

A COMPETÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS

RESUMO

Anna Beatriz Vieira
Graduanda em
Administração Pública –
UDESC/ESAG –
Florianópolis – Santa
Catarina – Brasil.
Email: estudannaprojetos@gmail.com

Laís Silveira Santos Doutora
em Administração –
Departamento de
Administração Pública –
UDESC/ESAG –
Florianópolis – Santa
Catarina – Brasil.
Email: lais.ss@udesc.br

Recebido: 05/04/2026

Aprovado: 02/09/2026

DOI:

10.5380/gestus.v9i1.104163

A pesquisa se fundamenta na necessidade de uma formação do Administrador Pública que transcenda uma postura meramente técnica e burocrática para uma mais humana, relacional e comunicativa. Considerando essa necessidade, a problemática é: Como a competência da comunicação é estimulada nos cursos de graduação em Administração Pública? Definiu-se como objetivo: analisar como a competência da comunicação se apresenta na formação acadêmica dos futuros bacharéis em Administração Pública. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) mapear a presença de disciplinas que abordam o desenvolvimento da competência da comunicação na formação do Administrador Público, distinguindo as disciplinas as diretas e indiretas; e b) analisar as ementas e referências das disciplinas identificadas à luz de categorias analíticas construídas a partir dos conteúdos de comunicação previstos nas DCN. Optou-se pela pesquisa e análise documental em Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) de 11 instituições de Administração Pública do Brasil dentre os melhores cursos (conceitos 4 e 5) do Exame Nacional de Desempenho do Estudantes de graduação. Os resultados indicam que os cursos de Administração Pública ainda se distanciam das Diretrizes Curriculares Nacionais do Campo de Públicas, especialmente no que se refere à abordagem da comunicação, devido à escassez de disciplinas específicas, cargas horárias reduzidas e conteúdos que tratam a comunicação de maneira superficial.

PALAVRAS-CHAVE: Administrador Público; Competência; Comunicação; Projeto Pedagógico de Curso; Administração Pública.

INTRODUÇÃO

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) são normas obrigatórias, fixadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), que orientam o planejamento curricular dos sistemas de ensino, a partir de objetivos a serem buscados em cada curso e apresentados em seu Projeto Pedagógico. De acordo com o CNE (1997), as diretrizes curriculares contemplam “[...] elementos de fundamentação essencial em cada área do conhecimento, campo do saber ou profissão, visando promover no estudante a capacidade de desenvolvimento intelectual e profissional autônomo e permanente”. Sendo assim, elas “[...] devem incluir dimensões éticas e humanísticas, desenvolvendo no aluno atitudes e valores orientados para a cidadania” (CNE, 1997).

A partir das diretrizes, as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem as referências para elaborar o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), que deve conceber os elementos do currículo em perspectiva sistêmica e contemplar as seguintes informações: conhecimentos e saberes necessários à formação das competências estabelecidas no perfil do egresso; estrutura curricular; ementário; bibliografia básica e complementar; estratégias de ensino; quadro docente com perfil compatível com a proposta formativa, entre outros (Oliveira, 2005).

A partir de 2014, os cursos de graduação em Administração Pública – que, até então, eram orientados pelas mesmas diretrizes da Administração Empresarial, conforme estabelecido pela Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005 – passaram a ser reconhecidos como uma área em expansão no Brasil e com características próprias. Um movimento, que envolveu estudantes, professores e coordenadores, buscou a criação de diretrizes específicas para os cursos de Administração Pública (Pires et al., 2014). Nesse contexto, surge a Resolução CNE/CES nº 1, de 13 de janeiro de 2014 que “institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências” (Brasil, 2014).

Essa foi uma grande conquista do movimento chamado “Campo de Públicas” e um passo importante na direção do reconhecimento da Administração Pública como campo próprio de conhecimento e do Administrador Público como um profissional com identidade própria (Gonçalves, 2014). O Campo de Públicas representa um campo multidisciplinar de formação, pesquisa e atuação profissional que congrega os cursos de graduação (bacharelado e tecnologia) em Administração Pública, Gestão Pública, Políticas Públicas, Gestão de Políticas Públicas e Gestão Social (Campo de Públicas, 2025). Sendo assim, os cursos de bacharelado são orientados pelas DCN do curso de graduação em Administração Pública (Resolução CNE/CES nº 1, de 2014).

À luz de diretrizes específicas, os cursos de Administração Pública passam a ter como conteúdos básicos de formação, dentre outros, aqueles “relacionados à capacidade de leitura, escrita, expressão e comunicação” (CNE, 2014). Além disso, devem possibilitar o aprendizado de habilidades e de competências na esfera comunicacional (CNE, 2014).

Para além das exigências das DCN já mencionadas, Keinert (1994) - uma das principais referências do estudo sobre o ensino da Administração Pública no Brasil - já havia ressaltado que o perfil do Administrador Público deve pressupor a

existência de habilidades humanas, tais quais a capacidade de comunicação, liderança, negociação, administração de conflitos e crises, além da sabedoria de lidar com mudanças. No mesmo sentido, Bergue (2019, p. 86) identifica que, entre as diversas competências requeridas no ambiente profissional, os agentes públicos e as lideranças no serviço público devem possuir a competência da comunicação que “auxilie [o profissional] a reconhecer a situação do outro a partir das distintas expressões de linguagem: escrita, verbal e corporal”.

No contexto das organizações, a comunicação é o meio pelo qual o Administrador Público orienta, incentiva, lembra, dá feedbacks, estimula, demonstra sentimento, transmite mensagens e dados para a tomada de decisão (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Para tanto, deve saber ouvir; expressar-se de modo que oriente seus processos e ações com eficiência, eficácia e efetividade necessárias na esfera pública, sem desconsiderar a dimensão da emoção, que envolve afetividade, sensibilidade e atenção ao outro; e atuar como agente promotor de mediação e negociação de conflitos (Bergue, 2019).

Apesar disso, Bergue (2019) evidencia que, por diversas vezes, a comunicação é permeada pela superficialidade e unilateralidade, o que resulta em um distanciamento entre as pessoas e compromete o alcance de resultados organizacionais e da Administração Pública. Segundo o autor, isso ocorre, entre outros fatores, pela inibição, insegurança, falta de estímulo e “abertura”. Como alternativa, o autor sugere o aumento do investimento em ações de educação compatíveis com a supressão dessas lacunas da competência de comunicação.

