

## **Atuação Profissional do Administrador Público: Uma Análise a partir da Perspectiva de Egressos de um Curso de Bacharelado em Administração Pública**

Thaís da Silva Gildo  
Thaís Soares Kronemberger  
Carlos Frederico Bom Kraemer

**Resumo:** Este estudo buscou investigar a atuação e o campo profissional dos egressos do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Fluminense Volta Redonda-RJ abrangendo desde a sua primeira turma, em 2010, até 2023. Para isso, partiu-se da análise dos meios utilizados e dificuldades enfrentadas para inserção no mercado de trabalho, a correlação entre a atuação profissional e a área de formação acadêmica, além da contribuição do estágio curricular para a atividade laboral hoje exercida. Para tanto, a pesquisa, do tipo exploratório, adotou o método de estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada por pesquisas bibliográfica e documental somadas a aplicação de questionário e realização de entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados, a partir de categorias temáticas originadas do questionário e do roteiro de entrevista, incluindo o tratamento de dados numéricos. Sendo assim, os principais resultados apontam limitações vivenciadas pelos egressos para a conquista do emprego em seu campo de formação, o que pode ser explicado pelo processo ainda em curso de consolidação da graduação no Campo de Públicas, a pouca visibilidade de bacharelados na área pública no Médio Paraíba e a forma de ingresso por práticas personalistas na Administração Pública dos municípios da região.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Administrador Público; Ensino em Administração Pública.

## 1. Introdução

A Administração Pública, em seu sentido mais amplo, encontra-se relacionada ao Estado e ao sistema de governo visto ser compreendida por um conjunto de práticas humanas com desdobramentos sobre o exercício da autoridade política e da interação com a sociedade (Amato, 1971).

O estudo sobre a Administração Pública tem origem em um esforço para o entendimento e a análise de aspectos específicos do governo, a fim de concretizar maior qualidade em seus processos. Dessa forma, a esfera profissional da Administração Pública se aplica às questões, como: planejamento, organização, gestão de pessoas, finanças e elaboração de políticas públicas (Amato, 1971).

No que tange a compreensão da estruturação e fundamento da atuação profissional do administrador público no Brasil, é relevante evidenciar os primórdios da Administração Pública no Brasil, ou seja, apontar as principais características do surgimento deste campo somadas às fases de desenvolvimento enquanto área de conhecimento e trajetória da atuação profissional em Administração Pública no país.

Portanto, ao correlacionar os marcos temporais com o histórico e a estruturação acadêmica nacional do curso de Administração Pública, este artigo é norteado pela seguinte questão de pesquisa: como está caracterizado o campo de atuação profissional dos egressos do curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Fluminense Volta Redonda?

Para isso, busca-se explorar aspectos, como: setor de atuação; forma de admissão e o tipo de vínculo empregatício; renda; atividades exercidas e funções desempenhadas. Pretende-se também, identificar as dificuldades encontradas para inserção no mercado trabalho e perceber se a formação universitária como bacharel em Administração Pública contribuiu na atuação profissional. Por fim, busca-se identificar se o Sul Fluminense é limitante na absorção dos egressos tendo em vista que uma das finalidades de criação do curso pesquisado é contribuir com a Administração Pública dos municípios dessa região.

Desse modo, a pesquisa será desenvolvida, a partir da percepção dos egressos do Curso de Bacharelado em Administração Pública, modalidade presencial, da Universidade Federal

Fluminense - Volta Redonda (UFF) desde a sua primeira turma, iniciada em 2010, até os graduados em 2023. A escolha do objeto de estudo possui justificativa na provisão da profissionalização de quadros para a atuação na gestão governamental e gestão municipal, conforme Projeto Pedagógico do Curso (UFF,2017). Além de ser um curso com mais de 10 anos de atuação que adquiriu nota 5 no Enade nos anos de 2018 e 2022<sup>1</sup>, se tornando um dos melhores cursos de Administração Pública do país.

Sendo assim, as próximas seções estão dedicadas ao referencial teórico. Este último abrange o histórico da Administração Pública, perpassando a trajetória do ensino da Administração Pública no Brasil. Em seguida, o curso de Administração Pública da UFF de Volta Redonda é apresentado, como também discute-se o perfil do administrador público. Após isso, discorre-se sobre o método do estudo, as técnicas de pesquisa adotadas para coleta e análise de dados. Em seguida, tem-se a discussão e a análise dos resultados, a partir dos eixos temáticos formulados. Por fim, apresenta-se as considerações finais do trabalho.

## **2. Fundamentação teórica**

### *2.1. Breve Histórico do Ensino da Administração Pública no Brasil: da Década de 1930 ao Campo de Públicas.*

A partir da década de 1930, com o desdobramento do capitalismo industrial no país e a tentativa de ruptura com a administração patrimonial no país para institucionalização da administração burocrática, surgem a valorização da racionalidade administrativa e a necessidade de formalização organizacional das indústrias e do próprio Estado (Coelho, 2019).

Com o cenário reformista da Era Vargas, tem-se a criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP) em 1938. O DASP deu início a um “movimento de profissionalização do funcionalismo público” aderindo a um modelo de ingresso competitivo e baseado em critérios de promoção por merecimento. É considerado um marco na formação e especialização de profissionais para o setor público aplicando a ciência administrativa nas áreas

---

<sup>1</sup>Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 12 set. 2024

relacionadas ao governo visto que, nesta época, o ideal de governabilidade se traduzia em administração (Keinert, 1994).

A partir desse período, impulsionado pela ampliação e desdobramentos do setor público no país, o ensino superior de Administração Pública foi institucionalizado. Para isso, na década de 1960, acordos de cooperação internacional foram firmados, no qual os Estados Unidos, que já possuía histórico avançado e estruturado no campo da administração, auxiliou o Brasil na formação de recursos humanos, aperfeiçoamento tecnológico e profissional para a promoção do desenvolvimento (Fischer, 1984).

