo, pela neutralidade dos chamados Princípios da Administração, e, como decorrência, pela separação dicotômica entre esta e a política. Expresso nas diversas fases como sinônimo de racionalização, de desenvolvimento ou de competência (ver quadro 2), o paradigma da Administração Pública como ciência administrativa começa a mostrar sinais de esgotamento.

### **O Paradigma da Administração Pública como Ciência Política (1980-89)**

O país vivencia, neste período, intensa mobilização político-social e um processo de reorganização institucional. O modelo desenvolvimentista-exportador demonstra sua falência na crise econômica e, especialmente, na crise social. Um novo conceito de desenvolvimento começa a emergir, transformando-se, gradativamente, em matéria de ensino e pesquisa em Administração Pública, trazendo, como consequência, uma mudança de paradigma (ver quadro 2).

A produção teórica em Administração Pública recebe uma grande contribuição das análises baseadas na Ciência Política, enfoque este que começa a ganhar espaço em relação ao enfoque administrativo, até então hegemônico. Começa a se delinear o novo paradigma, apontando

para uma nova configuração do campo: da existência enquanto Ciência Administrativa, a Administração Pública começa a utilizar-se de um instrumental teórico predominantemente oriundo das ciências políticas.

Começam assim a predominar, no campo de Administração Pública, estudos relacionados à questão do poder estatal, dando menos ênfase à eficiência que à equidade e à adequação social. Começa-se a identificar obstáculos políticos à própria eficiência, estando esta

---

**Coloca-se, desta forma,  
a exigência de que o  
paradigma emergente  
consolide estas mudanças,  
adotando valores de uma cultura  
democrática, e aperfeiçoe,  
ao mesmo tempo, os instrumentos  
de gestão, inovando e criando  
novas possibilidades.**

---

última, na maior parte dos casos, condicionada aos primeiros. Em outras palavras, parece renascer a velha dicotomia política-administração, agora travestida de administração-política.

O domínio do tecnicismo característico do paradigma anterior dá lugar agora a um politicismo que reedita a velha e criticada proposição taylorista da separação entre os que concebem e os que executam. A vigência deste paradigma, embora fundamentado unicamente em uma visão "militante" da Administração Pública – que prega a supremacia da política às possibilidades legais e técnicas de gestão –, abriu caminho para que novamente o campo se transformasse.

### **O Paradigma Emergente: a Administração Pública como Administração Pública (1989- ...)**

A partir da mobilização social referida no período anterior, consolida-se o conceito de cidadania, a noção de direitos e ocorre, conseqüentemente, o fortale-

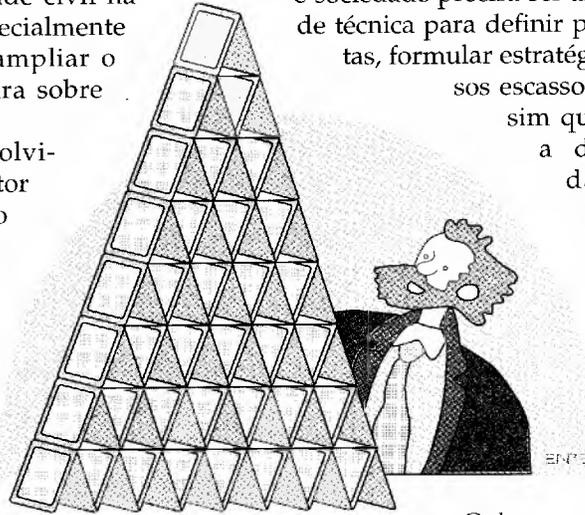
14. Apesar de ter havido uma expansão da administração indireta – o que pode dar a idéia de descentralização –, neste período, foram reforçados os sistemas de controle destas, especialmente a partir da Secretaria do Planejamento, que tinha unidades em cada ministério e em cada unidade de administração descentralizada, isto é, empresas estatais, fundações e autarquias; realizando assim um duplo controle: geral e setorial.

15. Ver FISCHER, T. Administração Pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 278-88, 1984.

lecimento da cultura democrática. A noção de cidadania contrapõe-se à idéia de corrupção, entendida como o favorecimento do interesse privado em detrimento ao público.