Diante desses alertas, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Como a competência da comunicação é estimulada nos cursos de graduação em Administração Pública? Para responder a essa pergunta, definiu-se para esta pesquisa o objetivo de analisar como a competência da comunicação se apresenta na formação acadêmica dos futuros bacharéis em Administração Pública. Para tanto, optou-se pela pesquisa e análise documental em 11 Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) de Administração Pública no Brasil, pertencentes ao chamado ‘Campo de Públicas’, que se referem àqueles cursos orientados pelas DCN de Administração Pública. Como objetivos específicos, foram definidos: a) mapear a presença de disciplinas que abordam o desenvolvimento da competência da comunicação na formação do Administrador Público, distinguindo as disciplinas específicas e transversais e as diretas e indiretas; e b) analisar as ementas e referências das disciplinas identificadas à luz de categorias analíticas construídas a partir dos conteúdos de comunicação previstos nas DCN (detalhadas na seção de método, Quadro 1), para compor um panorama de como os cursos vem abordando o tema.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa, assim como as questões suscitadas, podem reforçar a importância do desenvolvimento da competência da comunicação para a formação do profissional de Administração Pública e fornecer subsídios para a melhoria das práticas educacionais das instituições de ensino, especialmente no tocante aos cursos de Administração Pública.

A COMUNICAÇÃO ENQUANTO COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Em uma perspectiva histórica, a comunicação era essencialmente intuitiva, consubstanciada na interpretação de sons, grunhidos e gritos. Com o

desenvolvimento da habilidade comunicativa, entretanto, surgiram as palavras e a fala, momento em que o intelecto e a memória humanas foram aprimorados, de modo que a humanidade transcendeu a capacidade de descrever, o que vê e sente, para criar novas formas de comunicação, intensificando as relações sociais (Bessa, 2009).

Nessa perspectiva, a comunicação constitui o núcleo da convivência social, sendo compreendida como a “capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva” (Enap, 2020, p. 10). Em outra concepção, a comunicação é “um processo em que as pessoas tornam comuns sentimentos, pensamentos e conhecimentos não apenas porque os transmitem e compartilham, mas porque interagem umas com outras (Bessa, 2009).

Ainda que se reconheça que os elementos comunicativos – a fonte, o destinatário, o emissor e o receptor, o código, o canal e a mensagem (Robbins, Judge; Sobral, 2010) – sejam fundamentais à comunicação, podem não ser suficientes para garantir que a comunicação seja, de fato, eficaz, já que tal terminologia ultrapassa os elementos comunicativos básicos, exigindo-se habilidades como: a capacidade de contextualização e expressão efetiva de conceitos e ideias, a clareza e concisão das expressões orais e escritas; o reconhecimento da necessidade do diálogo; a interpretação de sinais não verbais; entre outros. Desse modo, emerge um perfil de comunicador competente, o qual deve demonstrar resiliência, adaptabilidade, proatividade, compreensibilidade, empatia, respeito e assertividade, além de estar aberto a escuta e a posicionamentos divergentes, entre outros (Enap, 2020).

A competência, enquanto “a articulação de conhecimentos, habilidades, procedimentos, valores e atitudes”, pode ser vista sob a ótica comunicacional em que se desenvolve “habilidades tais como de interpretação, análise, inferência, argumentação e contraposição” (Soares, 2014, p. 2). Na ótica de Fleury (2000), as competências individuais profissionais incluem o saber agir; mobilizar; comunicar; aprender; comprometer-se; assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Nessa definição, inclui-se no saber comunicativo, definido por Fleury (2000), a compreensão, o processamento e transmissão de informações e conhecimento, além do entendimento da mensagem por outros.

Sobre essa competência no contexto do ensino de Administração Pública, Manns e Waugh (1989) já apontavam no fim da década de 1980 que as habilidades comunicativas constituem a base sobre a qual se constroem as demais competências exigidas de administradores públicos. Todavia, mais recentemente, Krebs e Tikhomirov (2026), ao entrevistarem egressos de programas de Mestrado em Administração Pública nos Estados Unidos, identificaram que a comunicação interpessoal e a gestão de conflitos permanecem como lacunas da formação. Em outro contexto, porém indicando também possíveis carências, Iskindirova *et al.* (2024), ao analisarem currículos de Administração Pública no Cazaquistão, verificaram que as competências comunicativas aparecem de forma dispersa e pouco sistematizada nos planos de curso. Diante desse cenário, apoia-se em Perrenoud (1999) para defender que o desenvolvimento de competências exige que o currículo articule explicitamente situações de aprendizagem nas quais o estudante mobilize saberes para agir diante de problemas complexos, e não apenas acumule conteúdos disciplinares estanques.

Sacristán (2000), contudo, alerta que todo currículo prescrito é reinterpretado ao longo de sua implementação, de modo que a simples presença formal de uma disciplina ou tema em um PPC não garante, por si, o desenvolvimento efetivo da competência correspondente. Já Le Boterf (2003) destaca que competências como a comunicação são construídas na articulação entre saberes, práticas e contextos de atuação, o que reforça a necessidade de que sua presença curricular seja transversal e não apenas pontual, isto é, que ocorra o desenvolvimento de competências transferíveis entre disciplinas e contextos, que atravessem fronteiras curriculares e ajudam o estudante a atuar na vida acadêmica, profissional e social (Sá; Serpa, 2018).

Todavia, ainda que evidente a importância do desenvolvimento da competência comunicativa, alguns desafios são latentes na formação do bacharel em administração pública, especialmente no que diz respeito a existência de contatos “por vezes superficiais e unilaterais”, a “insegurança; a inibição; o déficit de conhecimento técnico; os conflitos e antagonismos interpessoais; a falta de estímulo e “abertura”, tornando a habilidade comunicativa cada vez mais rara e complexa (Bergue, 2019, p. 88). Nesse panorama, são necessárias ações que impulsionem o desenvolvimento da habilidade comunicativa, “a partir da tomada de consciência por parte das pessoas até o investimento em ações de educação compatíveis com a supressão dessas lacunas de capacidades” (Bergue, 2019, p. 88). Portanto, emerge-se a necessidade de investigar a maneira como a competência de comunicação é tratada nos cursos de Administração Pública. Antes, contudo, explora-se, na seção a seguir, a formação desse profissional no Brasil e sua relação com a competência da comunicação, aqui apresentada.