O ensino superior de Administração Pública no Brasil se institucionaliza, a partir do encadeamento de ações da FGV entre 1944-1952 produzidas por técnicos transferidos do DASP. Essa articulação acontece em um momento em que o sistema universitário nacional se distanciava da referência europeia para a tendência norte-americana. A FGV obtém o apoio da Organização das Nações Unidas (ONU) e com essa cooperação de universidades americanas, surge em 1952 a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) (Coelho, 2019).

Importante considerar que, conforme relatado por Keinert (1994), em seus primórdios, o campo de conhecimento de Administração Pública era constantemente atrelado ao estudo do Direito sendo pautado neste primeiro momento pelo paradigma da ciência jurídica (1900-29) e, posteriormente, da ciência administrativa (1930-79).

Outro ponto de destaque diz respeito as dificuldades enfrentadas pela EBAP<sup>2</sup> quanto a carência tanto de professores designados para a área pública, como também de literatura especializada neste tema em português. Um dos aspectos a ser considerado refere-se ao próprio campo de conhecimento oriundo de disciplinas com histórico e saber científico já fortificados, como, por exemplo, psicologia, economia, sociologia e direito. Por estar presente nesta multidisciplinaridade, a Administração Pública constitui um campo sujeito a reorganizações e instabilidades teóricas (Fischer, 1984).

Pode-se dizer que a EBAP contribuiu para a formação de docentes, a reprodução do Bacharelado em Administração Pública em Instituições de Ensino Superior no Brasil e a

---

<sup>2</sup> Em 2002, a EBAP começou a oferecer formação voltada também no setor privado e passou a se chamar FGV EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas).

constituição de literatura especializada. Também adotou métodos de popularização do curso através da concessão de bolsas de estudo de forma a atrair candidatos. Seis meses após o estabelecimento da EBAP, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) por meio da Faculdade de Ciências Econômicas, fundou o que seria o primeiro curso de graduação em Administração Pública em uma instituição de ensino superior federal (Coelho,2019).

Até 1965 houve uma disseminação nacional de cursos de graduação em Administração Pública chegando até mesmo a superar em número os cursos de Administração de Empresas. Entre os 31 cursos voltados para a área de Administração, cerca de dois terços eram referentes ao campo de Administração Pública (Coelho, 2019).

Entretanto, a partir do final dos anos 60, o estudo e a pesquisa em Administração Pública foram sendo desenvolvidos pelo paradigma da Administração de Empresas no meio acadêmico, proveniente da gestão “Estado-empresa” desenvolvimentista e interventor, sob o lema da competência e racionalidade técnica (Keinert,1994).

Um ponto significativo neste retrocesso foi a integração do ensino de Administração Pública e de Empresas na fixação do currículo mínimo. Assim, o campo de ensino compartilhava matérias com uma lógica que visava não somente as funcionalidades do Estado e necessidades da sociedade, mas também uma visão mercadológica (Coelho,2019).

Outros aspectos contribuíram para essa redução, como, por exemplo, o Estado intervencionista, através da mentalidade da racionalidade técnica e da gestão empresarial na constituição do Estado-empresa e do autoritarismo. Tal cenário limitou conciliações políticas propiciando a separação e a dicotomia entre política e administração. Importante considerar que este período é marcado pelo milagre econômico, o que teve desdobramentos na expansão econômica de empresas privadas e do mercado de trabalho desse setor no país (Coelho, 2019).

No início da década de 1970, devido ao contexto de crise do Estado, a contração do ensino de Administração Pública se converteu em inconsistências que geraram desmotivação e um sentimento de desnecessidade do curso sobre o ambiente acadêmico. Opiniões sobre a lacuna em não preencher o “papel de escola de governo”, como nas décadas de 1950 e 1960, unidas à incerteza de inserção pelos egressos no serviço público e do *déficit* financeiro do curso, levaram a interrupção do curso de graduação da EBAP em 1968 (Coelho, 2019).

A partir da Constituição Federal de 1988, o ensino de Administração Pública retornaria gradativamente a um crescimento acanhado. Os anos 1990, em um contexto de nova reforma administrativa e de redefinição do Estado, unido a ampliação do setor público, contribuíram para um revigoramento do curso. Esse período encontra sustentação em vertentes de redemocratização e gerencialismo com formas modernas de gestão (Coelho, 2019).

Até 1995 haviam sido registrados 13 cursos de graduação em Administração Pública no Brasil. Após uma década, em 2006, esse número alcançou 52 Bacharelados, de acordo com o banco de dados do Instituto Nacional de Estudos Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Em 2023, de acordo com o sistema e-MEC, estão registrados e em atividade 107 cursos de Bacharelado de Administração Pública, sendo estes presencial e à distância em instituições públicas e privadas.<sup>3</sup>

É importante destacar também que o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), lançado em 2008, cujo objetivo consiste em qualificar funcionários públicos para o nível superior proporcionando que estes gestores possuam as habilidades gerenciais necessárias para lidar com a realidade social, política e econômica brasileira.<sup>4</sup>

Portanto, ao analisar o progresso histórico do ensino da Administração Pública é possível notar um padrão no qual o desenvolvimento e a retração do curso de graduação em Administração Pública seguiram conforme as conjunturas pressentidas também pelo Estado (Coelho, 2006).

Outro marco diz respeito a realização na última década de audiências públicas e debates, capitaneadas por docentes, pesquisadores e estudantes para a elaboração da Diretriz Curricular Nacional (DCN) de Administração Pública cuja finalidade estava em reformular a matriz curricular do curso de Administração Pública, como também promover a autonomia do curso através da separação com a Administração de Empresas. Foi neste contexto que, após tais

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/nova>. Acesso em: 11 set. 2024.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/educacao-a-distancia/universidade-aberta-do-brasil/mais-sobre-o-sistema-uab/cursos-nacionais-do-sistema-universidade-aberta-do-brasil/programa-nacional-de-formacao-em-administracao-public-pnap> Acesso em: 11 set 2024.

movimentações, surgiu o termo “Campo de Públicas” com aplicação nas esferas acadêmica e institucional (Coelho et al, 2020).

