

**QUALIDADE DA FORMAÇÃO INICIAL DO ADMINISTRADOR PÚBLICO:
PERCEPÇÕES DE ESTUDANTES E DOCENTES NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL
DE ENSINO SUPERIOR**

Elaine de Souza da Rocha

Luís Miguel Dias Caetano

RESUMO

O estudo analisa a qualidade da formação inicial de administradores públicos, com foco nas percepções de estudantes e docentes do curso de Administração Pública da UNILAB, uma instituição federal brasileira. O objetivo foi avaliar como o curso prepara os futuros gestores públicos, abordando currículo, práticas pedagógicas e adequação das competências formativas às necessidades do setor público. A metodologia adotada incluiu questionário semiestruturado aplicado a estudantes e uma entrevista com um docente da área, resultando em uma análise qualitativa e quantitativa das opiniões dos envolvidos. Os resultados apontam que, embora a formação teórica seja considerada satisfatória, há uma demanda significativa por práticas pedagógicas que integrem melhor teoria e prática, visando atender às demandas do mercado. Identificou-se a necessidade de atualização curricular e a incorporação de metodologias mais interativas e voltadas para o desenvolvimento de habilidades práticas. Conclui-se que a UNILAB deve promover melhorias no currículo e nas práticas de ensino para garantir uma formação mais eficaz e alinhada ao contexto atual da administração pública.

Palavras-chave: Administração Pública. Formação do Administrador Público. Ensino Superior. Ensino-aprendizagem

1. INTRODUÇÃO

Numa primeira análise, a formação de qualidade dos Administradores Públicos é fundamental para o desenvolvimento eficaz das políticas públicas e o fortalecimento das instituições governamentais. No Brasil, o papel do Administrador Público não se limita a simples gestão de recursos e processos, ele se torna responsável por coordenar e implementar ações que impactam significativamente e diretamente a vida da população, em diversos setores como educação, infraestrutura, saúde e segurança. Diante desse cenário, a qualidade da formação inicial torna-se um fator essencial para assegurar a eficiência do setor público e o bem-estar social.

Sendo assim, ensino de Administração Pública no Brasil tem enfrentado vários desafios nas últimas décadas. Um deles é a necessidade de ajustar o currículo para atender às necessidades do setor público moderno, bem como a adoção de técnicas pedagógicas que preparem os futuros gestores para ambientes cada vez mais complexos. No entanto, muitas instituições acadêmicas ainda enfrentam desafios para adaptar essa formação às mudanças sociais, tecnológicas e institucionais. Além disso, é necessário estar atento ao progresso sustentável, aos desafios de geração de empregos, à redução das desigualdades sociais e às questões ambientais. Como também, é fundamental o engajamento no fortalecimento das instituições democráticas (Martes *et al.*, 2010).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) coletados em 2023, o Brasil possui um total de 108 cursos de Administração Pública distribuídos entre diferentes categorias de instituições. Desses, 50 cursos estão concentrados em instituições federais, 28 em estaduais, 26 em instituições privadas com fins lucrativos, e 4 em privadas sem fins lucrativos. Em relação ao número de vagas, as instituições privadas com fins lucrativos oferecem 49.995 vagas, seguidas pelas federais com 3.417 vagas, as estaduais com 1.386 vagas, e as privadas sem fins lucrativos com 272 vagas. Esses dados refletem a predominância das instituições privadas no número de vagas disponíveis, especialmente as com fins lucrativos.

Sob esta mesma perspectiva, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) desempenha um papel primordial ao oferecer o curso de Administração Pública, cujo público-alvo é majoritariamente composto por estudantes brasileiros e de países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP); o curso de Administração Pública na instituição, segundo dados da coordenação do curso, tem 316 alunos ativos. A UNILAB, com sede em Redenção, estado do Ceará, é uma autarquia

vinculada ao Ministério da Educação da República Federativa do Brasil. Foi promulgada pela Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010, e começou a funcionar em 25 de maio de 2011 (Brasil, 2010). No entanto, assim como outras instituições, pode enfrentar o desafio de garantir uma formação que responda às necessidades do setor público contemporâneo.

Posto isto, os indicadores de avaliação, como o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), têm sido objeto de intenso debate quanto à sua eficácia na medição da qualidade dos cursos de graduação e do desempenho dos alunos. O indicador apesar de ser uma ferramenta fundamental para orientar tanto as ações pedagógicas quanto administrativas das instituições, o ENADE tem enfrentado críticas relacionadas à ausência de comprometimento dos estudantes com o exame e à subutilização dos seus resultados pelas próprias instituições. De acordo com alguns autores, como Bittencourt et al. (2010) e Avancini (2017), a ausência de uma participação efetiva de alunos e professores no processo de avaliação dificulta que o ENADE cumpra seu papel como agente de melhoria dos cursos superiores, visto que os resultados não são plenamente incorporados no planejamento acadêmico ou nas práticas pedagógicas.

Desta forma, o presente trabalho tem como escopo avaliar a qualidade de formação dos Administradores Públicos na UNILAB, identificando os principais desafios enfrentados pelos docentes e discentes e, além disto, propor soluções que possam fortalecer e aprimorar a formação dos futuros administradores públicos. A questão central que se busca responder é: Como os desafios na formação inicial dos Administradores Públicos na UNILAB impactam a qualidade e formação dos alunos para o mercado de trabalho?

Este estudo não apenas examina os problemas encontrados na formação de administradores públicos de alta qualidade na UNILAB, mas também sugere maneiras de melhorar a educação para atender às necessidades do setor público e promover uma gestão mais eficaz, moral e comprometida com o bem-estar da sociedade.

A formação inicial de um Administrador Público não deve se limitar apenas na contemplação dos aspectos teóricos da gestão pública, mas também oferecer uma preparação prática, ética e cidadã que permita aos futuros profissionais uma atuação proativa na construção de um Estado mais eficiente e eficaz. Sendo assim, este estudo é de extrema relevância, considerando os novos desafios em termos de gestão, inovação e adaptação às demandas sociais que evoluem com o desenvolvimento global.

A UNILAB, como uma instituição comprometida com a integração e o desenvolvimento de países da comunidade lusófona, desempenha um importante papel estratégico na formação

de administradores públicos que são capazes de atuar em cenários diversificados e complexos. Dito isto, surge uma preocupação em como se pode garantir que a formação inicial dos Administradores Públicos na universidade atenda aos requisitos de qualidade e prepare os alunos para enfrentar as exigências reais do mercado de trabalho.

Além disso, para formação de um excelente profissional, independentemente de sua área de atuação, se demanda uma visão ampla e analítica das dimensões usadas na formação dos estudantes e, eventualmente, formular e reajustar as estratégias empregadas para amenizar as dificuldades e lacunas que se encontram ao decorrer do processo educacional até sua integração no mercado de trabalho. Ademais, para melhorar e aperfeiçoar a formação destes indivíduos é crucial alinhar os métodos com os desafios contemporâneos do setor público, como a digitalização, a transparência, a eficiência dos serviços, a gestão de recursos limitados e a crescente demanda por *accountability*.

Diante do que foi explanado, a avaliação das práticas adotadas na formação, a análise dos desafios enfrentados pelos professores e alunos, e a proposta de melhorias no curso de Administração Pública na UNILAB são essenciais para que a instituição consiga cumprir seu papel social. Além disso, este trabalho busca agregar com o debate sobre a necessidade de ajustes na formação acadêmica para que se construa um futuro administrador público capacitado a agir de modo eficiente e inovador.