A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO NO BRASIL E A COMPETÊNCIA DA COMUNICAÇÃO

Foi somente a partir de 2014, que os cursos de graduação em Administração Pública – que, até então, eram orientados pelas mesmas diretrizes curriculares da Administração Empresarial – passaram a ser reconhecidos como uma área em expansão no Brasil e com características próprias. Um movimento, que envolveu estudantes, professores e coordenadores, buscou a criação de diretrizes específicas para os cursos de Administração Pública (Pires *et al.*, 2014). Keiner (2014) vê o fortalecimento do Campo de Públicas como um “paradigma emergente” para a construção de uma identidade coletiva profissional e a formação de uma comunidade científica que teve como origem o processo de reafirmação das diferenças do ensino de graduação de gestão pública da formação acadêmica de administração (empresarial), na publicação de DCN para os bacharelados de Administração Pública e congêneres, em 1º de outubro de 2013 (Coelho *et al.*, 2020).

Em um diagnóstico exploratório do campo de públicas e análise do perfil do egresso em 49 projetos pedagógicos de curso, Andion *et al.* (2023) perceberam um reconhecimento da educação como formadora de valores e atitudes, para além do ensino de conteúdos conceituais e do desenvolvimento de competências técnicas, visando competências para lidar e transformar problemas sociais. Para tanto, os cursos do Campo de Públicas têm mobilizado disciplinas que lidam com a

multidimensionalidade, a multifatorialidade e as diversas competências técnicas e comportamentais que envolvem as arenas públicas.

Rodrigues, Almeida e Silveira (2020) argumentam que a discussão acerca das competências que precisam ser desenvolvidas nos alunos dos cursos do Campo de Públicas é urgente. Segundo as autoras, no ano de 2018, a prova do Inep (atual ENADE) possuía, no componente de Conhecimento Específico da Área de Administração Pública, a avaliação se o estudante desenvolveu, durante seu processo de formação, entre outras competências, as de: realizar processos de negociação e de mediação referentes à administração pública e de utilizar processos de comunicação intra/interinstitucional e social de forma assertiva, efetiva e legítima (Brasil, 2018).

Esse nível de avaliação vai ao encontro do que determina as DCN, no que diz respeito a um dos conteúdos básicos de formação do Administrador Público: aqueles “relacionados à capacidade de leitura, escrita, expressão e comunicação”. Esses conteúdos devem possibilitar o aprendizado de habilidades e de competências na esfera comunicacional, de maneira a formar um Administrador Público que consiga “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” (CNE, 2014).

Em pesquisa sobre as competências do Administrador Público na Gestão Governamental, Vendramini (2013) mapeou e caracterizou a competência dos egressos do curso de Administração Pública da UDESC/ESAG, identificando saberes e aptidões pessoais necessários à profissão. Como resultado, propôs uma matriz de competências ao administrador público diante de situações complexas inseridas na sua realidade profissional. Entre essas dimensões da competência, identificou um saber chamado pelas autoras de “saber-fazer relacional” cuja expressão foi entendida como “A comunicação ajuda a mediação de conflitos de gerações e a minimizar as resistências em relação à adoção de novos métodos de trabalho” (Vendramini, 2013, p. 194-195).

Assim, evidencia-se que a comunicação integra essencialmente às habilidades humanas necessárias ao administrador público: “a comunicação é uma qualidade vital aos administradores públicos para interagirem e se integrarem às equipes”, de modo que os profissionais da gestão pública “precisam estar capacitados para escrever e falar bem, presidir reuniões com eficiência e solucionar os conflitos de maneira construtiva na equipe” e, portanto, “a comunicação influencia na eficiência operacional total de uma equipe de pessoas em termos de rapidez, de precisão e de adaptabilidade” (Silva; Gil; Okabayashi, p. 11, 2014). Assim, a competência comunicacional em profissionais como os Administradores – que representam o “meio de campo” nas organizações – é indispensável para processos de tomada de decisão e resolução de conflitos (Oliveira; Bento, 2016). O desenvolvimento dessas competências contribuirá para a adequação do ensino à evolução do campo de conhecimento em Administração Pública e às necessidades atuais da sociedade brasileira.

METODOLOGIA

Como procedimentos metodológicos orientados ao objetivo de analisar como a competência da comunicação se apresenta na formação acadêmica dos futuros bacharéis em Administração Pública, optou-se pela pesquisa documental em Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) brasileiros, pertencentes ao chamado ‘Campo de Públicas’, das Instituições de Ensino Superior que obtiveram conceito 4 e 5 na, até então, última edição do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que “avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial” (Enade, 2025).

Essa avaliação é aplicada pelo INEP desde 2004 e faz parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), composto também pela Avaliação de cursos de graduação e pela Avaliação institucional. Os estudantes - ingressantes e concluintes habilitados de cursos de bacharelado e superiores de tecnologia vinculados às áreas de avaliação da edição - devem, obrigatoriamente, se inscrever no Exame, cujo registro constará em seu histórico escolar (Enade, 2025).

Em consulta ao sítio eletrônico do INEP, na seção de resultados dos indicadores de qualidade do ensino superior, especialmente ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), buscou-se os últimos resultados divulgados, referentes ao ano de 2022. A planilha dos resultados do ENADE conta com diversos dados, como: ano, código da área, área de avaliação, grau acadêmico, código da IES, nome da IES, modalidade de ensino, município do curso, números de concluintes e participantes, conceitos estratificados do ENADE, entre outros.

Para fins de seleção do corpus de análise, ou seja, de PPC que iriam compor esta pesquisa, realizou-se uma classificação personalizada entre as colunas de área de avaliação e de conceito ENADE faixa contínua, com o fito de localizar os cursos de Administração Pública com os melhores conceitos no exame. Com o resultado dessa classificação, extraiu-se os cursos conceito 4 e 5 do ENADE, foco de análise da pesquisa, bem como dados que poderiam ser analisados em conjunto. Obteve-se, no total, 16 cursos, para os quais foram buscados os PPC em sua página institucional ou por meio de contato direto com a Instituição.