O Campo de Públicas carrega em sua definição a multidisciplinariedade de ensino sendo utilizado por professores, alunos e egressos de Administração Pública em cursos de Gestão Pública, Gestão de Políticas Públicas, Gestão Social e Políticas Públicas. É um campo que explora e analisa questões referentes ao bem-estar e desenvolvimento coletivo da sociedade, interações sociedade civil-Estado, além de uma perspectiva governamental democrática no desenvolvimento de ações que superem mazelas socioeconômicas e garantam a estabilidade do Estado (Pires et al, 2014).

Portanto, a instituição da DCN de Administração Pública é considerada um marco, pois, a partir da institucionalidade de um campo de conhecimento, a área obtém validação e legitimidade com reflexos diretamente no âmbito profissional, uma vez que o arranjo de uma área profissional depende de sua autonomia e orientação baseada em uma agenda de pesquisa e desenvolvimento (Gaetani, 1999).

## 2.2. *Sobre o Administrador Público*

A atuação do administrador público diz respeito ao aperfeiçoamento das atividades governamentais, para assim, servir com maior qualidade, eficiência e intensidade aos ideais coletivos (Amato,1971).

Em conjunto a atuação e as habilidades inerentes ao administrador público tem-se a base de fundamentos que estruturam o curso em consonância com a Diretriz Curricular Nacional (2014).

De acordo com a DCN (2014), o curso de graduação em Administração Pública deverá possibilitar as seguintes competências e habilidades a este profissional:

- reconhecer, definir e analisar problemas de interesse público relativos às organizações e às políticas públicas;
- apresentar soluções para processos complexos, inclusive de forma preventiva;

- desenvolver consciência quanto às implicações éticas do exercício profissional, em especial, a compreensão do *ethos* republicano e democrático, indispensável à sua atuação;
- estar preparado para participar, em diferentes graus de complexidade, do processo de tomada de decisão e da formulação de políticas, programas, planos e projetos públicos para desenvolver avaliações, análises e reflexões críticas sobre a área pública;
- desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com métodos quantitativos e qualitativos na análise de processos econômicos, sociais, políticos e administrativos;
- expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e socioculturais, desenvolvendo expressão e comunicação adequadas aos processos de negociação e às comunicações interinstitucionais;
- ter iniciativa, criatividade, determinação e abertura ao aprendizado permanente às mudanças (Diretriz Curricular Nacional, 2014).

Brulon, Ohayon e Rosenberg (2011) trazem um conjunto de características que foram consideradas mais adequadas e necessárias aos administradores públicos. São elas: capacidade de liderança, adaptação a mudanças, flexibilidade, comunicação, lidar com conflitos e relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Os agentes públicos exercem um papel que não deve ser limitado somente aos cumprimentos burocráticos e mentalidade técnica. Competências gerenciais e comportamentais são essenciais, pois ao assumir a posição de articulador, o agente público é capaz de produzir valor público através da produção de interações na Administração Pública com diversos atores viabilizando impactos positivos. É importante salientar que para exercer seu papel de forma efetiva, o agente público depende de normas da organização, nível hierárquico, área e natureza do trabalho (Bergue,2019).

Portanto, conforme esclarece Gaetani (1999), a atuação profissional do administrador público depende também de uma base de ensino fortificada, pois caso haja a fragilidade de

credenciais acadêmicas ocorrerá uma carência de legitimação social, além de ações autorreferenciadas sobre conhecimento e desenvolvimento de atividades no setor público, causando estagnação e consequências danosas para o setor.

É necessário que o administrador público possua uma visão atual e condizente com a realidade que a sociedade brasileira está inserida. Guerreiro Ramos, em 1970, conforme salienta Fischer (1993), já alertava para a importância da adequação da Administração Pública à realidade latino-americana. Embora o Brasil tenha se inspirado em países ricos com projetos desenvolvimentistas bem-sucedidos, a realidade brasileira se encontra em um contexto demasiadamente distinto, com especificidades locais, o que requer inovações e novos métodos de trabalho adequados às especificidades territoriais.

A respeito do mercado de trabalho, o cenário teórico demonstra variados meios de inserção e modos de contratação, principalmente, no setor público através da admissão por concurso público, contrato ou nomeação de cargo em comissão. Existe a possibilidade de atuação em organizações não-governamentais e áreas específicas da iniciativa privada. Há também a prestação de serviço em consultorias e atuação na área acadêmica (Lima & Rodrigues, 2017).

No que diz respeito a vivência profissional e cenário no qual o estudante e/ou egresso poderá lidar em um órgão público, a pesquisa feita por Oliveira e Piccinini (2012) relata o posicionamento de estudantes ao serem entrevistados sobre suas experiências em órgãos públicos. Exemplos mencionados são: o engessamento do sistema que poderia causar estagnação profissional; uma maior segurança que o trabalho no setor público oferece e a necessidade de administradores para trazer melhoria nos processos e modos de gestão.

### *2.3. Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Fluminense*

A UFF participou do Programa de Ampliação do Espaço Público de Formação Superior na Região do Médio Vale do Paraíba. O projeto visava ao desenvolvimento regional e, para isso, uma das ações consistia na estruturação e na criação de um Polo Universitário em Volta Redonda. A elaboração deste projeto uniu forças do Ministério da Educação, da Prefeitura

Municipal de Volta Redonda, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e da UFF (UFF, 2017).

A decisão de estruturar um Polo Universitário em Volta Redonda reflete uma iniciativa que visava a atender às demandas e necessidades específicas dessa região. Nesse período, antes da formalização da DCN para o curso de Administração pública, a UFF e as demais instituições envolvidas buscavam alinhar a formação acadêmica às características regionais, contribuindo para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do entorno.