Com relação ao objetivo geral, coloca-se como foco analisar a qualidade da formação inicial do Administrador Público considerando os indicadores institucionais e as percepções de estudantes e docentes. Por conseguinte, os objetivos gerais são:

- **Identificar os principais desafios enfrentados pelos alunos e professores do curso de Administração Pública da UNILAB** no que tange à qualidade do ensino e à preparação dos alunos para o mercado de trabalho;
- **Analisar a qualidade do curso de Administração Pública** com base nos aspectos que abrangem o ensino, a pesquisa, a extensão, o desempenho dos alunos, estrutura do curso e o corpo docente;
- **Analisar a relação entre a formação teórica e prática** oferecida pela UNILAB, avaliando a capacidade do curso em preparar os alunos para os desafios práticos da administração pública;

- **Propor melhorias e recomendações** para o fortalecimento da formação inicial, com base nos resultados obtidos, visando uma maior integração entre teoria, prática e os requisitos do mercado público.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Numa primeira análise, a formação de administradores públicos é um tema amplamente discutido, uma vez que envolve a preparação de profissionais responsáveis por administrar recursos, implementar políticas públicas e garantir que os serviços públicos sejam fornecidos de forma efetiva e eficiente. Nesta seção, serão abordados os conceitos e estudos mais relevantes sobre a qualidade da formação no campo da Administração Pública. Além disso, serão discutidos os problemas e desafios no contexto da educação superior.

Posto isto, a metodologia deste estudo incluiu uma seleção criteriosa de fontes bibliográficas, com foco em obras, artigos científicos e documentos institucionais relevantes para a análise da formação do administrador público. As fontes foram escolhidas com base em sua pertinência temática, abrangência e credibilidade, priorizando publicações de autores reconhecidos na área de Administração Pública. A seleção incluiu referências que abordam formação de competências no setor público, os desafios na formação de administradores públicos, a integração entre teoria e prática e as diretrizes curriculares nacionais. Buscou-se assegurar a qualidade e atualidade das fontes, estabelecendo um suporte teórico robusto para as discussões e análises apresentadas neste trabalho.

4.1 A Formação do Administrador Público

Para compreender a formação do administrador público, é importante considerar brevemente como esse campo se desenvolveu no Brasil. A origem do ensino em Administração Pública no Brasil teve início com a necessidade de capacitar servidores para a gestão governamental, uma demanda que foi sendo atendida a partir de iniciativas tanto nacionais quanto internacionais. Posto isto, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, sob o governo de Getúlio Vargas, foi um marco inicial, ao estabelecer políticas de formação e treinamento para funcionários públicos. Na sequência, em 1944, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) surgiu para capacitar profissionais no setor público e privado, sendo fundamental na estruturação de cursos de gestão pública (Oliveira; Rubin, 2013, p. 636-638).

Sob a mesma análise, segundo Oliveira e Rubin (2013), a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) pela FGV em 1952 formalizou o ensino superior em administração pública, tornando-se a primeira instituição latino-americana a oferecer um diploma acadêmico na área, equiparado a um bacharelado nos Estados Unidos. Esse desenvolvimento foi apoiado por organizações internacionais, como as Nações Unidas, que contribuíram para a criação de programas de formação.

Com relação a progressão do ensino de Administração Pública no Brasil, tal decisão representa uma tentativa de se ajustar às mudanças institucionais e políticas que o país vivenciou, particularmente após a promulgação da Constituição de 1988. Segundo Gomes *et al.* (2015, p. 4-9), com o aumento da importância do Estado na implementação de políticas públicas e inclusão social, ficou clara a demanda por profissionais capacitados para trabalhar nesse cenário. Com a introdução da Lei de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) em 2007, houve um estímulo considerável para a abertura de novos cursos de graduação em Administração Pública e Gestão de Políticas Públicas, expandindo o acesso à educação especializada.

Estes novos programas de estudo incluem metas pedagógicas focadas na multidisciplinaridade, diálogo com tópicos atuais e pertinentes, além de uma formação generalista que proporciona um entendimento crítico e completo das políticas públicas. Assim, o objetivo é preparar profissionais com habilidades analíticas e propositivas, prontos para lidar com as demandas complexas e diversificadas do setor público do Brasil (Gomes *et al.*, p. 16, 2015).

Posto isto, evidencia-se que esses marcos estabeleceram as bases para a consolidação da área no Brasil, com foco na profissionalização da gestão pública e na preparação de servidores para os desafios administrativos contemporâneos.

Dada essa perspectiva histórica, se indubitável que os administradores públicos para conseguir atender às demandas das organizações públicas modernas precisam de uma formação sólida e de boa qualidade, tendo como objetivo formar profissionais capazes de atuar de modo eficaz na execução das funções governamentais. Segundo Dallari (1989, p. 9), as organizações do setor público conseguem cumprir a sua função quando buscam atuar com uma maior eficiência da administração pública junto ao atendimento das demandas da sociedade. O autor ainda destaca o bem-estar da população depende do nível de qualidade da prestação do serviço público, este que está ligado diretamente com a eficiência de seus funcionários.

De acordo com Abrucio (1997, p. 39), a administração pública moderna exige indivíduos com competências múltiplas, estes que vão se dividir em funções de administrador, produtor, inovador e integrador. Sendo assim o setor público precisa se adaptar e inovar, o que exige um desenvolvimento de novos princípios e abordagens para preparação do indivíduo.

Neste aspecto de formação é fundamental ressaltar a importância do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, que destaca a atuação da administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, estes que devem se guiar pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). Isto é, gerenciar eficientemente, assegurar que as atividades estejam em cumprimento com as leis e regulamentos de forma impessoal e moral, além de prezar pela transparência; aspectos que devem estar integrados na atuação dos profissionais sem exceção.

Para Bresser-Pereira (1998, p. 23-41), a reforma gerencial no Brasil colocou em evidência a necessidade de uma formação voltada para a eficiência na gestão pública, em que se destaca a importância da capacitação em áreas como planejamento estratégico, avaliação de desempenho e gestão de recursos. Nessa linha de pensamento, a formação inicial deve preparar o futuro Administrador Público para lidar com a realidade mutável e multifacetada do setor público, promovendo habilidades técnicas e, além disso, competências interpessoais e de liderança.

De acordo com Souza (2002), os gestores públicos mais adequados de hoje precisam ter os seguintes atributos: iniciativa e criatividade; responsabilidade; capacidade de lidar com diferentes situações; inteligência prática, focada em ação, desenvolvimento e aquisição de conhecimento; habilidades interpessoais e empreendedoras; habilidades de relacionamento interpessoal e habilidades de comunicação.

Sob outro prisma, Souza faz suas considerações sobre a importância da atuação prática para aperfeiçoar o futuro administrador público:

O estágio obrigatório ocupa papel considerável na formação dos alunos, bem como possibilita uma maior integração com a máquina burocrática. Teriam os futuros responsáveis pela administração pública uma formação profissional privilegiada pelos exercícios práticos, fundamentada na ética e nos valores da *res publica*, não só no período de escolaridade, mas, também, na observação concreta do cotidiano (Souza, 1998, p. 50).

Se torna perceptível que a formação do administrador público deve ser guiada por uma visão holística e abrangente, tanto nos aspectos teóricos quanto práticos. Neste sentido, as instituições de educação superior ficam encarregadas de construir metodologias que permitam integrar uma gama de aspectos fundamentais que precisam fazer parte do processo de ensino e aprendizagem, visando um maior nível de qualificação e habilidades aprendidas pelos alunos.

4.2 Qualidade na Educação Superior em Administração Pública

Ao se analisar o quadro geral da educação superior, o Estado tem incentivado as organizações a estabelecerem claramente seus objetivos, fazer mudanças significativas e de grande impacto na função do gestor público, visando alcançar maior eficiência nos seus resultados. Segundo Duarte et al. (2022), a avaliação da qualidade da educação superior torna-se importante para as políticas públicas, como uma ferramenta para aumentar a eficiência e a eficácia das organizações, exigindo as mesmas a mostrar maiores resultados e desempenho.