Tendo sido definidos os cursos-objetos de análise, voltou-se o olhar aos seus Projetos Pedagógicos, que passariam por análise documental, conforme objetivos da pesquisa. O Projeto Pedagógico de Curso é a referência das decisões de um curso em articulação com a especificidade da área de conhecimento no contexto da respectiva evolução histórica do seu campo de saber. Assim, o estabelecimento dos componentes do Projeto Pedagógico deve envolver: a filosofia dos cursos, perfil do profissional a ser formado, divulgação, condições de infraestrutura (recursos físicos, materiais e humanos), estrutura acadêmica (curricular e administrativa), desenvolvimento didático e diretrizes gerais para a pós-graduação, pesquisa e extensão (INEP, 2022).

Assim, buscou-se o PPC de 16 cursos para análise documental:

1. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP);
2. Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP);
3. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO);
4. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG);

5. Universidade Federal de Lavras (UFLA);
6. Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF)
7. Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)
8. Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC/CESFI);
9. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
10. Escola Superior Aberta do Brasil (ESAB);
11. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EG);
12. Universidade Federal do Paraná (UFPR);
13. Universidade Federal Fluminense (UFF);
14. Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC);
15. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e;
16. Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB).

Dos 16 cursos selecionados com conceito 4 e 5 do ENADE, excluiu-se, inicialmente, o curso ofertado pela instituição da Escola Superior Aberta do Brasil (ESAB), haja vista que não foi possível acessar qualquer sítio eletrônico e, ao que tudo indica, encontra-se atualmente desativada. Dessa lista, também foram excluídos do corpus de análise os cursos das instituições Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e Universidade Federal Fluminense (UFF), por não disponibilizarem seu PPC na página institucional, nem por e-mail quando solicitado. Ademais, retirou-se outros dois cursos que, embora pertençam ao Campo de Públicas, tem como foco e como nome “Políticas Públicas”, das instituições Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC) e Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). Sendo assim, restaram para análise um total de 11 PPC, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Universidades do corpus de análise

Nome da IES*	Modalidade de Ensino	Conceito Enade (Contínuo)	Conceito Enade (Faixa)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP	Educação a Distância	3,035	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO	Educação Presencial	3,252	4
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC	Educação Presencial	3,602	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA	Educação Presencial	2,954	4
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO - UENF	Educação Presencial	3,481	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL-MG	Educação Presencial	3,139	4
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC	Educação Presencial	3,311	4
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS	Educação Presencial	3,294	4
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO - EG	Educação Presencial	5	5
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR	Educação a Distância	4,194	5
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP	Educação Presencial	4,121	5

Fonte: ENADE (2022).

Desse modo, levantou-se os PPC de Administração Pública das 11 instituições listadas no quadro anterior, por meio de consulta aos sítios eletrônicos das respectivas instituições.

Na sequência, foi realizada a análise documental, entendida aqui como um método adequado para atender aos objetivos propostos e para trabalhar com PPC,

uma vez que compreende a identificação e apreciação de documentos para um determinado fim, sendo uma técnica valiosa de abordagem de dados capaz de desvendar aspectos novos de um tema ou problema (Ludke; André, 1986). A análise documental seguiu ainda os procedimentos indicados por Cellard (2008) quanto à contextualização, à autenticidade e à natureza do texto analisado.

A análise dos PPC se guiou por dois procedimentos complementares: análise de conteúdo e categorial temática, segundo Bardin (2016), especialmente quanto à definição de categorias e utilização de matriz de análise (Quadro 1), e o método proposto por Nascimento (2009), com duas etapas distintas: uma inicialmente descritiva em relação ao conteúdo dos PPC, no que orienta as DCN, e outra quanto à análise do conteúdo (em paralelo com as diretrizes para análise categorial de Bardin).

Quadro 1 – Matriz de Análise com as categorias de análise por etapa

Primeira Etapa – Descritiva Identificação dos elementos dos PPC'S	Segunda Etapa - Analítica Análise do material selecionado na etapa anterior
a) disciplinas que tangem à competência da comunicação: diretas (disciplina específica sobre comunicação conforme trabalhada nesta pesquisa) e indireta e transversal (disciplina que aborda a temática da comunicação, mas não é seu foco direto (Sá; Serpa, 2018);	a) fomento ao conteúdo básico de formação de capacidade de leitura, escrita e comunicação por meio da análise da ementa da disciplina;
b) ementas das disciplinas selecionadas;	b) estímulo à expressão e comunicação de modo crítico e criativo, por meio da ementa da disciplina;
c) referências obrigatórias das disciplinas selecionadas.	c) relação da comunicação nos processos de negociação e comunicações interinstitucionais, considerando as referências e ementa da disciplina.

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

Após a coleta e a organização dos dados, realizou-se a etapa de pré-análise, caracterizada pela leitura flutuante do material (Bardin, 2016), sua organização e familiarização. Na sequência, a matriz de análise foi utilizada para identificar, no corpus constituído pelos PPC, as principais evidências relacionadas às categorias definidas a priori, correspondendo à etapa de exploração do material por meio da codificação categorial (Bardin, 2016). Neste momento, as duas etapas de Nascimento (2019) foram utilizadas. Na primeira etapa, realizou-se uma nova leitura dos documentos, agora sistemática e voltada à identificação e ao mapeamento dos elementos textuais relacionados às categorias de análise. Procedeu-se com a identificação dos elementos essenciais que devem compor um PPC, conforme descrito nas DCN, no que tange à competência da comunicação. Na segunda etapa, considerada analítica, realizou-se à interpretação desses elementos à luz do referencial teórico adotado, conforme também orienta Bardin (2016).

As categorias de análise da matriz foram definidas a priori, com base nos conteúdos de comunicação previstos nas DCN de Administração Pública e no

referencial teórico desta pesquisa. A classificação de cada disciplina como direta, indireta/transversal ou sem relação com a comunicação foi realizada individualmente por cada uma das autoras. Posteriormente, as classificações foram cruzadas e os casos de divergência foram discutidos até se chegar a um consenso.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram analisados os PPC de 11 cursos de Administração Pública das instituições que compõem o corpus de análise, identificando as disciplinas com relação direta ou indireta ao tema da comunicação e, para as disciplinas diretas: seu ementário e as referências bibliográficas obrigatórias.