De acordo com o Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração Pública (UFF, 2017), foram reunidos aspectos considerados norteadores para o estabelecimento de um modelo de ensino após a DCN. Foram considerados: o foco em demandas e recursos da região, de modo a contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do entorno; a elaboração de projetos pedagógicos adequados às necessidades regionais, buscando formatar programas específicos, trajetórias de formação flexíveis; a integração com representantes comunitários, segmentos estudantis e profissionais, lideranças políticas, na definição dos cursos a ofertar; a partilha de responsabilidades entre poder público, instituições de ensino e representações sociais no provimento e manutenção da infraestrutura física e de recursos humanos para o bom andamento da iniciativa.

Entretanto, uma das demandas das localidades do Vale do Paraíba no estado do Rio de Janeiro, identificadas no Projeto Pedagógico do Curso (2017), consistia na escassez de centros de formação para profissionais orientados a atuar na esfera pública. Sendo assim, a UFF implementou o Bacharelado em Administração Pública objetivando formar profissionais munidos de competência técnica e sociopolítica.

Sobre o curso, é estruturado em oito semestres e constituído de projetos de pesquisa e extensão universitária voltados ao campo da gestão pública e desenvolvimento regional. Possui 3.000 horas de carga horária total, divididos em 2.610 horas de carga horária obrigatória, 150 horas de carga horária optativa e 240 horas de atividade complementar (UFF, 2017).

A inserção do curso se dá em um contexto na qual a justificativa de sua existência é significativa, uma vez que a ênfase no desenvolvimento regional dessa localidade era um assunto em pauta. Entre os objetivos gerais do curso estão: oferecer aos estudantes formação

técnica e conceitual na área de Administração Pública, para atuação profissional em organizações e projetos voltados para o desenvolvimento econômico e social, com foco regional (UFF, 2017).

Os conteúdos de formação básica são: I - conteúdos relacionados à característica multidisciplinar da área Pública, articulando conteúdos de Administração, de Ciências Contábeis, de Ciência Política, de Economia, de Direito e de Sociologia; II - estudos antropológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, bem como os relacionados às tecnologias da comunicação e da informação; III - conteúdos relacionados à capacidade de leitura, escrita, expressão e comunicação; IV - conteúdos relacionados, nas diferentes áreas disciplinares, à realidade histórica e contemporânea da sociedade e do Estado brasileiros.

Vale ressaltar que em ambos os documentos que servem como guia estruturante do curso, o projeto pedagógico e a DCN, são feitos apontamentos sobre a ação e a preparação de um profissional que esteja apto a atuar não somente na esfera pública, mas também na privada. Como, por exemplo, “discutir e melhorar a compreensão sobre as estruturas organizacionais dos setores privado e público em diversos países”.

### **3. Método de pesquisa**

Neste estudo, o método de pesquisa selecionado foi o de estudo de caso (Yin, 1994).

A pesquisa possui natureza qualitativa, pois considerou a análise de diferentes perspectivas como um dos aspectos essenciais do estudo (Flick, 2009) e, também quantitativa por envolver dados numéricos (Yin, 1994) com apresentação dos resultados por análise estatística pelo uso tanto de porcentagens quanto de gráficos.

Em relação ao tipo da pesquisa, é classificada como exploratória em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema (Vergara, 1998).

A coleta de dados ocorreu por pesquisa bibliográfica sendo a sistematização do estudo baseada em livros, capítulos de livros e artigos em periódicos (Vergara, 1998). Em relação a este último, fez-se um levantamento de artigos científicos em plataformas, como *scielo* e *google scholar* utilizando palavras-chave como “campo profissional do administrador público”, “mercado de trabalho do administrador público”, “histórico da administração pública” e “perfil do administrador público”.

Adotou-se também a pesquisa documental como técnica de coleta de dados. Utilizou-se a legislação nacional, como, a DCN, os relatórios produzidos pelo MEC e INEP sobre a avaliação do curso, o projeto pedagógico do curso, os regimentos e regulamentos do Bacharelado em Administração Pública da UFF Volta Redonda.

São considerados sujeitos da pesquisa, os egressos do curso de Bacharelado de Administração Pública de Volta Redonda no período de 2010 a 2023 seguidos dos docentes que atuam e atuaram como coordenadores de curso. Este público é essencial para (1) a obtenção de dados sobre a experiência vivenciada pelos ex-alunos ao ingressarem no mercado de trabalho e (2) a análise dos desafios enfrentados, os pontos observados e esforços feitos pelos professores que participaram da estruturação do curso de graduação investigado.

Ainda sobre a coleta de dados, aplicou-se um questionário no *Google Forms* com perguntas abertas e fechadas estando direcionado aos egressos do curso. O envio foi realizado por e-mail e contatos de *WhatsApp*. Ao total, o questionário abrangeu 26 questões. As perguntas abertas buscaram extrair informações, a partir da apresentação do próprio respondente, com ênfase na experiência do egresso ao ingressar no mercado de trabalho. Já, as questões fechadas trataram dos seguintes assuntos: renda, campo de atuação profissional e forma de ingresso no mercado de trabalho.

O total de egressos do curso de Administração Pública da UFF de Volta Redonda até o semestre de 2023.1 corresponde a 117, conforme dados obtidos através da Coordenação do Curso. O formulário alcançou 52 respondentes tendo ficado disponível para acesso no período de janeiro a julho de 2024.

Além do questionário, a entrevista semiestruturada foi realizada com docentes que ocuparam o cargo de coordenação de curso ou que participaram das etapas de estruturação do curso de Administração Pública presencial da UFF de Volta Redonda. Foi elaborado um roteiro de entrevista composto por seis questões abertas que contemplaram os marcos do curso, objetivos de formação do graduando, esforços para parcerias de estágio e a proposta do curso para o mercado profissional dos estudantes. Ao total, cinco professores foram entrevistados, entre eles dois já foram coordenadores de estágio e três já foram coordenadores do curso. A

entrevista ocorreu em setembro de 2023. Para que o conteúdo das entrevistas fosse utilizado de forma detalhada e verídica, foi feita a transcrição de áudio na íntegra.

