

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO  
DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO  
BRASILEIRA UNILAB  
COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E À DISTÂNCIA - CEAD

## **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA**

**Esse projeto foi elaborado por:**

Profa. Dra. Maria Aparecida da Silva – UFAL  
(coordenação)  
Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho – UFMS  
Prof. Dr. Silvar Ribeiro – UnB  
Prof. Dr. Anderson Castanha – UFJF  
Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio – UFJF

E adaptado para atendimento ao Edital Nº 019, de 03 de maio de 2012 do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por:

Profª Drª Maria Aparecida da Silva -  
CEAD/UNILAB  
Prof. Dr John Herbert da Silva Félix -  
CEAD/UNILAB  
Profª Dra Marília De Franceschi Neto  
Domingos - CEAD/UNILAB  
Profª Drª Samia Nagib Maluf – Coordenação  
da Área de Administração - UNILAB

Redenção, CE  
Maio/2012

# 1. JUSTIFICATIVA

Desde meados da década de 1990, a gestão pública no Brasil vem passando por transformações importantes, notadamente no que se refere à redefinição do papel do Estado nacional, em geral, e do papel desempenhado pelas três esferas de governo: União, estados-membros e municípios.

A partir da Constituição Federal de 1988, os estados e os municípios ganharam mais importância, assumindo diversas atividades antes desempenhadas pela União. Com a introdução de um Estado mais forte, porém menor, este reduz seu papel nacional-desenvolvimentista, que vigorou por meio século (ABRUCIO; COUTO, 1996; PINHO; SANTANA, 2001). Dentro da concepção neoliberal, a partir de 1990, a União passa a exercer as “verdadeiras” funções de Estado: regulação e indução.

Nesse sentido, os dois níveis governo subnacionais passam a assumir papéis complexos (antes exercido pela União), que exigem competências específicas de regulação e uma **nova gestão** de atividades essenciais, competências essas colocadas em segundo plano durante a fase desenvolvimentista. Segundo Pinho e Santana (2001), o esgotamento da capacidade de lidar com problemas complexos e extensos levou o governo central a transferir esses problemas para estados e municípios, sobretudo para os últimos, que adota o *welfarismo* municipal.

As políticas de saúde pública e de educação, por exemplo, ganham força no município com a organização do Sistema Único de Saúde (SUS) e com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), respectivamente. Em 2007, este foi ampliado para incluir a educação infantil e o ensino médio, sendo transformado em Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Diante desse cenário, estados e municípios tiveram de redesenhar sua estrutura organizacional para se adequar aos novos papéis que lhes foram impostos (ABRÚCIO; COUTO, 1996; ABRUCIO, 2005). Na realidade, até o presente momento muitos deles ainda não conseguiram sair do *status quo* anterior e, por isso, encontram dificuldades em se relacionar com os demais níveis de governo, com o mercado e com a sociedade civil organizada. Mesmo aqueles que tiveram um avanço maior, ainda necessitam amadurecer um modelo de gestão que contemple essa nova fase de governança pública, como sugerem Kissler e Keidemann (2006).

Um dos pontos que merecem destaque diz respeito à conscientização do seu verdadeiro papel constitucional. Na Constituição Federal (CF), há funções exclusivas de Estado, funções não exclusivas e funções de mercado (privadas) que devem ser pensadas e assumidas tal como.

Com a promulgação da Lei de Responsabilidade de Fiscal (LRF), estados e municípios passaram a se preocupar mais com suas finanças, tanto do lado da receita quanto do lado da despesa. Dados do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) revelam que a receita própria dos municípios está aquém do potencial de arrecadação. De fato, a Tabela 1 mostra que nem todos os municípios cobram Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU (93%) e apenas 83% tem sistema de cobrança informatizado. No que tange ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN, somente 83,7% dos municípios cobram e apenas 67,9% o fazem com sistema informatizado. Na Região Nordeste, a situação é preocupante: menos da metade dos municípios (47,6%) tem sistema de ISSQN informatizado. Ressalte-se que, no Brasil, essa situação é mais frequente nos municípios com população abaixo dos 20.000 habitantes.

**Tabela 1:** Municípios, total, com cadastro imobiliário, com cobrança de IPTU, Planta Genérica de Valores e cadastro para cobrança do ISS, com indicação da existência de sistema informatizado dos cadastros e da Planta Genérica de Valores, segundo Grandes Regiões e classes de tamanho da população dos municípios – 2006.

Grandes Regiões	Municípios
-----------------	------------

e classes de tamanho da população dos municípios	Total	Cadastro imobiliário		Cobrança de IPTU	Planta Genérica de Valores		Cadastro para cobrança do ISS	
		Total	Informatizado		Total	Informatizado	Total	Informatizado
<b>Brasil</b>	<b>5 564</b>	<b>5 203</b>	<b>4 623</b>	<b>5 196</b>	<b>4 018</b>	<b>3 120</b>	<b>4 661</b>	<b>3 780</b>
Até 5.000	1 371	1 276	1 084	1 277	904	653	1 062	797
De 5.001 a 10.000	1 290	1 175	1 016	1 180	844	624	1 024	815
De 10.001 a 20.000	1 292	1 198	1 065	1 189	923	707	1 095	862
De 20.001 a 50.000	1 033	981	899	975	812	666	919	775
De 50.001 a 100.000	311	308	296	308	278	240	300	279
De 100.001 a 500.000	231	229	227	231	221	196	225	216
Mais de 500.000	36	36	36	36	36	34	36	36

**Fonte:** Perfil dos Municípios Brasileiros 2006, IBGE (2006).

Em relação a taxas, os municípios brasileiros estão longe da eficiência arrecadadora, conforme prevê a LRF. A Tabela 2 revela que taxas de coleta e de limpeza pública são cobradas em menos da metade dos municípios.