1. Administração Pública - EAD - Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Zero	Três
Nome	Sem resultados	Introdução à Educação à Distância Organização, Sistemas e Métodos Gestão de Projetos Públicos

2. Administração Pública - Presencial - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Uma	Três
Nome	Comunicação e Negociação na Esfera Pública	Marketing Estratégico Gestão de Recursos Humanos Estratégias de Inovação
Disciplina Direta: Comunicação e Negociação na Esfera Pública - 30h (2 créditos)		
Ementa: Estuda os conceitos fundamentais de lógica, semiótica (a ciência da interpretação de signos e símbolos) e da retórica (a ciência da persuasão) com vistas ao desenvolvimento e à prática da competência argumentativa e das habilidades de comunicação gerencial. A comunicação como ferramenta estratégica que contribui para a remoção de barreiras e ruídos, propiciando visibilidade às ações, produtos, serviços e projetos das organizações. Competência argumentativa e as habilidades de comunicação para o desenvolvimento eficaz dos diferentes tipos de comunicação numa entidade pública ou privada. Variação Linguística. Noções de texto, contexto e intertexto. Coerência redacional na produção do texto		
Referências Bibliográficas: não localizadas no PPC.		

3. Administração Pública - Presencial - Universidade Estadual do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG)

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Duas	Zero
Nome	Comunicação e Negociação na Esfera Pública Marketing e Comunicação no Setor Público	Sem resultados

Disciplina direta: Comunicação e Negociação na Esfera Pública - 72h (4 créditos)
Ementa: Comunicação e fluxo de comunicação. Aspectos formais da comunicação necessários à administração pública. Expressões e estratégias de comunicação informal. Habilidades comunicativas. Argumentação, retórica, oratória. Negociação: sua dinâmica e a importância em processos decisórios. Negociação e ações coletivas, mediação e arbitragem. Competências e perfil do negociador na gestão de crises e conflitos.
Referências Bibliográficas: LEWICKI, R., SAUNDERS, D.M., BARRY, B. Fundamentos da negociação. Porto Alegre: AMGH, 2014. OLIVEIRA, M. J. C. (Org.). Comunicação pública. Campinas, S.P.: Editora Alínea, 2004. VASCONCELOS, C. E. Mediação de conflitos e práticas restaurativas. 7.ed., São Paulo: Método, 2020.
Disciplina Direta: Marketing e Comunicação no Setor Público - 72h (4 créditos)
Ementa: Conceitos fundamentais de Marketing. Marketing empresarial e Marketing público. Aspectos éticos. Marketing Institucional e Comunicação Corporativa. Marketing Político: partidário, governamental e eleitoral. Marketing Social e de Causas Sociais. Marketing Territorial. Marketing Digital e tendências. Plano de Comunicação.
Referências Bibliográficas: CEZAR, L.C. Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira. Brasília: ENAP, 2019. SCHULER, M.; TONI, D. de. Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI: Método para configurações de imagem. São Paulo: Atlas, 2015. VAZ, G. N. Marketing Institucional: o mercado de ideias e imagens. 2. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

4. Administração Pública - Presencial - Universidade Federal de Lavras (UFLA)

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Zero	Sete
Nome	Sem resultados	Leitura e Produção de Textos 1 Governança na Administração Pública Marketing Público Sistemas de Informação para o Setor Público Gestão Social Mediação e Negociação no Setor Público Língua Brasileira de Sinais

5. Administração Pública - Presencial – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Uma	Zero
Nome	Comunicação e Marketing	Sem resultados
Disciplina direta: Comunicação e Marketing - 68h (4 créditos)		
Ementa: Introduzir os alunos aos principais conceitos da comunicação integrada em instituições públicas, e proporcionar uma visão estratégica e de planejamento em comunicação integrada através das ferramentas do marketing e da comunicação organizacional. Base conceitual do marketing. Funções do marketing. Composto de		

marketing. Melhoria de desempenho do setor público através do aproveitamento de oportunidades para atender a necessidade do cidadão. Coleta de informações no setor público. Criação e manutenção de uma identidade de marca desejada. Comunicação eficaz com públicos chave. Marketing social. Estratégias de marketing. Endomarketing. Plano de marketing.

Referências Bibliográficas:

CEZAR, L. C. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. Revista de Administração Pública, v. 52, n. 1, p. 52–70, jan. 2018.

Deputados, Centro de Documentação e Informação: Edições Câmara, 2014.

KOTLER, P.; LEE, N. Marketing no setor público um guia para um desempenho mais eficaz.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson, 15ª edição. 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

NOLETO FILHO, P. A. Mídia e política na imagem do Congresso. Brasília: Câmara dos Porto Alegre: Bookman, 2008.

SCHULER, M.; TONI, D. de. Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI: Método para configurações de imagem. São Paulo: Atlas, 2015.

6. Administração Pública - Presencial - Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Uma	Zero
Nome	Comunicação	Sem resultados
Disciplina Direta: Comunicação - 60h (4 créditos)		
Ementa: O texto como linguagem e estrutura. Fases de elaboração do texto escrito. Coerência e coesão textuais. Gêneros textuais e acadêmicos: resumo e resenha. Principais aspectos relacionados à escrita acadêmica. Comunicação organizacional. Produção de textos orais acadêmicos.		
Referências Bibliográficas: não localizadas no PPC.		

7. Administração Pública - Presencial – Universidade Estadual do Estado de Santa Catarina (UDESC/CESFI)

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Zero	Uma
Nome	Sem resultados	Marketing no Setor Público

8. Administração Pública - Presencial – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Uma	Zero
Nome	Gestão de Pessoas e Tecnologias da Informação e Comunicação EAD	Sem resultados
Disciplina direta: Gestão de Pessoas e Tecnologias da Informação e Comunicação EAD - 60h (4 créditos)		

Ementa: Gestão de pessoas: subsistemas, dimensões estratégicas e políticas, tendências. Bases da discussão: RH Eletrônico e sua evolução nos contextos nacional e internacional. Educação e treinamento a distância. Redes sociais virtuais: implicações e aplicações à gestão de pessoas. Smart Data e People Analytics. HR Techs: conceitos e aplicações. Ferramentas virtuais de colaboração e produtividade. Aplicações mobile. Startups em HR Techs. Agile HR.

Referências Bibliográficas:

BITENCOURT, C. C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZEUCH, M. Handbook of Human Resources Management [recurso eletrônico]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin, Heidelberg, 2016.