Sobre a discussão e análise dos resultados, os dados provenientes do questionário e das entrevistas foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, respectivamente. Primeiro, os dados foram organizados e estruturados conforme proposições obtidas no referencial teórico. Em seguida, pelo modo quantitativo, utilizou-se da estatística descritiva e elaboração de gráficos para se ter uma melhor compreensão dos efeitos e apoiar uma interpretação pelo pesquisador (Vergara, 1998).

Sendo assim, para a análise de respostas fechadas, obtidas pelo *Google Forms*, foi utilizado o modo quantitativo, facilitando a compreensão e visualização através de gráficos e números. Para a análise de respostas abertas e descritivas, foi utilizado o modo qualitativo, com a elaboração de categorias temáticas extraídas do questionário e do roteiro de entrevista, de modo a explorar e buscar compreender os desdobramentos de tal resposta.

A análise dos dados foi feita de forma descritiva, observando tendências e padrões com o foco em compreender os acontecimentos e suas respectivas razões, a partir da interpretação dos dados sob a influência do referencial bibliográfico (Vergara, 1998).

Para tanto, foram elaborados eixos temáticos baseados nos principais temas presentes no questionário e na entrevista, a fim de estruturar a discussão e análise dos dados. São eles: proposta do curso, inserção no mercado de trabalho e campo profissional dos egressos.

Importante destacar que a descrição dos resultados pelas entrevistas e as questões abertas do questionário foram realizadas através de códigos visando manter a privacidade do entrevistado. Utilizou-se a letra Q para respondentes do questionário e a letra E para os docentes entrevistados seguida de uma numeração conforme a sequência de respostas do questionário e das entrevistas.

#### **4. Resultados e Discussão dos Resultados**

Em relação a apresentação dos egressos, 64,2% são mulheres e 35,8% homens. No que diz respeito a etnia, 62,3% se identificam como brancos; 20,8% como pardos; 15,1% como negros e 1,9% como amarelos. Em relação à faixa etária dos egressos, o cenário se encontra conforme abaixo:

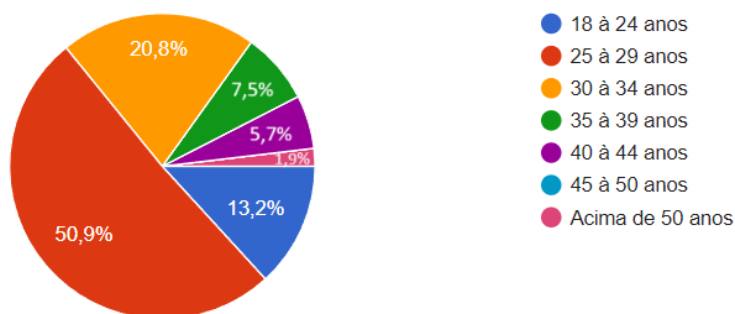


Gráfico 1 - Faixa Etária  
Fonte: elaboração dos autores

Predomina um perfil feminino, jovem e branco. Em relação a faixa etária, a maioria possui entre 25 a 29 anos seguida da idade de 30 a 34 anos.

#### 4.1 Proposta do curso

Ao tratarmos da realidade profissional dos egressos de Administração Pública é importante colocar em perspectiva se os motivos por trás da criação do curso, ou seja, se a finalidade para a constituição do curso, foi alcançada. Assim, é possível avaliar se a formação de egressos está atendendo as demandas regionais e ao conhecimento científico apontado no projeto pedagógico do curso e na DCN.

Entre as perguntas feitas aos docentes, questionou-se sobre qual seria a proposta do curso para o mercado profissional? Entre as respostas, um dos entrevistados (E1) relatou a necessidade de suprir a carência de servidores públicos, exemplificando que existem 5.570 municípios no Brasil e em cada município há uma quantidade significativa de secretarias que necessitam de administradores públicos bem preparados. Esse entrevistado também informou que a área pública é tão grande quanto o “*business*”, podendo ser considerada como área de atuação logística do setor público, gestão de pessoas no setor público, comunicação pública e finanças públicas.

Outro docente entrevistado (E3) destacou que entre os eixos presentes na discussão profissional, estão envolvidos a atuação na máquina estatal e em diferentes áreas funcionais. Foram citados como exemplos a avaliação de políticas públicas e o processo de formulação de agenda. Outro eixo que se encaixa na discussão profissional é a atuação fora da máquina

pública, como consultorias e atuação acadêmica, além da área acadêmica que contempla a carreira de professor/pesquisador.

Seguindo esta mesma justificativa, outro entrevistado (E4) ressaltou que a proposta do curso está direcionada para a atuação dos egressos nas áreas de gestão e aparelho do Estado, nas esferas municipal, estadual e federal, sobretudo em âmbito local, tendo em vista que após diagnóstico realizado em Volta Redonda, o propósito é que a UFF seja promotora e estimuladora no processo de desenvolvimento desta região. Por isso, um dos entraves identificados foi a carência de capacitação da gestão pública.

Também foi citado que há um campo profissional bastante exíguo e muito cíclico, com momentos de expansão do Estado, no qual há aumento da oferta de concursos, e momentos de retração, onde há um certo desalento (E2).

Este último ponto mencionado está relacionado ao histórico da administração pública no Brasil mencionado anteriormente, no qual o campo acadêmico sofre consequências e retrações devido à ausência de esforços, incentivos e atuação do Estado no âmbito profissional e acadêmico (Coelho, 2006).

Ao serem questionados se a formação universitária como bacharel em Administração Pública contribuiu positivamente na atuação profissional, 84,9% dos egressos respondentes do questionário afirmaram que sim. Os respondentes que afirmaram “não” relataram como justificativa limitação do setor devido à dificuldade de encontrar emprego na área considerada bastante restrita. Um dos respondentes relatou:

Tive que começar a trabalhar no setor privado, não tinha experiência na carteira. Minha formação acadêmica em Administração Pública é totalmente diferente do setor privado, onde muitos conceitos e formas de funcionamento são opostas, possuem princípios diferentes. Atualmente sou auxiliar administrativo e ganho 1 salário mínimo. Participei de pesquisas, fui bolsista, escrevi artigos, mas, mesmo assim, não pude atuar na minha área. (Q1)

O respondente Q2 relatou que a graduação em Administração Pública não deixa de contribuir positivamente em sua atuação profissional, pois mesmo que atue como designer gráfico, atualmente é membro de um grupo de trabalho na Secretaria de Saúde para desenvolver

protocolos de atendimento em casos de vítimas de violência e, neste local, afirmou que consegue utilizar os aprendizados acumulados na graduação e no mestrado. Entretanto, ao analisar o trabalho que realiza diariamente, o egresso relatou que raramente utiliza esses aprendizados.