Sob essa perspectiva, a qualidade dos cursos de graduação em Administração Pública no Brasil é monitorada e avaliada pelo Ministério da Educação (MEC) através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que foi criado com o objetivo de assegurar padrões de excelência nas instituições e cursos superiores, promovendo a formação de profissionais capacitados e alinhados às necessidades do setor público. No contexto da avaliação desses cursos, o SINAES utiliza indicadores específicos que incluem o Conceito Preliminar de Curso (CPC), o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e visitas in loco realizadas por avaliadores do MEC. Posto isto, o CPC, por exemplo, integra variáveis como o desempenho dos estudantes no ENADE, o perfil do corpo docente e a infraestrutura da instituição, enquanto o ENADE avalia o conhecimento dos alunos em relação aos conteúdos essenciais para a formação profissional (Brasil, 2004). As avaliações in loco, por sua vez, oferecem uma análise detalhada dos cursos, considerando aspectos como o cumprimento das diretrizes curriculares, a qualificação do corpo docente e a adequação das condições de ensino.

Abaixo estão descritos os principais indicadores e processos de avaliação aplicados aos cursos, que buscam assegurar padrões de excelência e aprimoramento contínuo na formação dos administradores públicos.

Quadro 1 - Principais Indicadores de Avaliação

Indicador	Descrição
-----------	-----------

Conceito Preliminar de Curso (CPC)	Avalia a qualidade dos cursos com base em: desempenho dos estudantes (ENADE), qualificação e dedicação do corpo docente, infraestrutura e percepção discente. CPC varia de 1 a 5
Exame Nacional De Desempenho De Estudantes (ENADE)	Avalia o desempenho dos concluintes em relação ao conteúdo programático, competências e habilidades. Nota do ENADE influencia o CPC do curso.
Avaliação In Loco	Reconhecimento e renovação do reconhecimento do curso por meio de visitas de avaliadores, considerando: organização pedagógica, corpo docente e infraestrutura. Nota varia de 1 a 5.
Índice Geral de Cursos (IGC)	Avalia a qualidade global das instituições de ensino considerando a média do CPC dos cursos e a avaliação da pós-graduação (mestrado e doutorado) conforme critérios da CAPES.
Projeto Pedagógico do Curso (PPC)	Avalia a adequação do PPC às Diretrizes Curriculares Nacionais, verificando objetivos, perfil do egresso, matriz curricular, metodologias e integração com o setor público.
Titulação e Experiência Docente	Verifica a qualificação e experiência profissional dos docentes, analisando a proporção de mestres e doutores e a dedicação dos professores ao curso.
Evasão e Retenção de Alunos	Mede os índices de evasão e retenção ao longo do curso, refletindo a qualidade da formação e as políticas pedagógicas de acolhimento e retenção dos estudantes.

Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior (2024), Brasília: INEP.

Quadro 2 - Principais Processos de Avaliação

Processo	Descrição
Reconhecimento de Curso	Avaliação inicial do curso para validação do diploma.
Renovação de Reconhecimento	Avaliação periódica para garantir a manutenção da qualidade do curso.
Autoavaliação Institucional	Realizada internamente pela instituição, conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), com base nas diretrizes do SINAES.

Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior (2024), Brasília: INEP.

Ademais, a avaliação desses indicadores institucionais proporciona uma visão abrangente, embora limitada, da qualidade dos programas de estudo, complementada pelas visões dos alunos e professores participantes. Ao comparar esses indicadores com a visão dos participantes do curso, pode-se identificar não só as áreas de destaque, mas também os elementos que podem não estar devidamente representados nos dados institucionais, como

questões relacionadas à prática do professor e à didática aplicada. Essa comparação entre os dados quantitativos e as percepções qualitativas oferece uma visão crítica e integrada sobre a formação em Administração Pública, promovendo uma análise mais profunda e alinhada ao objetivo de avaliar a qualidade da formação inicial na área.

Neste aspecto deve-se levar em consideração as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de Administração Pública no Brasil, estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 1 de 13 de janeiro de 2014, orientam a formação de profissionais preparados para lidar com as particularidades e desafios do setor público, promovendo uma formação sólida que articule teoria e prática (Brasil, 2014).

Essas diretrizes enfatizam a importância de uma abordagem multidisciplinar, voltada para o desenvolvimento de competências técnicas e éticas que permitam ao administrador público atuar de forma eficiente, ética e comprometida com os princípios da administração pública, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A implementação dessas diretrizes visa garantir que o currículo inclua conhecimentos essenciais para a administração e gestão de políticas públicas, proporcionando uma formação alinhada às demandas sociais e às transformações do Estado.

Sob esse mesmo prisma, Paes de Paula (2007) destaca que a qualidade da formação inicial está diretamente relacionada à formação crítica dos indivíduos, no qual devem ser capazes de avaliar os cenários políticos, sociais e econômicos nos quais estão inseridos. Desta forma, é de suma importância que o currículo do curso de Administração Pública não deve se limitar aos materiais técnicos; deve também incentivar alunos a pensar sobre as coisas como parte fundamental para melhoria do bem-estar social e como agente ativo da melhoria na gestão pública.

4.3 Os Desafios da Educação em Administração Pública

Apesar das diversas exigências do mercado de trabalho, muitos cursos de Administração Pública enfrentam dificuldades para atualizar suas práticas pedagógicas, tal fator pode resultar em uma formação que é desalinhada com as demandas reais do setor. Pode-se citar como um dos muitos desafios para educação superior em Administração Pública é a necessidade de a grade curricular estar em constante análise e atualização, buscando incorporar as novas necessidades do setor público, isto é, o uso das tecnologias digitais, o foco em eficiência e inovação, entre outros aspectos.

Oliveira e Rubin (2013), destacam três desafios enfrentados pela educação em Administração Pública no Brasil que impactam na formação de profissionais qualificados para atender às demandas do setor público. Um dos principais problemas é a distribuição geográfica desigual das instituições de ensino, com a maior concentração de escolas de governo e programas de pós-graduação na região Sudeste. Essa distribuição limita o acesso à formação especializada em regiões mais afastadas, especialmente nas áreas economicamente menos favorecidas, onde a qualificação de gestores públicos poderia trazer impactos significativos. Além disso, a oferta restrita de programas acadêmicos dedicados exclusivamente à administração pública reduz as oportunidades de especialização, fazendo com que muitos interessados na área tenham que se adaptar a cursos menos específicos.

Outro desafio enfrentado é a integração da administração pública em programas genéricos de administração, o que pode resultar em uma formação mais abrangente, porém com menos foco nas especificidades da gestão pública. Essa abordagem pode diluir competências essenciais para o setor, como o conhecimento em políticas públicas, gestão de recursos públicos e governança, que são fundamentais para lidar com as particularidades do serviço público (Oliveira; Rubin, 2013, p. 648-650).

Oliveira e Suerbronn (2007, p. 157-166), destacam o desafio da mercantilização crescente do ensino que representa um dos principais desafios no ensino superior do curso, pois essa tendência tem alterado o equilíbrio entre ensino e pesquisa, resultando em uma maior ênfase no ensino e, muitas vezes, no treinamento técnico, em detrimento da pesquisa e da reflexão crítica. Tendo como consequência a perda da sua capacidade de promover análises aprofundadas e críticas sobre questões sociais e econômicas, desviando-se de um ensino voltado para a construção de conhecimento que integre teoria e prática com uma perspectiva crítica e transformadora da sociedade.

Sob uma outra perspectiva, Faria (2007), refere-se à necessidade de uma melhor conjugação entre ensino e pesquisa, sem separá-los em simples dicotomias que, a longo prazo, são prejudiciais ao desenvolvimento acadêmico. É importante salientar que o ensino e a pesquisa são partes complementares do processo de formação e desenvolvimento de conhecimento, especialmente em administração, onde é crucial conciliar relevância prática e rigor acadêmico. Sendo assim, superar essa dicotomização permite que o ensino superior forme profissionais não apenas tecnicamente competentes, mas também capacitados para uma análise crítica e inovadora; elementos fundamentais para atuação no setor público.

Ainda de acordo com Oliveira e Sauerbronn (2007, p. 166) a estrutura curricular fragmentada também é um desafio importante no ensino superior de administração, uma vez que demanda uma integração mais efetiva entre teoria e prática. Em muitos cursos, a fragmentação do conhecimento pode dificultar a construção de uma visão sistêmica e abrangente das práticas administrativas. Posto isto, se exige que os currículos sejam desenhados de maneira a promover uma inter-relação mais robusta entre as disciplinas, além de possibilitar uma aplicação prática consistente dos conceitos teóricos, contribuindo para a formação de profissionais preparados para lidar com a complexidade do setor público.