**Tabela 2:** Percentual total de municípios com existência de taxas instituídas em 2006.

<b>Brasil</b>	Total	Com existência de taxas instituídas					
		Taxa de iluminação	Taxa de coleta de lixo	Taxa de incidência	Taxa de limpeza pública	Taxa de poder de polícia	Outros tipos de taxas
	100,0	70,0	49,5	3,7	42,3	55,3	43,3

**Fonte:** Perfil dos Municípios Brasileiros 2006, IBGE (2006).

Esses dados mostram que o Poder Público Municipal não está preparado, do ponto de vista administrativo, para cumprir a legislação relacionada à arrecadação. É razoável afirmar que isso se deve à carência de quadro de servidores preparados para gerenciar a máquina administrativa.

Nesse sentido, tanto no desenho de nova estrutura organizacional quanto na gestão dos processos/atividades, União, estados e municípios necessitam de profissionais capacitados em

gestão. Na União, essa tarefa já se acha mais bem desenvolvida, com a (re)estruturação e (re)valorização de diversas carreiras típicas de Estado (planejamento, fiscalização tributária, auditoria etc.). Nos âmbitos: estadual e municipal, muito trabalho ainda precisa ser feito para que esses níveis de governo possam exercer, satisfatoriamente, seus papéis constitucionais.

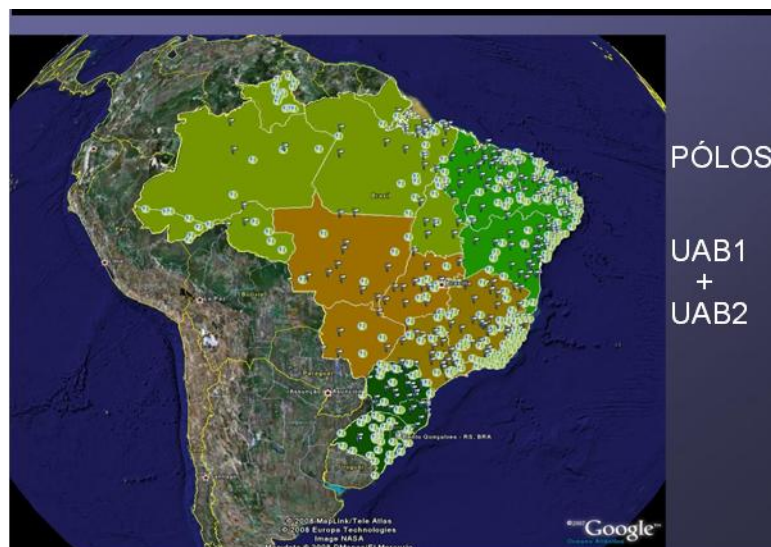
Para tanto, é preciso que seja dada oportunidade a cidadãos e a estados e prefeituras de todo o Brasil de se capacitarem para o exercício de uma administração pública profissional.

## 2. HISTÓRICO

### 2.1 HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL (UAB)

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) é um programa do Ministério da Educação (MEC), gerido pela Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e pela Secretaria de Educação a Distância (SEED).

A UAB foi implantada, oficialmente, por meio de editais públicos, em 2006 e 2007, ofertando, em 2008, 40.000 (quarenta mil) vagas em diversos cursos, abrangendo 562 Polos de Apoio Presencial ao ensino, em quase todas as regiões do País, conforme pode ser observado na Figura 1.



**Figura 1:** Distribuição dos Polos de Apoio Presencial da UAB no Brasil, por Estados – 2008.  
Fonte: adaptada de Preti (1996).

Foram várias as ações precursoras da criação da UAB. Dentre elas é possível destacar:

- Curso de Pedagogia, do Núcleo de Educação Aberta e a Distância (NEAD) da Universidade Federal do Mato Grosso, em 1995;

- Consórcio CEDERJ do Rio de Janeiro (da Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro) em 2000;
- Projeto Veredas: Formação Superior de Professores, da Universidade Federal de Minas Gerais, em 2002;
- Projeto Piloto Curso de Administração, modalidade a distância, numa parceria Banco do Brasil – MEC e Instituições Públicas de Ensino Superior em 2006.

Outra experiência foi com o Pró-Licenciatura, lançado pelo MEC em 2005, para formar 180 mil professores de 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. O público-alvo foram os professores atuantes nas salas de aula sem a formação exigida por lei. Nesse Programa estão previstas bolsas de estudo e a oportunidade de fazer a graduação, em serviço e a distância, em instituições públicas, comunitárias e confessionais.

Os cursos a distância do Pró-Licenciatura têm a mesma duração dos cursos presenciais ofertados pelas IES e a instituição precisa ser credenciada para trabalhar com educação a distância. Abrange cursos para formação de professores do Ensino Fundamental e Ensino Médio em língua portuguesa e estrangeira, história, geografia, educação física, ciências biológicas, matemática, física e química.