CHIU, T. K.F.; CHURCHILL, D.; FOX, B.; LU, J. Mobile Learning Design: Theories and Application [recurso eletrônico]. Singapore: Springer Singapore, 2016.

FLEURY, M. T. L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MACHADO, C. International Human Resources Management: Challenges and Changes. Cham: Springer International Publishing, 2015.

MASCARENHAS, A. O. Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. E-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2006.

9. Administração Pública - Presencial – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Zero	Três
Nome	Sem resultados	Psicologia Organizacional Liderança no Setor Público Introdução à ciência de dados

10. Administração Pública - EAD – Universidade Federal do Paraná.

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Uma	Três
Nome	Sistemas de Informação e Comunicação no Setor Público	Organização, Processos e Tomada de Decisão Elaboração e Gestão de Projetos Marketing Público
Disciplina direta: Sistemas de Informação e Comunicação no Setor Público - 60h (4 créditos)		
Ementa: Estruturação da tecnologia de informação e comunicação no setor público. Gestor da TI. Gestão dos recursos da TI. A Unidade da TI. Legislação e políticas de tecnologia de informação para prestação de serviços públicos. Planejamento estratégico de sistemas de informação governamental. Sistemas de Informação administrativo e Gerencial, estratégico. A Gestão do conhecimento. Governo Eletrônico. Tecnologias Emergentes e suas aplicações empresariais. Gerência de custos de sistemas de informação governamental. Avaliação e projetos dos fluxos totais de informação na organização. Administração de Sistemas de Informação.		

Referências Bibliográficas:

ALBUQUERQUE, J. C. M. de. Sistemas de Informação e Comunicação no Setor Público. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. Sistemas de informações gerenciais. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CÔRTEZ, P. L. São Paulo: Saraiva, 2008.

11. Administração Pública - Presencial – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

	Disciplinas Diretas	Disciplinas Indiretas
Quantidade	Uma	Uma
Nome	Comunicação e Marketing no Setor Público	Natureza e Tecnologia na Sociedade Contemporânea
Disciplina direta: Comunicação e Marketing no Setor Público - 60h (4 créditos)		
Ementa: Conceitos básicos de Marketing e Comunicação. Marketing, Comunicação e Sociedade: novas tendências, ética e responsabilidade, interação com o ambiente. Gestão Operacional de Marketing e Comunicação. Comunicação, prestação de contas e transparência das ações governamentais. Plano de Marketing aplicado ao setor público.		
Referências Bibliográficas: BARROS FILHO, C. Ética na Comunicação: da informação ao receptor. São Paulo: Moderna, 1995 CORREA, J. (Ed.) Marketing: a Teoria em Prática. São Paulo: SENAC. 2009. DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. São Paulo: Atlas, 2007. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. SP: Pearson Prentice Hall, 2007. KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. SP: Pearson Prentice Hall, 2006. (12a Edição). KOTLER, P; LEE, N. Marketing no Setor Público. Ed. Bookman, 2008.		

Consolidando a apresentação anterior, quatro dos 11 cursos (UFOP, UFLA, UDESC/CESFI e Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho) não possuem nenhuma disciplina direta de comunicação, tratando o tema por meio de disciplinas indiretas ou transversais. Nos sete cursos restantes, foram identificadas oito disciplinas diretas ao todo (UDESC/ESAG concentra duas), a maioria com carga horária de 60 horas (4 créditos). Quanto às disciplinas indiretas, foram contabilizadas 21 ocorrências ao longo dos 11 cursos. O resultado da busca pelas disciplinas direta ou indiretamente relacionadas à comunicação também pode ser visualizado na síntese dos achados, conforme Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Disciplinas dos Cursos analisados

Relação Direta	Relação Indireta
Comunicação Comunicação e Marketing no Setor Público Comunicação e Negociação na Esfera Pública Gestão de Pessoas e Tecnologias da Informação e Comunicação EAD	Elaboração e Gestão de Projetos Estratégias de Inovação Gestão de Projetos Públicos Gestão de Recursos Humanos Gestão Social Governança na Administração Pública Introdução à ciência de dados Introdução à Educação à Distância

Marketing e Comunicação no Setor Público Sistemas de Informação e Comunicação no Setor Público	Leitura e Produção de Textos Liderança no Setor Público Língua Brasileira de Sinais Marketing Estratégico Marketing no Setor Público Marketing Público Mediação e Negociação no Setor Público Natureza e Tecnologia na Sociedade Contemporânea Organização, Processos e Tomada de Decisão Organização, Sistemas e Métodos Psicologia Organizacional Sistemas de Informação para o Setor Público
---	--

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

Assim, percebe-se que a competência da comunicação é apresentada de maneira transversal nos cursos (Sá; Serpa, 2018), em disciplina que possuem mais de um foco, para além da competência da comunicação, ou seja, não apenas em disciplinas específicas de comunicação, mas também nas de gestão, marketing, tecnologia e educação. Algumas disciplinas têm foco direto no domínio de técnicas e teorias da comunicação. Outras têm uma relação indireta, pois utilizam a comunicação como ferramenta para gestão, negociação, projetos ou liderança, por exemplo. De maneira geral, as disciplinas – com relação direta e indireta – parecem ser agrupadas nas seguintes categorias temáticas (também sistematizadas na Figura 2).

- a) Comunicação Institucional e Pública: Enfatizam a comunicação voltada à gestão pública e à relação governo-sociedade.
- b) Marketing e Estratégias de Comunicação: Desenvolvem competências em comunicação persuasiva, estratégica e promocional.
- c) Tecnologia da Comunicação: Aprofundam o uso de tecnologias para a comunicação organizacional e pública.
- d) Habilidades de Comunicação Pessoal: Desenvolvem habilidades interpessoais, textualização e inclusão.
- e) Gestão de Comunicação e Projetos: Trabalham a comunicação aplicada a processos e de gestão de projetos.
- f) Educação e Inovação em Comunicação: Envolvem a comunicação em ambientes inovadores e de educação digital.

Figura 2 - Agrupamento de disciplinas por categoria temática



Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

Além das disciplinas, analisou-se, também, as ementas das disciplinas com relação direta e pôde-se elaborar uma nuvem de palavras, conforme Figura 3 a seguir, que vai ao encontro das mesmas categorias temáticas já apresentadas anteriormente.