Importante ressaltar a necessidade de órgãos e instituições públicas admitirem gestores públicos especializados que possam criar processos focalizados nos estudos e inovações do Campo de Públicas, pois para exercer o trabalho de forma eficiente, o agente público depende de normas da organização, nível hierárquico, área e natureza do trabalho (Bergue, 2019).

Quando indagados se o cenário do Sul Fluminense é limitante na busca por emprego, 83% dos respondentes informaram que sim. É válido ressaltar, que a questão do município de residência dos egressos estava presente no formulário e, a resposta que mais se repetiu nesta questão foi o município de Volta Redonda-RJ (30,2%).

No Sul Fluminense os concursos públicos são escassos, em sua grande maioria são para Prefeituras e para o nível médio. Raramente ocorrem concursos públicos para nível superior, quando ocorrem são poucas vagas e dificilmente para o cargo de administrador público. Processos seletivos no campo de públicas também são raros nesta região (Q3)

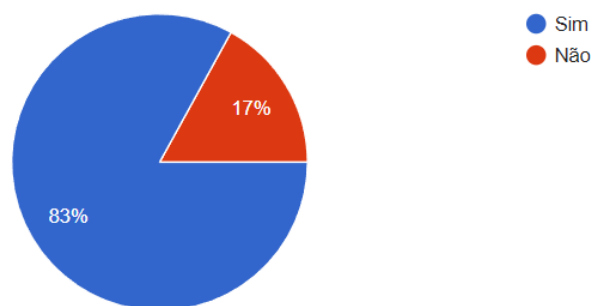


Gráfico 2 - Sul Fluminense como limitador para a empregabilidade no setor público  
Fonte: Elaboração dos autores.

As justificativas dos egressos sobre as limitações de emprego na região Sul Fluminense foram: poucas vagas e oportunidades, poucos concursos públicos, vagas públicas por indicação, os cargos que demandam a formação na área de gestão pública são restritos, pouca interlocução entre a universidade e os órgãos públicos da região.

#### 4.2 *Inserção no Mercado de Trabalho*

O ingresso no mercado de trabalho é constituído de desafios. Entretanto, ao colocar em foco a perspectiva do administrador público, é válido salientar e apresentar possíveis impasses que o egresso de Administração Pública enfrenta ao tentar se inserir no mercado de trabalho.

Conforme mencionado no referencial teórico, é notável as inconsistências e o apagamento da questão pública em favorecimento ao meio privado, não somente na gestão governamental, mas também no histórico acadêmico nacional do curso de Administração Pública. Considerando esse fato, um dos docentes entrevistados (E1) que participou ativamente da criação do curso de Volta Redonda, relatou que antes da DCN os cursos eram avaliados em uma pauta e mentalidade muito centrada em “*business*”, ou seja, a mentalidade utilizada no meio privado.

Seguindo este mesmo argumento, outro entrevistado (E5) acrescenta que a DCN do Campo de Públicas possibilitou adequar mais a estrutura curricular à Administração Pública, o que guarda relação com a ideia original do próprio curso. Soma-se a isso, que, conforme relatado por um entrevistado (E4), a DCN trouxe maior solidez ao curso enquanto a formação de uma carreira específica. Este entrevistado exemplificou que em cursos como Direito e Contabilidade já há visibilidade e um dimensionamento de carreira, enquanto para o curso de Administração Pública há esse vácuo. Então, a institucionalização do curso possibilitaria a expressão de uma carreira como gestor público.

Este apontamento guarda relação com a discussão sobre a possível fragilidade nas credenciais acadêmicas e o impacto quanto a carência de legitimação social, o que causa danos para o setor público (Gaetani, 1999).

Sobre isso, outro entrevistado (E2) apontou que a instituição da DCN foi um marco, pois embora o Brasil possua uma forte tradição de emprego público, essa não se reverteu numa política de qualificação do servidor ao longo da história. Houve uma certa deformidade em termos de mercado profissional para o administrador público e isso pode ser comprovado pela baixa quantidade de escolas de administração pública e escolas de governo construídas até mais ou menos as décadas de 1980 e 1990. Esse momento se refere ao período de retração do curso,

conforme tratado, no qual o estudo e a pesquisa em Administração Pública começou a ser dirigida pelo paradigma da Administração de Empresas no meio acadêmico (Keinert, 1994).

Quanto ao estágio, considerado uma fase inicial no mercado profissional, muitos egressos, 58,5%, exerceram de modo remunerado. Entretanto, reconheceram que a falta de remuneração e bolsas durante o curso, podem tornar a graduação inviável devido aos gastos em passagem, alimentação e outros custos em geral.

Ao serem questionados se sentiram dificuldades ao procurar emprego na área, 79,2% responderam que sim. Entre as dificuldades apontadas pelos egressos estão: falta de reconhecimento do Campo de Públicas, falta de oportunidades na área, ausência de oferta de vagas não somente no Sul Fluminense, mas no país, e, por fim, necessidade de indicação para admissão.

Chama atenção as respostas sobre o pouco conhecimento das organizações no curso de Bacharelado em Administração Pública, o que reflete em sua baixa visibilidade na região, como também a forma de ingresso por relações pessoais, ou seja, por indicação, o que demonstra uma prática política tradicional.

Sobre o estágio, dentre as dificuldades encontradas, os egressos relataram: pouca divulgação de vagas, incompatibilidade de horários do estágio com as aulas do curso e, principalmente, escassez de oportunidades de estágio remunerado somada à dificuldade em encontrar estágios na área de Administração Pública.