Também em 2005, o MEC lançou o consórcio entre IPES para oferecer licenciatura a distância em biologia. Equipes de oito universidades integrantes deste consórcio ofereceram 1.300 vagas em curso de licenciatura a distância em biologia.

O consórcio é integrado pelas seguintes universidades: Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Estadual de Goiás (UEG), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC).

O Curso foi montado em parceria por equipes das oito universidades para concorrer à Chamada Pública da Secretaria de Educação a Distância (Seed/MEC), que destinava recursos para instituições públicas de ensino superior que tivessem projetos para cursos de graduação a distância.



O conteúdo da licenciatura, produzido em conjunto por professores da área de biologia das instituições, foi dividido em módulos e ministrado por meio de fascículos impressos e via internet. Os estudantes sem acesso à rede fazem o curso por meio de material impresso. O Curso tem duração mínima de quatro anos, e priorizou professores que atuem na rede pública.

A seleção de estudantes foi feita por meio de vestibular, aplicado em 45 municípios nos estados participantes. Nestes municípios ocorrem as fases presenciais do curso, que constituem de 20 a 30% do conteúdo total.

Mais uma ação de EaD foi lançada pelo MEC em 2006, o Pró-Formar, com a oferta do curso de Licenciatura em Educação Infantil – modalidade a distância. É resultado de parceria interinstitucional estabelecida pelo consórcio Pró-Formar, assinado pelos reitores das Universidades, visando à criação de rede de formação entre: Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Estas IPES, ao ofertarem cursos de formação inicial e continuada, gratuitos e de qualidade, usando para isso a modalidade a distância, firmaram seu compromisso com a escola pública, exercendo seu papel social, função e dever do Estado. O curso é destinado, preferencialmente, aos profissionais em exercício na Educação Infantil, em instituições públicas de atendimento as crianças de até 6 anos, que tenham ensino médio completo, residentes nos municípios convenientes.

Os objetivos deste programa ultrapassam os limites de uma profissionalização restrita apenas a obtenção de uma titulação e apontam para perspectivas de continuidade e de abrangência que contemplem a qualificação acadêmica, o plano de carreira e a política de remuneração. Essa formação específica em que a teoria e prática se mesclam numa dinâmica transformadora e construtora de novos saberes, capaz de proporcionar, cada vez mais, um atendimento de qualidade às crianças menores de 6 anos de idade.

## **2.2 OBJETIVOS DA UAB**

A Diretoria de Educação a Distância da CAPES (UAB) tem como objetivos principais:

- I. Fomentar as instituições públicas de ensino superior e polos municipais de apoio presencial, visando à oferta de qualidade de cursos de licenciatura na modalidade a distância;
- II. Articular as instituições públicas de ensino superior aos polos municipais de apoio presencial, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil - UAB;
- III. Subsidiar a formulação de políticas de formação inicial e continuada de professores, potencializando o uso da metodologia da educação a distância, especialmente no âmbito da UAB;
- IV. Apoiar a formação inicial e continuada de profissionais da educação básica, mediante concessão de bolsas e auxílios para docentes e tutores nas instituições públicas de ensino superior, bem como tutores presenciais e coordenadores nos polos municipais de apoio presencial; e
- V. Planejar, coordenar e avaliar, no âmbito das ações de fomento, a oferta de cursos superiores na modalidade a distância pelas instituições públicas e a infraestrutura física e de pessoal dos polos municipais de apoio presencial, em apoio à formação inicial e continuada de professores para a educação básica.

## **2.3 EXPERIÊNCIA DA UAB NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

O curso piloto de graduação em Administração inaugurou, efetivamente, a UAB em 2006. Foi iniciado com a participação de 25 universidades públicas brasileiras – federais e estaduais – com mais de 10.000 estudantes em vários Estados. Isso foi possibilitado com a parceria entre o MEC/SEED, o Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e as universidades que aderiram ao projeto.

Os estudantes ingressaram por vestibular atendendo aos requisitos de cada uma das instituições vinculadas ao sistema UAB. O curso, nível bacharelado, com duração de quatro anos e meio, foi organizado em nove módulos semestrais, com carga horária total de 3.000 (três mil) horas. Além de participar dos encontros presenciais, que ocorrem preferencialmente aos sábados, o estudante desenvolve atividades a distância, como o estudo do material didático e trabalhos escritos, estudo de casos, pesquisas, acompanhado por um sistema de tutoria que permite o monitoramento do seu desempenho. Com a supervisão da SEED/MEC e da CAPES, coordenadores das PES que oferecem o curso piloto, se reúnem (por meio de um Fórum) de três em três meses para avaliar o andamento da experiência, avaliar a modalidade discutir os métodos de ensino e de aprendizado, tomar decisões sobre o material didático e, sobretudo, socializar as experiências para garantir qualidade do curso.

Este Fórum é uma experiência impar no setor público brasileiro, pois coordena uma rede de IPES que atuam colaborativamente na busca de um objetivo comum, ou seja, o ensino público de administração a distância gratuito e de qualidade.