Figura 3 - Palavras mais mencionadas nas ementas das disciplinas diretas



Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

Ao analisar as referências básicas das disciplinas com relação direta, percebe-se que predominam livros acadêmicos – com poucos artigos científicos –, variando entre 1995 e 2020. Dois únicos autores se repetem em mais de uma disciplina: Layon Carlos Cezar; Philip Kotler e Nancy R. Lee (juntos), Maria Schuler e Deonir de Toni (juntos). Todos os autores são da área de administração de marketing e gestão da imagem. A nuvem de palavras (Figura 3) reforça esse achado, evidenciando

termos como marketing, comunicação organizacional, estratégia e imagem entre os mais recorrentes nas ementas, o que confirma, por outra via, o predomínio de uma abordagem mais organizacional e mercadológica da comunicação nos PPC analisados, correspondente às categorias temáticas “a”, “b” e “c” apresentadas anteriormente.

Já os termos associados a habilidades comunicativas individuais e interpessoais, como escuta, empatia, argumentação, oratória e retórica, aparecem entre os de menor destaque na nuvem, o que sugere que tais dimensões – centrais na conceituação de competência comunicativa adotada neste estudo (Enap, 2020; Bergue, 2019) – figuram de forma coadjuvante nas ementas das disciplinas diretas. Esse contraste entre os termos mais e menos recorrentes reforça, de maneira visual, a assimetria já identificada nas referências bibliográficas: as ementas parecem privilegiar a comunicação como ferramenta de gestão e de relacionamento externo, e não como habilidade humana e relacional a ser desenvolvida pelo próprio estudante, conforme preconizam as DCN (Brasil, 2014) e a literatura sobre formação por competências (Le Boterf, 2003; Perrenoud, 1999).

Todavia, é preciso ponderar que as referências obrigatórias constantes nas ementas nem sempre esgotam o conjunto de referências efetivamente utilizado em sala de aula: docentes frequentemente ampliam a bibliografia indicada ao construir seus planos de ensino, de modo que outras referências, não registradas nos PPC, podem ser utilizadas na prática pedagógica. Essa é uma limitação inerente à análise documental de PPC, que capta o currículo formalmente prescrito, mas não necessariamente o currículo efetivamente ensinado.

Esses dados e análises podem apontar para uma carência da competência da comunicação nos cursos de Administração Pública, no sentido de uma habilidade individual e interpessoal, tendo em vista que as disciplinas sugerem haver mais foco em comunicação organizacional e marketing. Essa percepção vai ao encontro do alerta de Bergue (2019) quando menciona que, por diversas vezes, a comunicação é permeada pela superficialidade e unilateralidade, o que resulta em um distanciamento entre as pessoas e compromete o alcance de resultados organizacionais e da Administração Pública. Essa constatação também confirma a denúncia de Rodrigues, Almeida e Silveira (2020), quando defendem uma urgência na discussão acerca das competências que precisam ser desenvolvidas nos cursos do Campo de Públicas.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em conjunto, os resultados descritos anteriormente sugerem que a competência da comunicação, embora reconhecida nas DCN como habilidade fundamental ao Administrador Público, é tratada nos PPC analisados de maneira predominantemente instrumental e organizacional – voltada à comunicação institucional, ao marketing público e às ferramentas de gestão –, em detrimento de uma abordagem centrada no desenvolvimento de habilidades comunicativas individuais e interpessoais.

Essa constatação dialoga com a literatura sobre formação por competências (Le Boterf, 2003; Perrenoud, 1999; Sacristán, 2000), que destaca que a presença formal de um tema no currículo prescrito não garante, por si só, o desenvolvimento

efetivo da competência correspondente. Já a caracterização da formação como "mais técnica e gerencial" pode ser lida como uma leitura interpretativa dos autores a partir desse conjunto de evidências documentais, e não como uma medida direta obtida pela contagem de disciplinas, uma vez que a análise de PPC não permite captar, isoladamente, o peso relativo de cada competência na formação como um todo.

Por se basear exclusivamente na análise documental de PPC, este estudo capta o currículo formalmente prescrito, mas não alcança as práticas pedagógicas efetivamente realizadas em sala de aula, tampouco as atividades de extensão universitária, os estágios ou as avaliações discentes sobre as competências de fato desenvolvidas ao longo da formação. Essas práticas podem revelar um desenvolvimento da competência comunicacional não capturado pelos documentos institucionais. Some-se a isso a já mencionada possibilidade de que docentes utilizem, em sala de aula, referências e abordagens que extrapolam o que consta formalmente nas ementas.

Essas limitações abrem uma agenda de pesquisa futura: estudos que combinem a análise documental aqui realizada com entrevistas ou grupos focais junto a docentes e discentes, com observação de práticas pedagógicas em sala de aula, ou com a avaliação de egressos sobre o desenvolvimento de suas habilidades comunicativas, poderiam aprofundar a compreensão de como a competência da comunicação é efetivamente construída na formação do Administrador Público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente estudo, percebeu-se a exiguidade de disciplinas que tratem especificamente da comunicação nos cursos analisados. Quando presentes, são em número reduzido e com cargas horárias insuficientes para atender às exigências estabelecidas pelas DCN. Além disso, observa-se uma tendência, por parte das IES, em concentrar conteúdos diversos em uma única disciplina, diminuindo a profundidade da temática da comunicação como competência individual e relacional. Outrossim, observou-se, ao longo do processo de análise das disciplinas, a escassez de referências acadêmicas específicas da área de administração pública sobre a competência individual de comunicação.

Com base nesse conjunto de evidências documentais, a formação do Administrador Público oferecida pelas instituições de ensino superior mais bem conceituadas do Brasil parece priorizar, no currículo prescrito, conteúdos mais técnicos e gerenciais, em relação ao desenvolvimento de competências comunicativas que, como visto, são igualmente essenciais a função pública – leitura que deve ser compreendida como uma tendência observada nos documentos analisados, e não como uma medida definitiva do que é efetivamente ensinado em sala de aula. A ausência de uma formação que estimule, curricularmente, um olhar mais atento à dimensão humana, relacional e comunicativa pode contribuir para a formação de um Administrador Público que, apesar de tecnicamente preparado, enfrente dificuldades de interação social no âmbito institucional, intrainstitucional e interinstitucional.