Outro aspecto relevante para a administração pública é o desenvolvimento de conteúdos que mantenham o foco nas preocupações originais da área, diferenciando-a das demandas do setor privado; um ponto crucial para o atendimento das demandas da sociedade (Madureira, 2005). Esse é um desafio particular, visto que a lógica de mercado tem influenciado o ensino e, em certos casos, levado a uma aproximação entre os conteúdos voltados para administração pública e privada. Contudo, é preciso compreender que para formar gestores públicos capacitados, é essencial que o currículo destaque as especificidades do setor público, como políticas públicas, ética, responsabilidade social e governança pública, entre outros aspectos que fundamenta a máquina pública (Oliveira; Sauerbronn, 2007).

Como último desafio, Madureira (2005) coloca em escopo as limitações culturais, estratégicas e técnicas na transição entre teoria e prática no ensino superior de administração. A integração entre ensino e prática administrativa muitas vezes enfrenta barreiras que dificultam a experiência prática dos estudantes em um ambiente real. Isso pode resultar em uma formação que, embora teoricamente sólida, não prepara o aluno para os desafios cotidianos da administração pública. Portanto, é fundamental que as instituições de ensino superior busquem estratégias para superar essas limitações, como parcerias com organizações públicas e privadas e o uso de metodologias ativas de ensino, garantindo uma formação mais completa e alinhada com a realidade do mercado e da gestão pública, estas que possuem limitações e demandam maior capacitação por parte dos administradores.

Tendo em vista os desafios identificados, surge a necessidade de amenizar tais problemáticas, como também oportunidades para expandir e melhorar a formação em administração pública, permitindo que mais profissionais tenham acesso a uma educação de qualidade e específica para atuar com eficiência e responsabilidade no setor público.

No contexto da UNILAB, onde a formação de administradores públicos é realizada em um ambiente de diversidade cultural e desafios regionais, uma análise dos métodos de ensino,

da estrutura organizacional e das condições de oferta se torna ainda mais crucial. A avaliação desses elementos permitirá a identificação de áreas de melhoria e a promoção de um curso com alta qualidade que prepara os alunos para os desafios da gestão pública moderna.

5. METODOLIGIA

Este estudo se enquadra em uma abordagem de pesquisa descritiva e exploratória, adotando uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) para a coleta e análise dos dados. De acordo com Gil (1989), a pesquisa exploratória é utilizada com o intuito de aumentar a compreensão de um problema da administração, como também reunir informações sobre a questão para refinar melhor a pesquisa. Sobre a pesquisa descritiva, Gil (1989) declara que a pesquisa descritiva busca descrever características de uma população ou fenômeno e identificar relações entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática.

Posto isto, segundo Firestone (1987), a pesquisa qualitativa é realizada com o intuito de compreender o fenômeno social, esta que se utiliza da perspectiva dos atores através da sua participação, enquanto a pesquisa quantitativa baseia-se nos aspectos objetivos independentemente das crenças dos envolvidos. Nessa perspectiva, a metodologia adotada caracteriza-se como estudo de caso, no qual a pesquisa qualitativa foi utilizada para compreender as percepções dos envolvidos por meio de uma entrevista com um docente, enquanto a quantitativa ajuda a quantificar a incidência de determinadas práticas ou problema através dos dados conseguidos através da aplicação de um questionário aos estudantes.

A abordagem qualitativa foi conduzida por meio de entrevista semiestruturada com um professor do curso de Administração Pública da UNILAB. Nessa entrevista, o objetivo foi captar percepções sobre os desafios pedagógicos, as metodologias utilizadas, a infraestrutura organizacional, e o impacto da formação na preparação dos alunos para o mercado de trabalho.

Por outro lado, a abordagem quantitativa foi realizada através da aplicação de um questionário a uma amostra representativa de alunos do curso. O questionário foi 16 perguntas objetivas e subjetivas sobre a percepção dos alunos quanto à qualidade da formação, as metodologias de ensino aplicadas, a relevância do conteúdo curricular e a preparação quanto a prática profissional.

Posto isto, o questionário foi dividido em três partes: inicialmente, foi apresentado o termo de participação para garantir o consentimento informado dos participantes; em seguida, uma seção de caracterização geral dos respondentes; e, por fim, as perguntas foram organizadas

em duas seções específicas: Organização do Curso de Administração Pública e Didática e Atuação do Professor. A distribuição do questionário foi realizada por meio de canais de comunicação como WhatsApp e e-mail.

Com relação à população e amostra, a população-alvo do estudo consiste nos alunos regularmente matriculados no curso de Administração Pública da UNILAB, totalizando 316 alunos ativos. Dessa população, foram obtidas 29 respostas ao questionário, além de uma entrevista com um professor responsável por três disciplinas no curso. Esta abordagem holística do estudo de caso teve como objetivo capturar uma ampla gama de perspectivas, opiniões e experiências, contribuindo para a compreensão dos desafios enfrentados.

Os dados foram coletados em duas etapas: entrevista com professor, a entrevista semiestruturada foi conduzida por videoconferência, de acordo com a disponibilidade do professor. Enquanto as questões abordadas foram temas como os métodos de ensino, os desafios enfrentados na prática pedagógica e sugestões de melhorias. Na outra etapa, questionário para os alunos, o questionário foi aplicado via formulário online, contendo 14 perguntas objetivas e 2 subjetivas sobre a percepção dos alunos em relação ao ensino e à formação prática oferecida no curso.

Por fim, a análise dos dados foi realizada em dois momentos: análise qualitativa, em que os dados foram coletados na entrevista e analisados por meio de análise de conteúdo, identificando os padrões temáticos e categorizando as respostas de acordo com os principais tópicos abordados. Na análise quantitativa, os dados extraídos nos questionários foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando softwares como Excel para gerar gráficos, tabelas e percentuais que permitam visualizar de forma clara as tendências e percepções dos alunos em relação ao ensino, a pesquisa, a extensão, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição e o corpo docente.

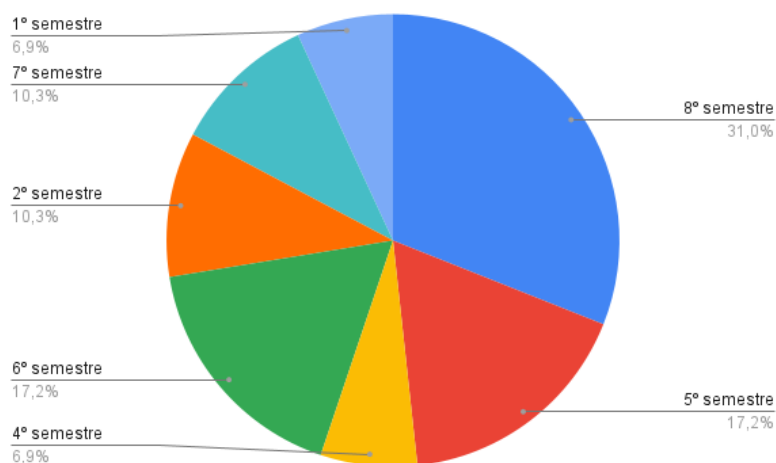
A coleta de dados para este estudo enfrentou desafios consideráveis, principalmente relacionados à adesão dos participantes. Em relação ao questionário, embora o público-alvo fosse composto por 316 alunos regularmente matriculados no curso de Administração Pública da UNILAB, apenas 29 responderam ao formulário, o que pode ser atribuído à dificuldade de engajamento em pesquisas acadêmicas. Já na realização da entrevista com o professor, foi necessário conciliar agendas e optar pelo formato de videoconferência, o que, embora viável, exige maior planejamento e flexibilidade para acomodar a disponibilidade do entrevistado. Apesar desses obstáculos, os dados coletados foram suficientes para atender aos objetivos propostos, fornecendo dados para a análise qualitativa e quantitativa do estudo.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa quantitativa baseia-se na análise das 29 respostas obtidas através do questionário realizado com os alunos do curso de Administração Pública da UNILAB. Sendo assim, esta amostra reflete uma variedade considerável de pontos de vista, englobando diversos semestres e perfis acadêmicos, oferecendo uma análise aprofundada da estrutura do curso, do currículo, da didática dos docentes e de outros elementos cruciais na formação educacional do curso. Além disso, com base nessas respostas, pode-se identificar pontos fortes, desafios e propostas de aprimoramento, auxiliando na análise crítica da qualidade do ensino proporcionado pela instituição.