### **3. OBJETIVOS DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO DO PROGRAMA**

Os cursos têm por objetivo a qualificação de pessoal de nível superior visando ao exercício de atividades gerenciais. Especificamente, pretende:

- Capacitar quadros de gestores para atuarem na administração de macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos;
- Capacitar profissionais com formação adequada a intervirem na realidade social, política e econômica;
- Contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, nos âmbitos federal, estadual e municipal; e
- Contribuir para que o gestor público desenvolva visão estratégica dos negócios públicos, a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade administrativa do governo ou de suas unidades produtivas.

## 4. PÚBLICO-ALVO

Os cursos destinam-se a portadores de diploma de curso superior que exercem atividades em órgãos públicos ou do terceiro setor ou que tenham aspirações ao exercício de função pública. Os objetivos de aprendizado para o estudante são os seguintes:

- Compreender os conceitos básicos e terminologias nas áreas funcionais chave de organizações do primeiro (Estado) e terceiro setores nas áreas: gestão, estratégia, operações, finanças públicas, recursos humanos e outras;
- Demonstrar habilidade para diagnosticar, analisar e oferecer soluções para situações organizacionais/empresariais complexas;
- Desenvolver habilidades-chave (comunicação oral e escrita, trabalho em equipe, liderança) requeridas para uma carreira gerencial de sucesso;
- Estar apto para fazer a integração das áreas funcionais do negócio para permitir tomadas de decisões acertadas para a organização como um todo.

Os Cursos permitirão o crescimento profissional e acadêmico do estudante por meio de:

- Orientação da habilidade do pensamento crítico para os problemas de governo;
- Desenvolvimento da habilidade de analisar estrategicamente as questões de relacionamento organização-ambiente ao invés de oferecer apenas soluções operacionais;

- Fortalecimento da habilidade de comunicação por meio de discussões presenciais e a distância (*chats*), estudo de *cases*, trabalhos escritos e apresentação presencial de seminários;
- Aumento da capacidade de liderança na organização através da participação em trabalhos em equipe;
- Ampliação da compreensão das variáveis ambientais que afetam a *performance* organizacional;
- Ênfase na natureza global do atual ambiente dos negócios e seu impacto sobre a tomada de decisão;
- Melhoria da habilidade de tomada de decisão em ambientes organizacionais mais complexos, por meio do uso de processos de simulação de situações estratégico-operacionais;
- Integração dos aspectos teóricos e práticos do negócio, através da elaboração de projetos e análise de *cases*.

O desenvolvimento de uma sociedade mais justa, com melhor distribuição de renda e permanente geração de empregos, é consequência de uma série de fatores econômicos, sociais e políticos, sendo importantes as práticas de organização e administração do trabalho, adotadas na sociedade, no decorrer de seu processo de desenvolvimento, tanto na área pública quanto na área empresarial. Nesse sentido, o papel reservado aos Cursos de Especialização em Gestão Pública é de grande importância, na medida em que os agentes especialistas egressos (gestores e formuladores de políticas públicas) estarão capacitados a intervirem na realidade social, política e econômica.

Em ambientes onde as mudanças ocorrem permanentemente e em grande velocidade, caracterizados ainda pela escassez de recursos e pelo alto nível de competitividade exigido pela sociedade

contemporânea, exige-se que o profissional responsável pela condução das organizações públicas tenha desenvolvido sua criatividade, seu espírito crítico e a sua capacidade de produção de novos conhecimentos.

Aliada a esta “personalidade dinâmica e flexível” – traço essencial na garantia de um bom desempenho do profissional da gestão –, é preciso, ainda, que o Gestor Público desenvolva uma “visão estratégica dos negócios públicos”, o que pode ser obtido a partir do estudo sistemático e aprofundado das diversas áreas de ação no campo da Administração e da integração destas áreas em termos de conhecimento conceitual e analítico.

Deste modo, independente dos conhecimentos “comportamentais” e “de contexto”, exige-se do Gestor Público, o domínio das principais técnicas gerenciais no campo organizacional, de seus “recursos” humanos, financeiros e de produção e de gestão pública, evidentemente referenciada em um compromisso ético com a construção de uma sociedade justa.

**No campo organizacional** e de seus recursos, espera-se que o Gestor seja capaz de promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais, suas disponibilidades e os interesses e necessidades dos servidores e sociedade em geral. Para tal, exige-se que o Gestor seja capaz de pensar novas formas de organização (tanto nos seus aspectos estruturais como nos funcionais), compatíveis com um ambiente em que a participação no processo decisório e a crescente responsabilidade das organizações com o desenvolvimento humano parecem constituir-se em condições essenciais para a obtenção de sucesso.

**Na área de estudos governamentais**, é imprescindível que o Gestor seja capaz de conhecer os processos de formação e desenvolvimento do Estado em sua inserção no processo mais amplo da formação social, bem como a lógica e os procedimentos das ações administrativas governamentais, seja na área financeira e

orçamentária, seja no processo de formulação e avaliação de políticas públicas em geral, não apenas de modo a cuidar da “coisa pública” de modo eficiente, mas, também, responsável, permitindo, assim, a manutenção de relações harmônicas entre o setor público, de um lado, e o privado e a sociedade civil organizada, de outro, no âmbito das responsabilidades sociais do Estado.