Emerge a proposta de participação da sociedade civil na gestão pública, especialmente no sentido de se ampliar o controle da primeira sobre a segunda.

O papel desenvolvimentista e interventor do Estado brasileiro revela-se esgotado e sua participação na economia decresce cada vez mais. Inicia-se um movimento de redução do tamanho do Estado, especialmente a partir das privatizações, embora proposições como descentralização, envolvimento das associações da sociedade civil, fortalecimento da instância local e de formas alternativas de gestão – como as parcerias público-privado – estejam na ordem do dia. O novo papel do Estado parece ser o de **catalisador** de energias e potencialidades governamentais e comunitárias.<sup>16</sup>

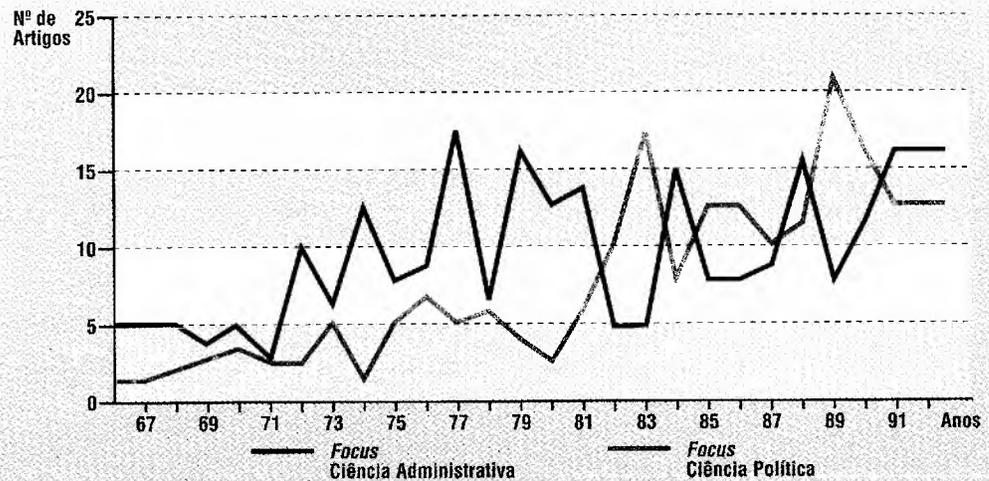


Este novo contexto exige administradores públicos capazes de administrar democraticamente e gerenciar a participação das comunidades. A competência política para conciliar demandas sociais e conviver com as relações de poder entre Estado e sociedade precisa ser aliada à capacidade técnica para definir prioridades e metas, formular estratégias e gerir recursos escassos. Entende-se assim que, para garantir a democratização das relações governo-funcionários públicos-sociedade, certas condições operativas e organizacionais precisam ser asseguradas.<sup>17</sup>

Coloca-se, desta forma, a exigência de que o paradigma emergente consolide estas mudanças, adotando valores de uma cultura democrática, e aperfeiçoe, ao mesmo tempo, os instrumentos de gestão, inovando e criando novas possibilidades, especialmente a partir de critérios éticos, da democratização da informação e do envolvimento da população.

Gráfico 1

### Comparação dos Focus: Ciência Administrativa x Ciência Política



Fonte: Artigos publicados na Revista de Administração Pública (1967-92).

16. Esta proposição está contida no conceito de "governo empreendedor" desenvolvido por OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo*, MP Comunicações/ENAP, Brasília, 1994.

17. Para esta discussão ver CAIDEN, Gerald. Como hacerle frente a la década de los noventa: retos para los gerentes del sector público, XXV Asamblea Anual de Cladea, San Jose, Costa Rica, 1990.

### Quadro 3

#### Habilidades do Administrador Público Emergente

- **Habilidade humana:** que lhe possibilite desenvolver sua capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, enfrentar crises e lidar com mudanças descontinuas.
- **Habilidade profissional:** que lhe propicie uma visão estratégica, incentive a criatividade e a inovação, a fim de ampliar a qualidade da gestão das organizações públicas, incluindo-se aqui, uma capacitação técnica que lhe possibilite o desenvolvimento de tecnologias administrativas adequadas às especificidades do setor público.
- **Habilidade pública:** que lhe imbua de responsabilidade social baseada em noções de ética, democracia e de compromisso com um projeto político nacional fundado na noção de cidadania. É esta habilidade que o diferenciará, sobretudo, como administrador público.