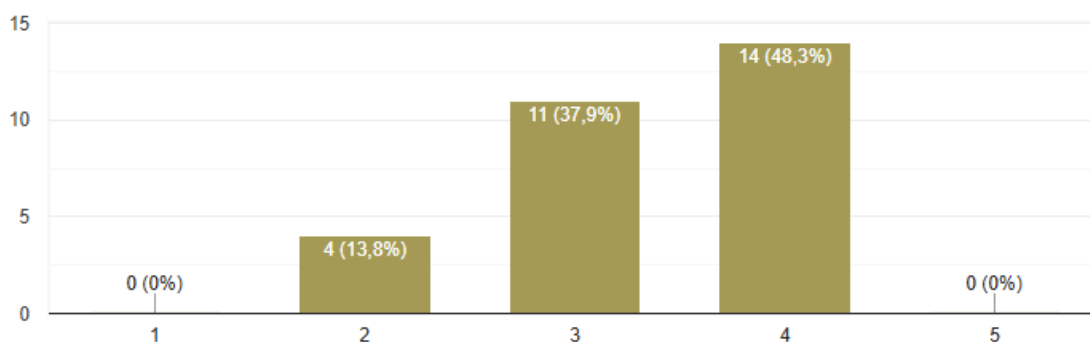
Posto isto, a amostra indicou que 72,4% (n=21) dos estudantes que responderam o questionário são nacionais e 27,6% (n=8) são internacionais, estes que estão distribuídos de forma equilibrada nos semestres, mas com uma maior concentração nos semestres finais (5º ao 8º), indicando que a maioria dos estudantes tem mais experiência no curso. Com relação ao gênero dos participantes foi relativamente equilibrado, com 55,2% (n=16) masculino e 44,8% (n=13) feminino.

Gráfico 1 – Semestres dos participantes



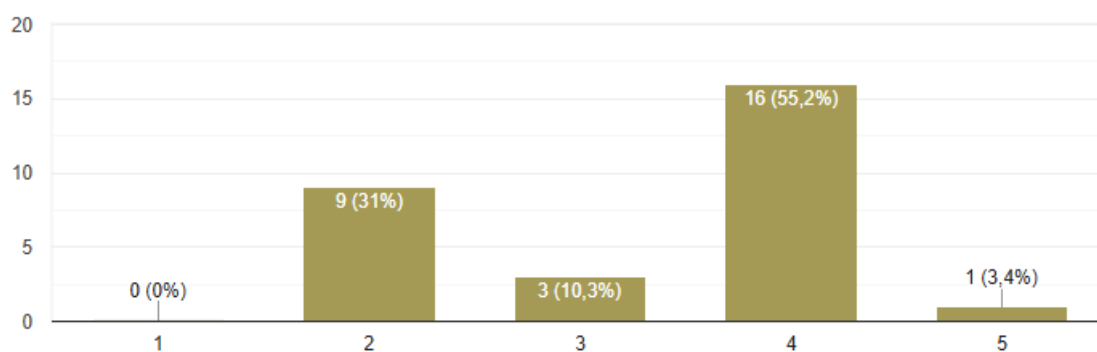
Fonte: Autora (2024).

Com relação à clareza do projeto pedagógico, 48,3% (n=14) concordam que ela é satisfatória, o que reflete uma compreensão positiva sobre a sua estrutura e objetivos do projeto do curso. No entanto, é relevante observar que ainda há 13,8% (n=4) dos respondentes que percebem a necessidade de melhorias, sendo que 37,9% (n=11) que dispuseram de uma nota neutra (3) para o componente.

Gráfico 2 - A clareza do projeto pedagógico do curso

Fonte: Autora (2024).

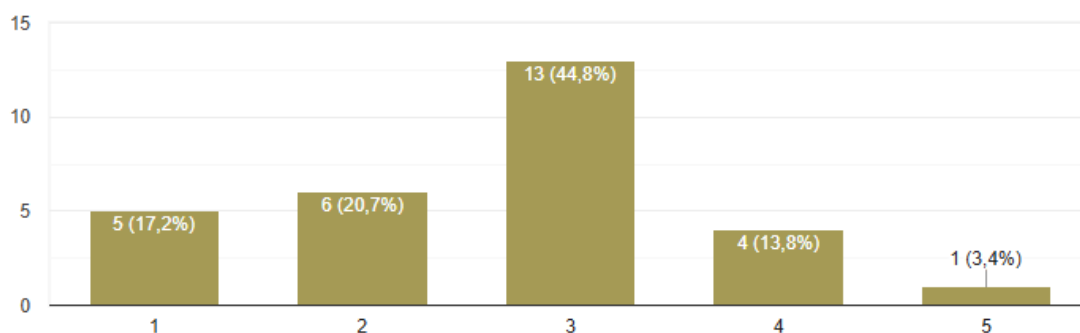
Quando o foco é a matriz curricular, os resultados mostram que 58,6% (n=17) dos alunos consideram que ela atende às suas expectativas com notas altas (4 e 5). Esse resultado é indicativo de há uma aceitação razoável dos componentes curriculares, mas ainda assim, 31% (n=9) dos estudantes atribuíram uma nota baixa (2), o que aponta para áreas que podem ser revisadas e ajustadas para proporcionar um alinhamento mais preciso entre a matriz curricular e às expectativas de formação.

Gráfico 3 - A matriz curricular atende às suas expectativas de formação

Fonte: Autora (2024).

A organização do estágio, por outro lado, surge como um dos pontos mais críticos na avaliação dos estudantes. Apenas 17,2% (n=5) atribuíram notas altas (4 e 5) à organização dessa etapa, enquanto 44,8% (n=13) escolheram a nota 3, demonstrando uma percepção neutra. Mais preocupante é o fato de que 37,9% (n=11) dos respondentes avaliaram essa dimensão como insatisfatória (notas 1 e 2). Esses números destacam uma necessidade de revisão da estrutura do estágio, considerando a sua relevância prática na formação dos estudantes.

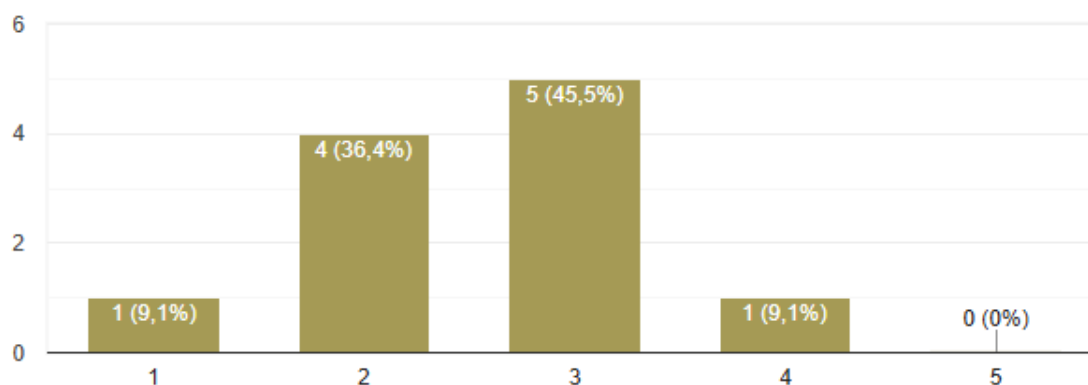
Gráfico 4 - Organização do estágio



Fonte: Autora (2024).