# 5. CONCEPÇÃO DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 5.1 ASPECTOS FUNDAMENTAIS

Com a justificativa de um Estado mais enxuto e eficiente, o Governo Collor patrocinou o desmonte do Estado brasileiro para transformá-lo em “Estado mínimo”, inspirado no *new public management*. A partir de então, houve uma redução do quadro de funcionários via aposentadorias precoces. Com a reforma administrativa no início do governo FHC, em 1995, desenha-se um Estado regulador e indutor ao invés do Estado desenvolvimentista verificado no Brasil até o final dos anos 1980.

O Governo Lula, que teve início em 2003 e se estenderá até 2010, está recompondo o quadro de servidores e, sem negar as mudanças havidas nos dois governos que o antecederam, implantou: a) reformas do modelo de gestão pública, b) ações voltadas para a inovação gerencial; e c) um Estado promotor da inclusão social com programas compensatórios de nível nacional (BRANDIÃO *et al.*, 2007).

A mudança do papel repercutiu no aparelho do Estado nos âmbitos federal, estadual e municipal, trazendo demandas gerenciais mais complexas. Isso significa uma administração mais profissionalizada, exigindo gestores com sólida formação teórico-conceitual nas áreas sociais, políticas, econômicas e administrativas.

Na esfera da União, vislumbra-se a necessidade de um gestor mais generalista e com conhecimento em logística para atender,

principalmente, às áreas de educação e saúde, que respondem por 34% e 21%, respectivamente, do total de servidores da União, segundo dados da ENAP. Nessas áreas há programas importantes e de grande magnitude – como a distribuição de material escolar, pelo MEC, e de preservativos, retrovirais e medicamentos, pelo Ministério da Saúde – que necessitam de competência específica em logística para atingir todos os estados e municípios brasileiros.

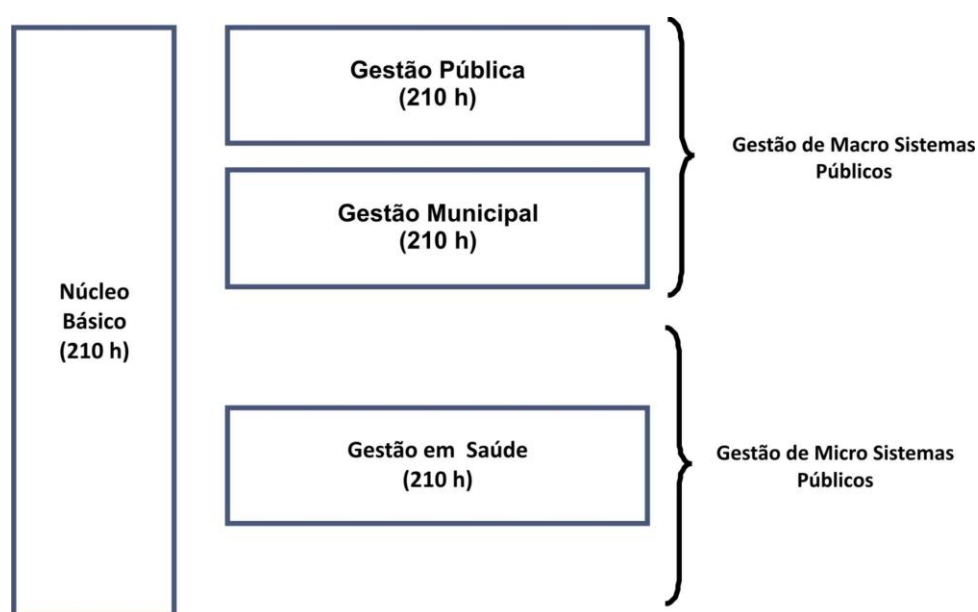
No nível estadual, além de uma forte formação conceitual, indica-se um gestor que possa trabalhar a estrutura organizacional do estado-membro e conceber formatos de redes de cooperação intermunicipais. No caso da estrutura administrativa, é sabido que os governos estaduais ainda não introduziram as mudanças necessárias para exercer o novo papel do Estado no Brasil, como revela Abrúcio (2005). A formação de redes é uma possibilidade – com várias experiências positivas – de induzir o desenvolvimento regional a partir do esforço conjunto. Dos 5.564 municípios brasileiros – com 4,5 milhões de servidores – a maioria não possui economias de escala para alavancar o desenvolvimento de áreas prioritárias, como saneamento, habitação, manutenção de vias públicas urbanas e rurais.

No âmbito do município, a formação do gestor precisa ser mais específica. Em um profundo estudo sobre os municípios brasileiros, o Banco Mundial, em parceria com o IPEA, indica cinco grandes prioridades: a) aumentar a competitividade da cidade; b) desenhar um sistema subnacional de crédito sustentável baseado no mercado; c) melhorar a provisão de serviços usando a participação do setor privado; d) melhorar as eficiências nos mercados urbano e fundiário; e) insistir numa melhor colaboração entre governos locais (BANCO MUNDIAL, 2006).

O plano diretor ou estatuto da cidade, na forma como é concebido no Brasil, revela-se como um grande plano estratégico; nesse caso, é preciso que o mesmo tenha um tratamento do tamanho

de sua importância, tanto na elaboração quanto na sua implantação. Por um lado, a gestão da receita municipal exige conhecimento mais aprofundado de tributação; por outro, licitações e contratações, aliadas à administração de projetos compõem o lado dos gastos. Vale lembrar que a introdução da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) alterou a forma de gestão pública no Brasil, conforme sugere Banco Mundial (2006).