A produção do período reflete estas transformações apresentando um reequilíbrio nos enfoques de Ciência Administrativa e Ciência Política (ver gráfico 1), consolidando a trajetória anterior em um novo paradigma.

Surge assim, um enfoque paradigmático na formulação, execução e avaliação de planos governamentais e no manejo de interesses (e pressões de organizações políticas e sociais) que se encontram em conflito. O paradigma emergente parece apontar para a necessidade de se pensar em uma Teoria de Governo que, aliando a ciência política à administrativa (com especial ênfase na Análise Organizacional) corresponda às expectativas sociais de um Estado democrático e eficiente.

As rápidas mudanças que vêm sendo observadas na sociedade atual colocam a exigência de se repensar o papel do Estado, especialmente a partir de um contexto fortemente marcado pelos avanços da tecnologia da informação, que colocam questões como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e, especialmente, **qualidade** nos serviços e produtos na ordem do dia. Isto demanda, sem dúvida, um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos.

Para responder a estas demandas sociais, o campo de conhecimento em Administração Pública precisa consolidar

os avanços do paradigma emergente, entendendo a gerência, enquanto processo político-administrativo, como recurso estratégico para a busca de **excelência** nos serviços públicos.

Assim, o principal desafio colocado pelo paradigma emergente parece ser, efetivamente, a superação de velhas dicotomias como política-administração, público-privado, concepção e execução, entre outras.

Como conseqüência, a Administração Pública surge como uma disciplina híbrida, com ligações orgânicas com a Ciência Política e com a Análise Organizacional. Amplia, ainda, seu *locus* (objeto empírico de análise) das distinções tradicionais entre setores público e privado para abranger todas as questões que se refiram ao **interesse coletivo**. Esta visão supera as proposições que consideravam ser o campo de Administração Pública aquele que realiza estudos "localizados" no setor público. A nova perspectiva enriquece e amplia os limites do campo, à medida que supera, inclusive, a dicotomia público-privado, passando, de análises do setor público para o estudo das questões públicas.<sup>18</sup>

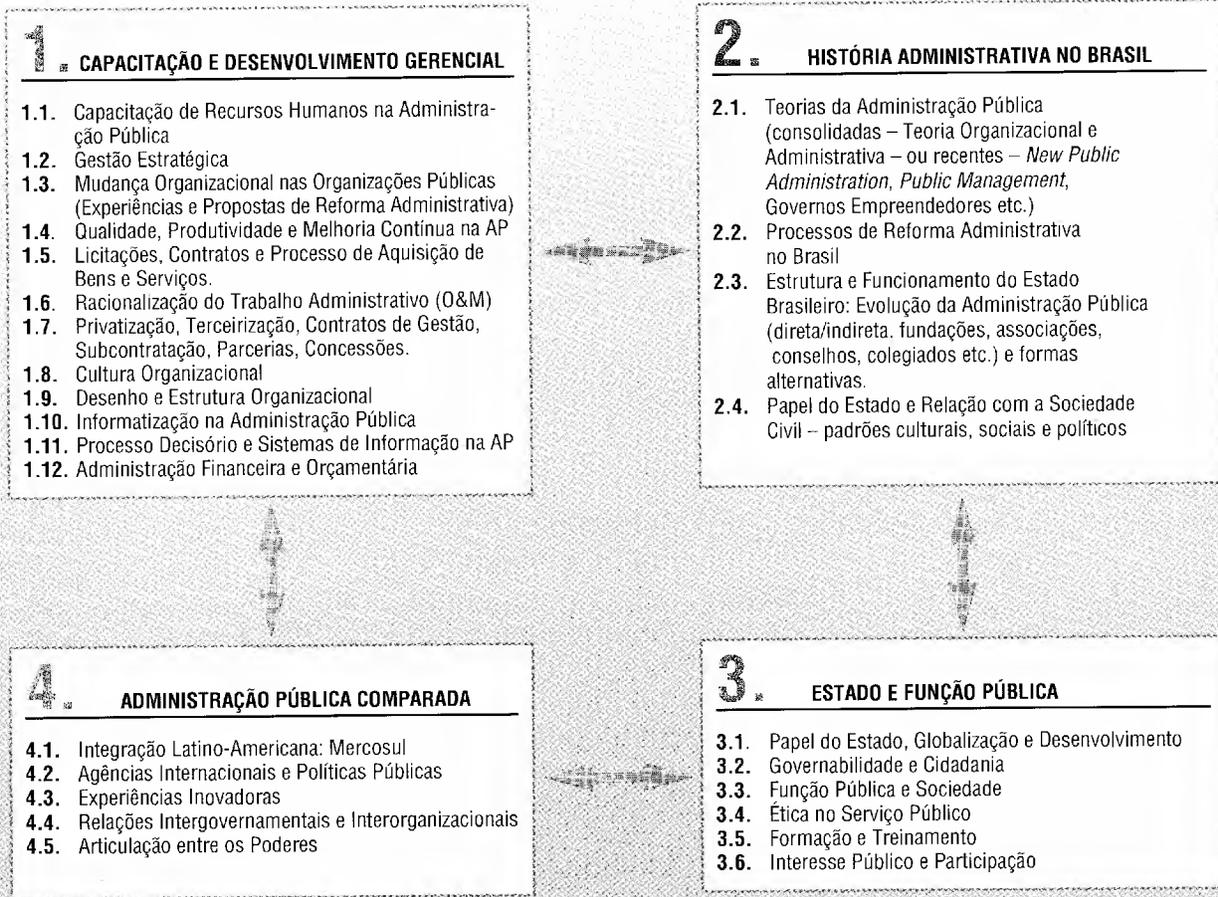
O desafio consiste, assim, na construção de modelos teóricos e práticos, que possibilitem o surgimento de um Estado Inteligente, capaz de fazer frente à complexidade e à incerteza, melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos e procurar o desenvolvimento humano ao mesmo tempo que o econômico.<sup>19</sup>