Uma das questões do questionário contemplava se após a graduação os egressos chegaram a atuar no Campo de Públicas: 54,7% dos respondentes afirmaram que sim. Esse resultado demonstra uma realidade equilibrada, mas tratando-se de um curso na área pública, no qual os respondentes alegam pouca oferta de vagas, é fundamental sinalizar que ainda há esforços a serem feitos para melhorar esse cenário.

Quando os docentes foram questionados se o município de Volta Redonda e o seu entorno propiciam oportunidades profissionais para os egressos, foi mencionado que há uma estrutura deficiente no estreitamento de vínculos entre os egressos e órgãos públicos, no que tange as oportunidades de trabalho. Logo, há a necessidade de uma cultura que absorva egressos para a área pública e que essa iniciativa seja institucionalizada e regularizada (E2).

Um dos entrevistados (E3) apontou que o município tem limitações e isso não é uma exclusividade de Volta Redonda-RJ. “Todo o município tem essa limitação, pois os quadros são bem limitados e há pouco recurso para fazer algum tipo de estratégia que consiga absorver bem esses profissionais” (E3). Este mesmo entrevistado também relatou que teve a oportunidade de participar de experiências no sentido de aproximação com as prefeituras locais e observou que quando há uma inserção articulada de profissionais egressos do curso, há um ganho muito grande da política pública (E3)

#### *4.3 Campo Profissional dos Egressos*

De modo a obter informações quanto à caracterização profissional dos egressos, o questionário também abordou assuntos, como: setor de atuação, forma de admissão, tipo de vínculo empregatício, renda, atividades exercidas, funções desempenhadas e pós-graduação.

Quanto a pós-graduação, 56,6% dos egressos revelaram que prosseguiram com pós-graduação. Dentro deste percentual, 54,8% são cursos *lato sensu* (MBA e especialização) e 45,2% *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado).

Em relação ao setor de atuação, 50,9% dos egressos atuam na área pública, 30,2% na área privada, 5,7% atuam no terceiro setor e 13,2% estão desempregados.

Em relação a forma de admissão, 44,4% ingressaram por processo seletivo, 20% por concurso público, 11% por cargo comissionado, 4,4% constituíram seu próprio negócio, 8,8% foram admitidos por indicação.

No que tange ao vínculo empregatício, 48,9% trabalham sob o regime de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e 22,4% são estatutários. 10,2% trabalham sob o regime de pessoa jurídica (PJ); 10,2% de forma temporária; 2% é bolsista e 2% *freelancer*.

Em relação à renda, um fator importante para compreender a realidade socioeconômica dos egressos, 36,7% recebem acima de dois salários mínimos, 30,6% recebem de quatro à dez salários mínimos, 26,5% recebem de dois à quatro salários mínimos; 4,1% recebem de 10 à 20 salários mínimos, 2% recebem acima de 20 salários mínimos.

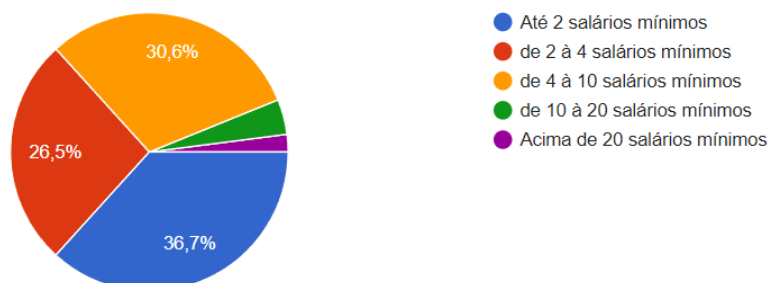


Gráfico 3 – Renda dos egressos  
Fonte: elaboração dos autores

A respeito das atividades exercidas e funções desempenhadas, as respostas mais sinalizadas foram: atuação no poder Executivo (10 respostas), área de ensino (10 respostas) e setor administrativo/gestão (9 respostas).

Quando perguntados sobre as maiores dificuldades enfrentadas para atuar no Campo de Públicas, os egressos responderam: falta de preparo técnico, falta de materiais e de verba para realizar projetos, disparidade da teoria em relação a prática. Um dos egressos relatou que cenários são tratados teoricamente na graduação, mas, ao serem aplicados na prática, estão suscetíveis as práticas patrimonialistas no setor público.

Muitas prefeituras e instituições ainda não percebem a importância do gestor público de carreira. Seja por interesses políticos (de manutenção do status quo), seja por não compreender a complexidade de áreas técnicas como orçamento público e a própria gestão de políticas públicas (Q4)

De todo modo, mesmo considerando tais dificuldades, os resultados mostram que metade dos egressos está trabalhando no setor público, sobretudo em âmbito municipal, e um percentual menor na área privada. Ressalta-se que o PPC do curso dispõe sobre a formação do Bacharel em Administração Pública para atuação no setor público e, também em organizações privadas quando há interface com o Estado. Há possibilidades desta conexão nas etapas de formulação, implementação e a avaliação de políticas públicas, consultorias, como também na prestação de serviços por organizações não-governamentais, o que requer habilidades de gestão e competências do administrador público.

## 6. Conclusões

O início do curso de Administração Pública no país foi regado com incentivos relevantes, incluindo cooperações internacionais. Embora, posteriormente, tenha passado por instabilidades e retrações, principalmente, com o advento do Estado-empresa e a mentalidade do “*business*”, um novo cenário é traçado com a instituição da DCN do Campo de Públicas.

Em relação ao curso pesquisado, considerando as competências e habilidades previstas no PPC somadas a multidisciplinaridade da grade curricular e a nota 5 no Enade (edições 2018 e 2022), pode-se dizer que o egresso do curso adquiriu uma formação satisfatória para o exercício da profissão como administração público.