O Programa de Especialização terá a seguinte configuração (Figura 2):



**Figura 2:** Componentes da ação formativa no Curso de Especialização de Gestão Pública – a distância.  
**Fonte:** adaptada de Preti (1996).

As diretrizes dos Cursos de Especialização do Programa devem oportunizar uma formação que privilegie tanto a dimensão profissional quanto a dimensão política, buscando-se:

- a) Formação ético-humanística que a formação do cidadão requer; e
- b) Formação técnico-científica condizente com as exigências que o mundo do trabalho contemporâneo impõe.

A estrutura curricular dos Cursos de Especialização do Programa Nacional de Formação em Administração Pública é concebida, inspirado em Costa (1996), num jogo de correlação de forças que determina critérios de validade e legitimidade pelos quais são produzidas representações, sentidos e instituídas realidades; é um lugar de circulação das narrativas, mas, sobretudo, é um lugar privilegiado dos processos de subjetivação, da socialização dirigida, controlada.

Constituído de um conjunto articulado e normatizado de saberes, o currículo se constrói refletindo as relações estabelecidas num jogo de poder em que se confrontam visões de mundo e onde se produzem, elegem e transmitem representações, narrativas e significados sobre as coisas e seres do mundo (COSTA, 1996).

Como uma prática social que se desenvolve a partir das relações entre os sujeitos da relação pedagógica, num contexto sócio-econômico-cultural específico, o currículo deste Programa é construído na perspectiva de uma formação científica de qualidade e uma formação humanista que contribua para a construção de uma sociedade mais justa, mais democrática, mais solidária e mais tolerante. Portanto, abrange também conteúdos técnicos para permitir a compreensão e a solução de problemas organizacionais complexos.

## **5.2 ABORDAGENS TEÓRICO-PRÁTICAS**

Para tanto, esta proposta para os Cursos de Especialização, na modalidade a distância, traz como base para sua sustentação as seguintes diretrizes:

- Nortear a concepção, criação e produção dos conhecimentos a serem trabalhados no curso, de forma a contemplar e integrar os tipos de saberes hoje

reconhecidos como essenciais às sociedades do Século XXI: os fundamentos teóricos e princípios básicos dos campos de conhecimento; as técnicas, práticas e fazeres deles decorrentes; o desenvolvimento das aptidões sociais ligadas ao convívio ético e responsável;

- Promover permanente instrumentalização dos recursos humanos envolvidos no domínio dos códigos de informação e comunicação, bem como suas respectivas tecnologias, além de estimular o desenvolvimento do pensamento autônomo, curiosidade e criatividade;
- Selecionar temas e conteúdos que reflitam, prioritariamente, os contextos das realidades vividas pelos públicos-alvos, nos diferentes espaços de trabalho e também nas esferas local e regional;
- Adotar um enfoque pluralista no tratamento dos temas e conteúdos, recusando posicionamentos unilaterais, normativos ou doutrinários; e
- Nortear as atividades avaliativas da aprendizagem, segundo uma concepção que resgate e revalorizar a avaliação enquanto informação e tomada de consciência de problemas e dificuldades, com o fim de resolvê-los, para estimular e orientar a auto-avaliação.

Há três categorias de princípios que nortearão a estrutura curricular do Programa: epistemológicos, metodológicos e dinamizadores:

### **5.2.1 Princípios Epistemológicos**

Esses princípios, que devem sustentar a formação e o perfil do profissional de administração, são expressos através de duas dimensões:

- Dimensão epistemológica: que diz respeito à escolha e aos recortes teórico-metodológicos das áreas e disciplinas ligadas às ciências que integram o currículo do curso; e
- Dimensão profissionalizante: que, implicando a primeira, diz respeito aos suportes teórico-práticos que possibilitam uma compreensão do fazer do administrador em todas suas relações sócio-político, cultural e nas perspectivas da moral e da ética.

Tendo em vista essas duas dimensões, a estrutura curricular do Programa de Administração Pública sustenta-se em dois módulos de estudos, a saber: Módulo Básico, que se refere aos fundamentos da administração e da administração pública, e Módulos Específicos, contemplando quatro áreas de concentração, abrangendo a esfera pública geral ou municipal, a gestão de organização de saúde pública.

### **5.2.2 Princípios Metodológicos**

Tendo presente que a Estrutura Curricular deve incorporar a compreensão de que o próprio currículo e o próprio conhecimento devem ser vistos como construções e produtos de relações sociais particulares e históricas e, ainda, que deve ser orientado numa perspectiva crítica onde ação-reflexão-ação se coloquem como atitude que possibilite ultrapassar o conhecimento de senso comum, três conceitos são escolhidos para servir não só de elo entre as diferentes áreas e os diferentes núcleos de conhecimento, mas também de fio condutor para base metodológica do curso, a saber:

- **Historicidade:** é vista como característica das ciências. Através desse conceito, espera-se que o estudante perceba que o conhecimento se desenvolve, é construído, num determinado contexto histórico/social/cultural/ e, por isso mesmo, está sujeito às suas determinações. O desenvolvimento do conhecimento, por ser processual, não possui a limitação de início e fim, consubstanciando-se num *continuum* em que avanços e retrocessos se determinam e são determinados pelas condições histórico-culturais em que as ciências são construídas;
- **Construção:** é outro conceito que perpassa todas as áreas e núcleos de conhecimento do curso, para que o estudante reforce sua compreensão de que, se os conhecimentos são históricos e determinados, eles são resultados de um processo de construção que se estabelece no e do conjunto de relações homem/homem, homem/natureza e homem/cultura. Essas relações, por serem construídas num contexto histórico e culturalmente determinadas, jamais serão lineares e homogêneas e que ele, estudante deve se imbuir do firme propósito de transformar-se num profissional que não só aplica conhecimentos, mas também que produz conhecimentos; e
- **Diversidade:** é importante que o estudante compreenda como as diferentes abordagens determinam posicionamentos políticos na ação administrativa.

### 5.2.3 Princípios Dinamizadores

Os princípios dinamizadores do currículo do curso são decorrentes não só das abordagens epistemológica e metodológica do curso, mas também do fato de que os estudantes terão uma abordagem teórico-prática dos conteúdos trabalhados.

A adoção desse princípio implica uma dinâmica curricular que torne o vivido pensado e o pensado vivido, com a incorporação, no processo de formação acadêmica, da experiência profissional ou das práticas vividas pelos estudantes, a dialeticidade entre o desenvolvimento teórico das disciplinas e sua construção pela prática. Sendo assim, a reflexão teórica e a prática estarão presentes de forma dialetizada na experiência da formação profissional.

Essa direção metodológica implica inter-relações epistemológicas, em que a construção integradora do conhecimento põe-se como princípio também fundamental no desenvolvimento do curso, buscando-se o reconhecimento da autonomia relativa de cada área de conhecimento e a necessária dialogicidade na busca do conhecimento da realidade educacional.

Como o Programa será desenvolvido na modalidade a distância, outros princípios se colocam como fundamentais na construção curricular: interação, autonomia, trabalho cooperativo, inter e transdisciplinaridade, investigação, relação teoria e prática, flexibilidade e dialogicidade.



## 6. REDE DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Os Cursos de Especialização do Programa serão desenvolvidos por Instituições Públicas de Educação Superior (IPES) em parceria com a CAPES, SEED/MEC, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Ministério da Educação e Ministério da Saúde. A exemplo do que ocorre na oferta do Curso de Graduação em Administração – Projeto Piloto –, a garantia de implantação dos preceitos aqui preconizados será dada pelo Fórum Nacional do Ensino Público de Administração, na modalidade a distância.

O Fórum tem o papel de integrar as políticas e as experiências de ensino, pesquisa e extensão, na área de administração, reunindo os Coordenadores de Cursos de Administração oferecidos pela IPES, nos níveis da graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*.

## **7. COORDENAÇÃO**

As coordenações, geral e pedagógica, dos Cursos serão exercidas por professores do quadro permanente de IPES, com título de doutor e experiência em ensino de especialização.

## 8. CARGA/HORÁRIA

A estrutura curricular dos cursos de especialização é composta por um conjunto de disciplinas, abrangendo as três áreas de concentração, e uma monografia ou artigo científico que revele domínio do tema escolhido, tratamento científico adequado e sua apreciação por uma banca examinadora. São as seguintes as áreas de concentração:

- Gestão Pública (510 horas);
- Gestão Pública Municipal (510 horas); e
- Gestão em Saúde (510 horas).

Para integralização curricular, o estudante deverá cumprir a carga horária referente aos créditos de cada Área de Concentração, além da elaboração de *artigo científico* aceito ou publicado em revista com corpo editorial ou trabalho completo publicado em anais de evento científico. Ou, ainda, de monografia, que revele o domínio do tema escolhido e tratamento científico adequado.

Ressalta-se que as especializações podem comportar “Seminários Temáticos”, que destaquem, mais acentuadamente, as atividades de pesquisa na realidade vivenciada pelo estudante. É um esforço para permitir que o estudante possa ser um dos atores efetivos, junto com o professor de conteúdo, responsáveis pela construção do seu conhecimento em gestão pública, a partir da sua interação com a própria realidade em que vive. Se forem realizadas, as atividades do “Seminário Temático” vão culminar em seminários abertos à sociedade.

## 9. PERÍODO E PERIODICIDADE

O curso terá uma duração de 18 (dezoito) meses, divididos em três semestres, incluindo cumprimento de créditos e elaboração de monografia. Para o desenvolvimento dos conteúdos, serão organizados, dentre outros, os seguintes recursos didáticos:

- Textos impressos de apoio ao estudo, por disciplina;
- Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA) para comunicação entre os sujeitos e a disponibilização de textos complementares;
- Encontros presenciais; e
- Sistema de acompanhamento (tutoria).

A IPES, por intermédio da DED/CAPES, disponibilizará aos estudantes a estrutura existente nos Polos, com infraestrutura técnica e pedagógica, laboratório de computação e biblioteca, para as atividades presenciais e como base de apoio para os estudos durante todo o curso.

No desenvolvimento do curso, serão realizados encontros presenciais destinados a discussões temáticas com os professores das disciplinas, orientações, oficinas, avaliações de aprendizagem e apresentações de monografias.