18. Esta proposição pode ser aprofundada em WAMSLEY, G. L., ZALD, M. The political economy of public organizations, *Public Administration Review*, Washington, v. 33, n. 1. p. 62-73 e METCALFE, Les. *Public management: from imitation to innovation*, International Institute of Administrative Sciences, Bruxelas, 1992. Sobre a evolução do campo nos EUA ver HENRY, Nicholas. Paradigms of public administration, *Public Administration Review*, July/Aug. 35, 378-86, 1975 e GOLEMBIEWSKI, Robert. *Public administration as a developing discipline*. New York: Decker, 1975. Sobre o Brasil, ver MACHADO, Clovis *et alli*. Produção Acadêmica em Administração Pública: período 1983/1988, Anais da ANPAD, 1988.

19. Ver KLIKSBERG, Bernardo. Uma gerência pública para os novos tempos. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.18, n. 1, 119-142, 1994.

**Quadro 4**

**Pesquisa Integrada em AP**



**IMPLICAÇÕES DA MUDANÇA DE PARADIGMAS PARA O ENSINO E A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O administrador público formado dentro do novo paradigma precisa ser um administrador “completo”, capaz de analisar as modalidades de funcionamento das instituições públicas, enquanto organizações que se encontram em contextos regidos por lógicas diferentes daquelas de mercado. Para tanto, a educação em Administração Pública precisa desenvolver algumas habilidades específicas (ver quadro 3) que distingam o administrador público enquanto tal e que o capacitem a desenvolver tecnologias apropriadas. O desenvolvimento destas habilidades contribuirá para a adequação do ensino à evolução do campo de conhecimento em Administração Pública e às necessidades atuais da sociedade brasileira.

O novo paradigma requer, ainda, que a pesquisa em Administração Pública forneça subsídios que embasem e façam avançar a produção de soluções teóricas e aplicadas, adaptadas às novas demandas sociais. Assim, uma agenda de pesquisa deve procurar integrar uma visão gerencial (*managerial*), ao conhecimento da história, do papel e da função do Estado brasileiro, de uma perspectiva político-administrativa (ver quadro 4). Estas linhas de pesquisa deverão ser acompanhadas por estudos comparativos que enriqueçam e ampliem o escopo de análise, tendo em vista um contexto de globalização e integração, onde atuam organismos e agências internacionais.