O sucesso da administração pública, de modo geral, depende da qualidade da gestão no setor público. A melhoria da ação pública é possível a partir de processos seletivos bem realizados, profissionais motivados e bem formados, modelos efetivos de avaliação e responsabilização da burocracia além de formas transparentes e meritocráticas de escolha dos ocupantes de cargos estratégicos do Estado (Abrucio & Teixeira, 2020).

Contudo, é importante considerar que na Constituição Federal de 1988, inciso V, artigo 37, não prevê que profissionais que atuem na Administração Pública tenham formação específica na área. Isso pode contribuir para a baixa visibilidade da formação e da qualificação de profissionais oriundos do Campo de Públicas.

Com relação à questão que norteia a pesquisa, sobre como está caracterizado o campo de atuação profissional dos egressos do curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Fluminense, esta pesquisa demonstra que o campo de atuação profissional dos egressos está alinhado à proposta do projeto político pedagógico, pois a maioria deles está empregada no setor público (50,9%), especialmente, em âmbito municipal, somada a busca por aperfeiçoamento na formação em programas de pós-graduação *latu sensu* e *strictu sensu*. Outro dado relevante diz respeito a admissão por processo seletivo (44,4%) e concurso público (20%), o que demonstra a inserção no mercado de trabalho por competência e conhecimento.

Por outro lado, o estudo também revelou, a partir da percepção dos egressos, a baixa visibilidade do curso na região, além da perpetuação de práticas patrimonialistas na inserção

profissional, o que fere os princípios da Administração Pública. Sobre este último aspecto, é possível observar, a partir de depoimentos, a inserção na máquina pública pela expressão amplamente conhecida do “quem indica”. Destaca-se também, opiniões sobre uma certa desconexão entre teoria e prática no mercado de trabalho quanto ao aprendizado de conteúdos alinhados a inovação no setor público e a inserção nas organizações por critérios impessoais e meritocráticos.

Portanto, de forma geral, as dificuldades identificadas para inserção no mercado trabalho, foram: baixa visibilidade do curso de Administração Pública, escassez de concursos públicos, principalmente na região do Médio Paraíba, predomínio de práticas personalistas, fragilidade na oferta de estágios remunerados. Embora, é importante reconhecer que 84,9% dos egressos sustentam que a formação universitária como bacharel em Administração Pública contribuiu positivamente na atuação profissional

Sendo assim, acredita-se que a qualificação dos estudantes de Administração Pública permanece em evolução e que ainda há espaço para o alcance dos objetivos estabelecidos no PPC do curso e no Programa de Ampliação do Espaço Público de Formação Superior na Região do Médio Vale do Paraíba em direção a absorção de egressos na Administração Pública municipal. Logo, torna-se importante também que os órgãos públicos da região façam parte deste processo em conjunto com a Universidade com o intuito de contribuir para uma gestão governamental eficiente e de interesse público.

## 7. Referências

ABRUCIO, F.; TEIXEIRA, M.C. Formação para uma boa Administração Pública faz diferença. São Paulo: 2020 Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opinia0/2020/06/formacao-para-uma-boa-administracao-publica-faz-diferenca.shtml>

AMATO, M. Introdução à Teoria Geral de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

COELHO, F. S. Educação Superior, Formação de Administradores e Setor Público: um estudo sobre o ensino de administração pública – em nível de graduação – no Brasil. 2006. 151 f.

COELHO, F. S. História do ensino de Administração Pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do Campo de Públicas. Brasília: Enap, 2019.

COELHO, F. S.; OLENSCKI, A. R.B.; CELSO, R.P. Da letargia ao realento: notas sobre o ensino de graduação em administração pública no Brasil no entremeio da crise do Estado e da redemocratização no país (1983-94). *Rap — Rio de Janeiro* 45(6):1707-32, nov./dez. 2011

COELHO, F. S.; ALMEIDA, L. B. S.; MIDDLEJ, S.; SCHOMMER, P. C.; TEIXEIRA, M. A. C. O campo de públicas após a instituição das diretrizes curriculares nacionais (DCNs) de administração pública: trajetória e desafios correntes (2015-2020). *Administração: Ensino e Pesquisa Rio de Janeiro* v. 21 no 3 p. 488–529 Set-Dez 2020.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Rio de Janeiro*, 24 (4): 278-288, out/dez. 1984

FISCHER, T. A Formação do administrador brasileiro na década de 90: Crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. *Rev. Adm. públ., Rio de Janeiro*, 27(4): 11-20, out./dez. 1993.

FISCHER, T; WAIANDT, C; FONSECA, R. L. A história do ensino em administração: contribuições teórico-metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa. *Rap — Rio de Janeiro* 45(4):911-39, jul./ago. 2011

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa - 3. ed - Porto Alegre: Artmed, 2009.*

GAETANI, F. O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão. *RSP: Revista do Serviço Público*, Out-Dez 1999.

KEINERT, T. M. M. Os Paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-02). *Revista de Administração de Empresas. São Paulo*, v. 34, n. 3, p. 41-48

LIMA, L. L.; RODRIGUES, M. I. A. *Campo de Públicas em Ação: Coletânea em teoria e gestão de políticas públicas. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2017.*

OLIVEIRA, R. S.; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. *São Paulo: RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, V. 13, N. 2, 2012.

PIRES, V; SILVA, S; FONSECA, S; VENDRAMINI, P; COELHO, F. Dossiê - Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(3), jul-set 2014, 110-126.

Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Gov.br, set. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/programa-nacional-de-formacao-em-administracao-publica-pnap>. Acesso em: 10 de setembro de 2023.

SOARES, B.V; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. O Perfil e a Formação Do Administrador Público: Uma Análise Curricular De Cursos De Graduação e Pós-Graduação Do Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 12, n. 1, janeiro-março, 2011, pp. 65-92. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro, Brasil.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.*

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Projeto Pedagógico do Curso (modalidade presencial) Bacharelado em Administração Pública. Volta Redonda: UFF, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública. Resolução CNE/CES 1/2014. Diário Oficial da União, Brasília, 14 de janeiro de 2014

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A,1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.