Para além do diagnóstico apresentado, os resultados sugerem implicações práticas para coordenadores de curso e formuladores de políticas educacionais

envolvidos na reformulação curricular dos cursos de Administração Pública. Primeiramente, recomenda-se a instituição de, ao menos, uma disciplina obrigatória e específica de comunicação, com carga horária mínima compatível com a complexidade da competência. Em segundo lugar, os PPC poderiam diferenciar, em suas ementas e bibliografias, os conteúdos de comunicação institucional e de marketing público dos conteúdos de comunicação interpessoal, escuta ativa, argumentação e mediação de conflitos, hoje pouco explorados, de modo a atender de forma mais equilibrada ao que preconizam as DCN (Brasil, 2014). Em terceiro lugar, sugere-se a atualização das referências bibliográficas obrigatórias das disciplinas diretas, incorporando produção acadêmica mais recente da área de comunicação organizacional. Por fim, recomenda-se que as IES considerem estratégias formativas complementares à sala de aula – como oficinas de oratória, simulações de negociação e atividades de extensão universitária – capazes de desenvolver a dimensão prática da competência comunicativa, hoje pouco contemplada nos documentos curriculares analisados.

Como agenda de pesquisa futura, este estudo aponta a necessidade de investigações que: a) avaliem, por meio de entrevistas ou grupos focais com docentes e discentes, em que medida os conteúdos comunicacionais previstos nos PPC são efetivamente desenvolvidos em sala de aula; b) comparem a formação em comunicação oferecida pelos cursos de Administração Pública brasileiros com experiências internacionais e c) investiguem, empiricamente, a percepção de egressos e de organizações empregadoras quanto à adequação da competência comunicativa desenvolvida durante a graduação às demandas do exercício profissional na Administração Pública.

Destaca-se que, nesta pesquisa, somente a vertente do ensino foi observada – o que é tanto uma delimitação ao estudo, quanto uma limitação, uma vez que competência da comunicação não vai se dar, unicamente e exclusivamente, por meio “dos livros didáticos”. Assim, iniciativas de extensão universitária podem ser bastante eficazes para a prática e o desenvolvimento de novas habilidades.

Assim, sugere-se que os cursos integrem disciplinas voltadas à construção de competências comunicacionais ao espelho das disposições das DCN, não só nas práticas de ensino, mas também de pesquisa e extensão, colaborando para a formação de administradores mais completos, comunicativos e preparados para os desafios pessoais e profissionais. Este trabalho propõe-se, portanto, a ser um ponto de partida para reflexões mais amplas acerca da formação em Administração Pública, contribuindo para o debate acadêmico e sugerindo caminhos para o aprimoramento dos processos formativos adotados pelas Instituições de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ANDION, C.; CRUZ, F. N. B.; MIDDLEJ, S.; SILVA, M. A. F.; RIBEIRO, E. C. Campo de Públicas no Brasil: diagnóstico exploratório realizado pela rede de pesquisa do Campo de Públicas. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 28, e86839, 2023.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BESSA, D. D. Teorias da comunicação. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

COELHO, F. de S.; ALMEIDA, L. de S. B.; MIDDLEJ, S.; SCHOMMER, P. C.; TEIXEIRA, M. A. C. O campo de públicas após a instituição das diretrizes curriculares nacionais (DCN) de administração pública: trajetória e desafios correntes (2015–2020). Administração: Ensino e Pesquisa, v. 21, n. 3, p. 488–529, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CES nº 1, de 13 de janeiro de 2014: institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública. 2014. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman;task=doc_download;gid=14957;Itemid=. Acesso em: 12 jul. 2026.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Competências transversais de um setor público de alto desempenho. Brasília: ENAP, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira: módulo 2 – competências organizacionais e individuais. Brasília: ENAP, 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Divulga os resultados do ENADE 2022. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/divulgados-os-resultados-do-idd-cpc-e-igc>. Acesso em: 12 jul. 2026.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Dispõe sobre o ENADE. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade>. Acesso em: 12 jul. 2026.

ISKINDIROVA, Z.; BOKAYEV, B.; TOREBEKOVA, Z.; DAVLETBAYEVA, Z. Building communicative competencies for future leaders: an analysis of public administration curricula in Kazakhstan. Journal of Curriculum Studies Research, v. 6, n. 2, p. 70–87, 2024.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900–92). Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 41–48, 1994.

KREBS, K. C.; TIKHOMIROV, A. A. Communication in the workplace: the experience of MPA alumni. Journal of Public Affairs Education, 2026. DOI: 10.1177/15236803261447658.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MANNS, E. K.; WAUGH, W. L. Communication in public administration: the need for skill-based education. *Review of Policy Research*, v. 8, n. 4, p. 891–897, 1989.

OLIVEIRA, E. A.; BENTO, M. F. A comunicação e sua relação com a competência, o profissional de secretariado e a organização. *Processando o Saber*, n. 8, 2016.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RODRIGUES, M. I. A.; ALMEIDA, L. S. B. A.; SILVEIRA, R. M. C. S. Ensino, pesquisa e extensão no campo de públicas: a contribuição dos cursos de Administração Pública (EG/FJP) e de Gestão de Políticas Públicas (UFRN). In: ALMEIDA, L. S. B. et al. (org.). *Contribuições do campo de públicas: um olhar sobre a democracia no século XXI e os desafios para a gestão pública*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2020. p. 153–170.

SÁ, M. J.; SERPA, S. Transversal Competences: Their Importance and Learning Processes by Higher Education Students. *Education Sciences*, v. 8, n. p. 1-12. DOI: [10.3390/educsci8030126](https://doi.org/10.3390/educsci8030126)

SACRISTÁN, J. G. O currículo: uma reflexão sobre a prática. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, E. C.; GIL, A. C.; OKABAYASHI, S. C. S. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. 5, n. 1, 2014.

SOARES, E. A. L. Aprendizagem e desenvolvimento da competência comunicativa na formação acadêmica. In: *ENCONTRO DA ANPAD (EnANPAD)*, 2014. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

VENDRAMINI, P. Ensino de administração pública e o desenvolvimento de competências: a contribuição do curso de Administração Pública da Esag-Udesc. 2013. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, 2013.