Por conseguinte, o incentivo da organização do curso para participação em projetos de extensão e pesquisa foi vista como insuficiente pela maioria. Somente 9,1% (n=1) deram nota 4 e ninguém atribuiu nota 5 para a extensão, refletindo a necessidade de reforçar o incentivo à participação nesses projetos. Enquanto isto, 45,5% (n=5) dos estudantes atribuíram as notas mais baixas (1 e 2) no componente. Tais percentuais podem ser atribuído a fatores como falta de comunicação sobre as oportunidades ou barreiras na integração curricular desses projetos.

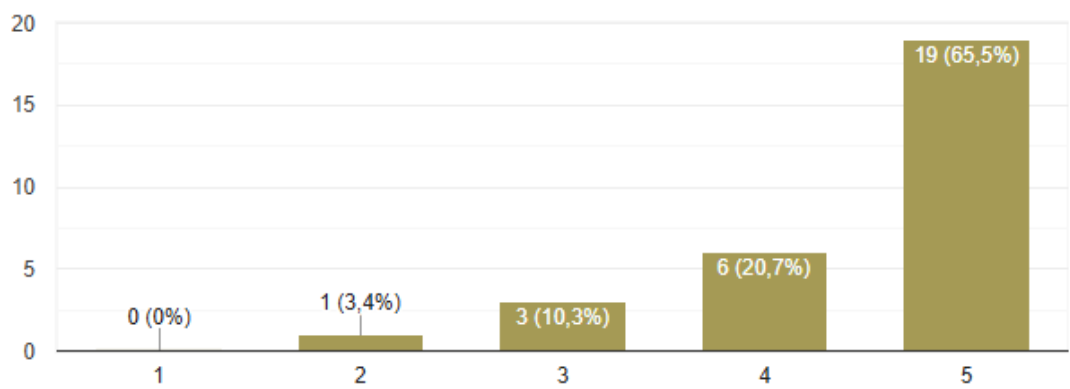
Gráfico 5 - Incentivo a participação em atividades de extensão



Fonte: Autora (2024).

Com relação ao conteúdo das disciplinas e áreas importantes para o curso, 3,4% (n=1) dos estudantes não acreditam que existem áreas que precisam ser abordadas e 10,3% (n=3) assumiram neutralidade (nota 3) no componente. Entretanto, 65,5% (n=19) dos participantes indicaram que existem áreas que deveriam ser mais abordadas no curso e 20,7% (n=6) atribuíram nota 4.

Gráfico 6 – Áreas que deveriam ser abordadas



Fonte: Autora (2024).

Dentre as áreas sugeridas pelos estudantes, destacam-se: Legislação Administrativa e Tributária, Políticas Públicas voltadas para os países da Lusofonia, Gestão de Crises, Transparência e Auditoria. Além dessas, outras áreas apontadas como prioritárias podem ser visualizadas no quadro abaixo, incluindo disciplinas que, segundo os respondentes, necessitam de aprimoramentos.

Quadro 3 – Áreas Sugeridas pelos Estudantes

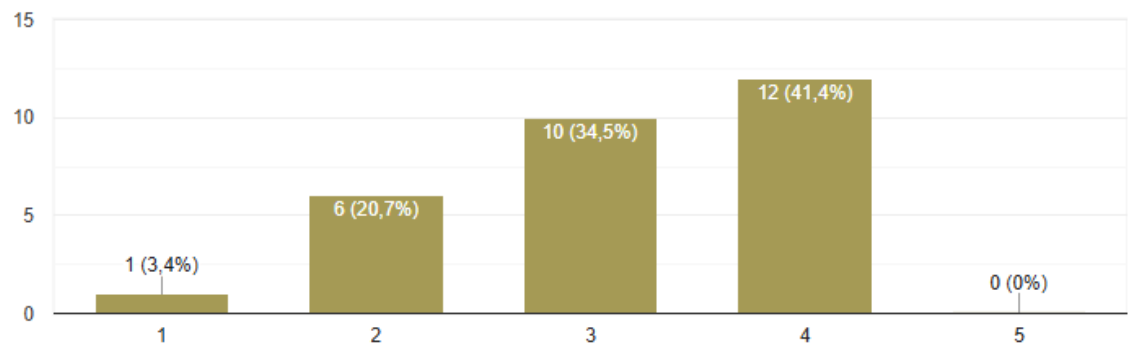
Área indicada	Detalhamento
Gestão da tecnologia da informação	Maior foco em temas atuais como uso de tecnologia no setor público, gestão de projetos eficientes, transparência e auditoria.
políticas públicas e legislação	Abordagem mais aprofundada sobre políticas públicas e legislação administrativa e tributária, especialmente nos países da lusofonia.
Recursos humanos e comportamento organizacional	Necessidade de aprofundar temas como gestão de pessoas, comportamento organizacional, planejamento e estratégia na administração pública, elaboração de projetos públicos e marketing no setor público.
Metodologia e técnicas de pesquisa	Necessidade de aprofundar temas como metodologia do trabalho científico, estatística I e II, métodos e técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa, além de leitura e produção de texto (LPT).

Planejamento e programação	Necessidade de disciplinas que abordem planejamento e programação na administração pública.
Gestão sustentável e de crises	Enfoque em parcerias público-privadas, sustentabilidade, gestão de crises e práticas administrativas que preparem melhor os gestores para os desafios contemporâneos.

Fonte: Autora (2024).

Sobre a perspectiva didática e atuação dos professores, 41,4% (n=12) avaliaram a qualidade da didática com nota positiva (4), refletindo um nível geral de satisfação com a qualidade da formação, enquanto 24,1% (n=7) atribuíram nota baixa para o componente (1 e 2). Valendo ressaltar que 34,5% (n=10) dos respondentes se mantiveram neutros.

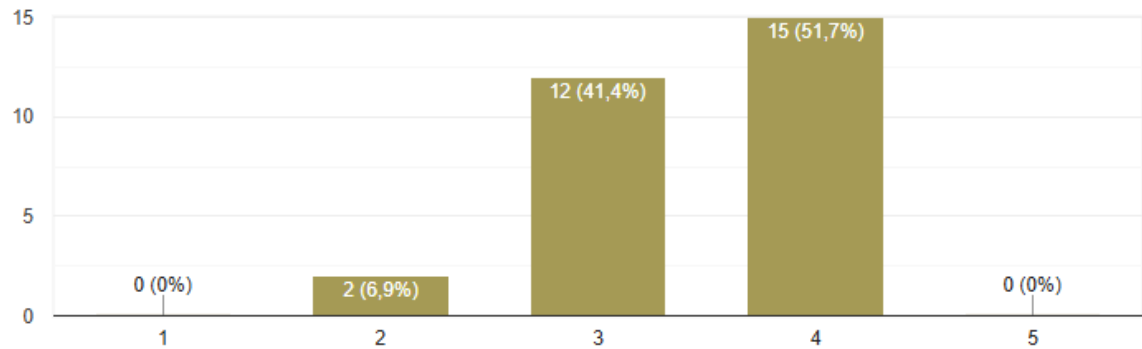
Gráfico 7 - Didáticas utilizadas pelos professores garantem qualidade da formação



Fonte: Autora (2024).

Com relação ao incentivo em sala de aula, 51,7% (n=15) afirmaram que os professores incentivam a participação em aula, indicando um bom ambiente de ensino, mas vale destacar que 41,4% (n=12) atribuíram nota neutra (3) para o componente, enquanto apenas 6,9% (n=2) viram como ruim.

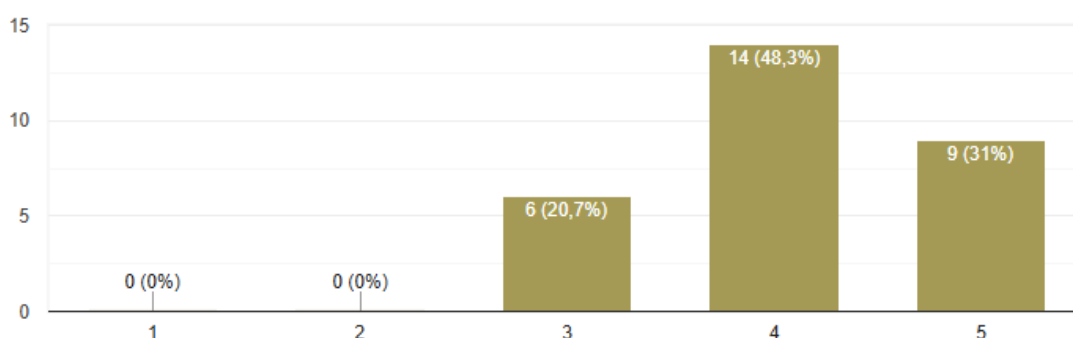
Gráfico 8 – Incentivo a participação dos alunos nas aulas



Fonte: Autora (2024).

Sobre a importância da atuação do professor no processo de aprendizagem, 79,3% (n=23) atribuíram nota 4 e 5, isto é, concordam que o professor assume um papel importante na formação, um indicativo importante para melhorar a dinâmica em sala de aula e aprimorar em conjunto o processo de ensino e aprendizagem.

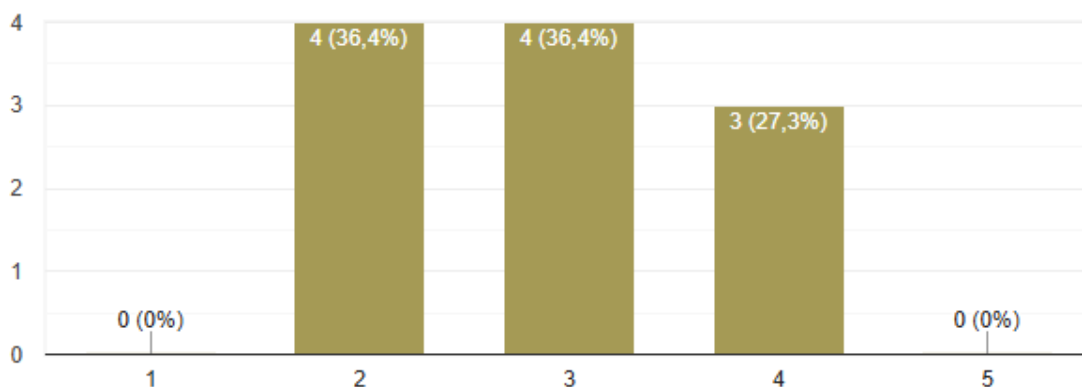
Gráfico 9 - Importância da atuação do professor no processo de aprendizagem



Fonte: Autora (2024).

Por conseguinte, com relação a promoção de atividades práticas com intuito de aproximar o estudante com a realidade das organizações públicas, apenas 27,3% (n=3) acreditam que isto ocorre nas disciplinas. Enquanto, 36,4% (n=4) dos estudantes atribuíram nota baixa (2) no componente e 36,4% (n=4) se mantiveram neutros (3); valendo destacar que não houve votação com nota máxima (5).

Gráfico 10 - Promoção de atividades práticas



Fonte: Autora (2024).

Os alunos também apresentaram sugestões. Entre elas, estão:

- Revisão do currículo, incorporando matérias relacionadas à tecnologia e inovação;

- Melhor organização das aulas e maior diversidade nas abordagens pedagógicas;
- Ensino prático e participação em projetos de pesquisa e extensão;
- Troca de avaliações convencionais por métodos mais inovadores e práticos, tais como projetos coletivos e estudos de caso.

As informações indicam que, embora existam pontos positivos como o reconhecimento do papel dos docentes e a clareza do projeto pedagógico, há áreas que precisam de aprimoramento. É essencial a incorporação de matérias mais práticas, maior estímulo à participação em atividades de extensão e pesquisa, além de melhorias para estágios bem organizados com intuito de aprimorar a formação dos gestores públicos. As propostas dos alunos destacam a necessidade de adequação constante do curso às exigências do setor público e de métodos didáticos inovadores para assegurar uma formação mais significativa e efetiva.

Sob uma perspectiva qualitativa, a entrevista realizada com o professor da área teve como escopo compreender a avaliação do professor sobre a organização curricular e o suporte ao docente, o perfil ideal do administrador público que o curso busca formar, os elementos essenciais para garantir a qualidade e eficácia no processo de aprendizagem dos estudantes, e, por fim, sua percepção sobre a qualidade da formação oferecida aos discentes e as ações que ele acredita poderem fortalecer ainda mais a atuação dos professores. Essa estrutura permite uma análise aprofundada das percepções e sugestões do professor sobre a formação de administradores públicos, compondo a base para a discussão sobre a qualidade e as oportunidades de melhoria no ensino do curso.

Ao ser questionado sobre a organização do curso, o professor enfatiza que ela está orientada pelas diretrizes curriculares, mas destaca a necessidade de uma atualização constante para que o curso atenda às demandas do mercado e às inovações tecnológicas. Segundo o professor:

No que atende às diretrizes curriculares. Bom, é preciso ser revisto isso aí. Olha, esse processo todo de mudança que a gente está vendo, com base, por exemplo, na tecnologia, vai nos levar, por exemplo, a cada vez mais cedo estarmos fazendo esse tipo de revisão [...] Entretanto, as diretrizes curriculares da administração pública não foram atualizadas.

O professor ainda destaca que qualquer diretriz curricular com mais de quatro ou cinco anos deve ser considerada passível de revisão, dados os avanços do mercado e suas exigências. Esta perspectiva dialoga com as respostas dos alunos, que também demonstram interesse em

uma grade curricular mais atualizada e voltada para as demandas do mercado. Além disso, alguns dos estudantes sugeriram a inclusão de disciplinas voltadas a habilidades tecnológicas e inovadoras, apontando uma convergência entre a visão do professor e as expectativas dos estudantes sobre o currículo.

Em relação ao perfil desejado para os futuros administradores públicos, o professor sublinha a importância de habilidades técnicas, conceituais e humanas, considerando essencial que os alunos desenvolvam competências como planejamento e capacidade de liderança. Posto isto, o professor menciona que "o DNA do administrador é o planejamento" e que a construção de uma rede de relacionamento (networking) é fundamental para o sucesso profissional. Os dados do questionário também corroboram essa necessidade; uma parte expressiva dos estudantes indicou que se sentem inseguros quanto às habilidades práticas para atuar no setor público. Sendo assim, os dados apontam para a importância de reforçar a formação prática e as competências comportamentais na estrutura do curso.

Em sua resposta sobre métodos de ensino, o professor sugere que o uso de estudos de caso é essencial para aproximar a teoria da prática. Ele diz que "[...] trabalhar desenvolvendo estudos de casos e trazendo a teoria, a parte teórica para o entendimento, vamos dizer assim, para as questões práticas do dia-a-dia do administrador público" é uma maneira eficaz de engajar os alunos. Muitos estudantes, nas respostas ao questionário, também indicaram que as disciplinas seriam mais proveitosas se incluíssem mais casos reais e situações práticas do cotidiano do administrador público. Levando em consideração esse alinhamento entre as respostas do professor e dos alunos, sugere-se uma oportunidade para aprimorar a didática do curso, integrando mais atividades práticas e simulações de cenários do setor público.

Ao ser perguntado sobre a avaliação da qualidade de formação, o professor destaca a importância de indicadores como o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e de outras métricas de mercado. Ele afirma: "A única forma de eu entender aonde é que estou chegando é definindo quais indicadores de qualidade [...] para aquilo que a gente está desenvolvendo dentro do nosso curso". O questionário dos alunos também indica que há uma percepção de buscar uma melhor formação através das sugestões que foram realizadas, permitindo aos alunos sugerirem melhorias ao longo do curso. Essa ênfase na avaliação contínua é relevante para garantir que o curso se adapte às necessidades dos discentes e ao contexto do mercado que sempre está em constante mudança.

Por fim, um ponto notável da entrevista é a sugestão do professor de criar um Escritório de Projetos no curso, que funcionaria como um espaço prático para aplicar o aprendizado

teórico, semelhante aos escritórios de prática jurídica nos cursos de Direito. O professor afirma que "isso criaria um diferencial danado, gigantesco", beneficiando tanto os estudantes quanto a comunidade local. Os alunos, ao serem questionados sobre possíveis melhorias para o curso, também expressaram o desejo de mais oportunidades práticas e de projetos de extensão que ofereçam experiência real. A implementação de um Escritório de Projetos, como sugerido pelo professor, seria uma resposta direta a essa demanda dos alunos e uma maneira eficaz de reforçar a formação prática dos futuros administradores públicos.

Tendo em vista o que foi exposto, pode-se afirmar que o curso de Administração Pública da UNILAB enfrenta desafios consideráveis na adequação de sua estrutura curricular e nas práticas de ensino para satisfazer as necessidades do mercado e da comunidade. A visão comum é que uma estratégia mais prática, que pode incluir a instalação de um escritório de projetos, poderia aproximar os estudantes da realidade profissional e potencializar sua educação. Portanto, os dados sugerem um alinhamento entre a perspectiva do professor e as necessidades dos alunos, enfatizando a relevância de uma educação que una teoria e prática, capacitando os futuros gestores para as necessidades presentes e emergentes do setor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a qualidade da formação inicial do administrador público no curso de Administração Pública da UNILAB, buscando entender as perspectivas de estudantes e docentes sobre o currículo, as práticas pedagógicas e as competências essenciais para a formação de gestores públicos. A pesquisa, realizada por meio de questionário e entrevista, revelou que o curso oferece uma base teórica sólida, mas identificou a necessidade de ajustes em sua estrutura curricular, especialmente para integrar melhor teoria e prática. O estágio e os projetos de extensão foram apontados como áreas cruciais para essa aproximação, destacando a importância de vivências práticas que complementem os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Quanto ao primeiro objetivo, foi possível identificar que tanto alunos quanto professores enfrentam desafios relacionados à necessidade de uma maior integração entre teoria e prática. Embora o curso ofereça uma base teórica sólida, há um consenso sobre a necessidade de ampliar disciplinas focadas em competências práticas, além de melhorar a didática para torná-la mais interativa. Em relação ao segundo objetivo, que avaliou a qualidade do curso nos aspectos de ensino, pesquisa e extensão, os resultados indicaram a necessidade de intensificar o incentivo

às atividades de pesquisa e extensão, assim como promover melhorias na estrutura curricular. Destaca-se, no entanto, a percepção consideravelmente positiva dos estudantes quanto à atuação do corpo docente.

O terceiro objetivo evidenciou uma lacuna entre teoria e prática, os estudantes sugeriram atualizações nas disciplinas e mais atividades práticas para alinhar o currículo às demandas atuais do mercado público. Estágio e projetos de extensão foram reconhecidos como essenciais para aproximar os alunos da realidade do setor público, indicando a necessidade de fortalecer e aperfeiçoar essas iniciativas. Para o quarto objetivo, recomenda-se que a UNILAB ajuste sua matriz curricular, priorizando uma formação mais aplicada e alinhada às exigências contemporâneas do setor público, além de ampliar oportunidades de estágio.

A adoção de medidas para atualização curricular e melhoria das estratégias pedagógicas é fundamental para garantir a qualidade da formação de administradores públicos na UNILAB. Sugere-se que futuras pesquisas explorem o impacto das metodologias ativas no ensino de Administração Pública e o desempenho dos egressos, além de estudos comparativos com outras instituições para identificar boas práticas que possam ser implementadas na UNILAB. Essas investigações podem contribuir para o aprimoramento contínuo do curso, formando gestores públicos mais capacitados e inovadores.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10, p. 25-34, 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 16 ago. 2024.

AVANCINI, Marta. Entenda o Enade e o conjunto de indicadores do ensino superior. JEDUCA. Associação de Jornalistas da Educação, [s. l.], mar. 2017. Disponível em: <https://jeduca.org.br/noticia/entenda-o-enade-e-o-conjunto-de-indicadores-do-ensino-superior>. Acesso em: 16 ago. 2024.

BITTENCOURT, Hélio Radke; VIALI, Lorí; RODRIGUES, Alziro Cesarde Moraes; CASARTELLI, Alam de Oliveira. Mudanças nos Pesos do CPC e seu Impacto nos Resultados de Avaliação em Universidades Federais e Privadas. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 3, 2010. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/875>. Acesso em: 11 out. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 05 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 ago. 2024.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Brasília, 2004. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 5 abr. 2004. p. 3.

_____. Lei nº 12.289 de 20 de julho de 2010. Dispõe sobre a criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab e dá outras providências. Planalto. Brasília, DF, 20 jul. 2010. p. 4. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/112289.htm. Acesso em 16 ago. 2024.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 1, de 13 de janeiro de 2014. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 1-3, 14 jan. 2014. Disponível em: [extension://efaidnbmnnnibpcajpcgltclefindmkaj/http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&category_slug=janeiro-2014-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&category_slug=janeiro-2014-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 23 out. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, v. 01, 58 p., 1998. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno01.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2024.

DALLARI, Adilson. O Que é Funcionário Público. São Paulo: Brasiliense, 1989.

DUARTE, Ana Lúcia Cunha *et al.* Nova Gestão Pública, Qualidade da Educação Superior e o Novo Perfil Dos Estudantes. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 38, n. 00, 2022. DOI: 10.21573/vol38n002022.122693. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/122693>. Acesso em: 20 ago. 2024.

FARIA, A. Relevância ou rigor? GV Executivo, v. 6, n. 3, p. 39-43, 2007

FIRESTONE, W. A. Meaning in method: the rethoric of quantitative and qualitative research. Educational Researcher, 1957.

GOMES, Sandra.; ALMEIDA, Lindijane Sb.; LUCIO, Magda L *et al.* A new agenda for teaching public administration and public policy in Brazil. Teaching Public Administration, Vol. 34, 2015, p. 159–177. DOI: <https://doi.org/10.1177/0144739415615663>. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Magda-Lucio/publication/285545688_A_new_agenda_for_teaching_public_administration_and_public_policy_in_Brazil_Institutional_opportunities_and_educational_reasons/links/586f9dfe08ae329d621601d4/A-new-agenda-for-teaching-public-administration-and-public-policy-in-Brazil-Institutional-opportunities-and-educational-reasons.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Resultados: Disseminação de resultados. Ministério da Educação: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Brasília – DF, 03 out.

2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 12 de out. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Indicadores de Qualidade da Educação Superior. Ministério da Educação: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Brasília – DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior>. Acesso em: 24 de out. 2024.

MADUREIRA, César. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6581/5165>. Acesso em: 26 de out. 2024.

MARTES, Ana Cristina Braga *et al.* Novos Desafios para Cursos nas Áreas Públicas no Brasil: a proposta da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. *Temas de Administração Pública*, Araraquara, ed. especial, v. 1, n.6, 2010. Disponível em: extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/loureiro_-_novos_desafios_para_cursos_nas_areas_publicas_brasil.pdf. Acesso em: 14 de out. 2024.

OLIVEIRA, Fátima Bayma; RUBIN, Marilyn Marks. Public Administration Education in Brazil: Evolution, Challenge, and Opportunities. *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 19, No. 4 (FALL 2013), pp. 635-665 (21 pages). Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1080/15236803.2013.12001757>. Acesso em: 20 de out. 2024.

OLIVEIRA, F. B. de.; SAUERBRONN, F. F.. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. spe, p. 149–170, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bzf8MHfJGWw7GLL9cJXsfsQ/?lang=pt#>. Acesso em: 27 de out. 2014.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 204 p.

SOUZA, Eda Castro Lucas. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan./fev. 2002. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6428>. Acesso em: 23 ago. 2024.

_____, Eda Castro Lucas. Políticas públicas: formação de gestores governamentais em tempos de mudança. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 79, n. 191, p. 42-81, 1998. Disponível em: <https://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1223/962>. Acesso em: 24 ago. 2024.