Os encontros presenciais serão realizados no início e no decorrer de cada semestre. No início do curso, servirão para oferecer visão da dinâmica do curso e da modalidade a distância. Será realizado também treinamento para uso adequado do AVEA. No início de cada semestre, haverá entrega dos materiais didáticos do semestre e o calendário.

Ao longo do semestre, seria interessante propiciar encontros presenciais fazendo coincidir a finalização de uma disciplina –

momento este em que se realizará a avaliação da mesma - com o início da seguinte – propiciando ao cursista um mapeamento de seu percurso. Assim, os encontros durante o semestre servirão para discussões temáticas por parte dos professores das disciplinas ofertadas, orientações, oficinas, avaliações de aprendizagem e apresentação de trabalhos.

## 10. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

O curso, com 510 horas aula, terá dois módulos: um básico, que é núcleo comum aos quatro cursos, e um específico, por área de concentração.

### 10.1 MÓDULO BÁSICO

O módulo básico será o núcleo comum para todas as habilitações. É composto por sete disciplinas, de 30 horas, perfazendo um total de 210 horas, sendo precedido por uma disciplina de nivelamento, de 30 horas:

Ord.	Disciplina - Nivelamento	C. H.
1	Introdução a Modalidade EaD	30
–	<b>TOTAL DE HORAS/AULA</b>	<b>30</b>
Ord.	Disciplina – Módulo Básico	C. H.
1	Estado, Governo e Mercado	30
2	O Público e o Privado na Gestão Pública	30
3	Desenvolvimento e Mudanças no Estado brasileiro	30
4	Políticas Públicas	30
5	Planejamento Estratégico Governamental	30
6	O Estado e os Problemas Contemporâneos	30
7	Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública	30
–	<b>TOTAL DE HORAS/AULA</b>	<b>210</b>

A função do Módulo Básico é propiciar ao estudante uma tomada de consciência sobre a atual política do governo, situando-a na passagem que vem se dando, ao longo destes últimos anos, de um Estado Gerencial para

um Estado Necessário. Esse referencial lhe permitirá compreender melhor, ao longo do Módulo Específico, as diferentes ações e programas implementados pela atual administração pública.

## **Disciplina 1 (nivelamento)- Introdução à Modalidade EaD**

### **Ementa:**

Uma Introdução aos Fundamentos Teóricos e Metodológicos da Educação a Distância. Apresentação e Ambientação da Sala Aula Virtual Moodle. O Aluno Virtual. Comunidades Virtuais de Aprendizagem. Avaliação em Ambientes Virtuais de Aprendizagem apoiados pela Internet. Histórico da Educação a Distância

### **Bibliografia Básica**

LITWIN, Edith.(org.) Educação a Distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed. 2001. 110 p.

PALLOFF, R; & PRATT, K. O Aluno Virtual: um guia para trabalhar com estudantes online. Tradução: Vinícius Figueira. Porto Alegre: Artmed, 2004, 216 p.

PALLOFF, R & PRATT, K. Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço: estratégias eficientes para a sala de aula on-line. Tradução: Vinícius Figueira. Porto Alegre: Artmed, 2002, 247p.

PETERS, Otto. Didática do Ensino a Distância: experiência e estágio da discussão numa visão internacional. Tradução: Ilson Kayser. S.Leopoldo: Editora UNISINOS. 2001. 401 p.

### **Bibliografia Complementar**

PETERS, Otto. Educação a Distância em Transição. Tradução: Leila Ferreira de Souza Martins. S.Leopoldo: Editora UNISINOS. 2004. 400 p.

PRETI, Oreste(Org.) Educação a Distância: construindo significados. Brasília: Ed.Plano.2000. 268 p.

## **10.1.1 Ementas e Referências do Módulo Básico**

### **Disciplina 1 – Estado, Governo e Mercado**

#### **Objetivo**

Essa disciplina enfoca as complexas relações entre Estado, governo e mercado nas sociedades capitalistas contemporâneas. Partindo das duas matrizes teóricas que explicam as relações entre Estado e sociedade no sistema capitalista – a liberal e a



marxista –, a disciplina analisa criticamente as diversas interpretações concorrentes e/ou sucessivas sobre as sempre tensas e dinâmicas relações entre Estado, governo e mercado.

## **Ementa**

Os atores envolvidos na esfera pública, sejam eles governantes, funcionários, fornecedores, clientes, beneficiários, usuários de serviços públicos ou agentes objetos da regulação estatal, movem-se e posicionam-se no espaço público orientados por uma ou mais concepções teóricas concorrentes sobre as relações entre Estado, governo e mercado nas modernas sociedades capitalistas. Por essa razão, é fundamental aos gestores públicos, em exercício ou em formação – independentemente da esfera de governo em que atuem ou venham a atuar –, conhecer os diferentes fundamentos e lógicas que orientam a ação dos agentes envolvidos (*stakeholders*).

- Relações entre Estado, governo e mercado na sociedade contemporânea, segundo as principais concepções e teorias: marxistas (PRZWORSKY, 1995) e liberais (SARTORI, 1997).
- Desafios teóricos e políticos colocados aos analistas e atores políticos pelas mudanças produzidas sob o capitalismo contemporâneo (BOBBIO, 1983; GUIDDENS, 1996; ANDERSON, 1996).

## **Referências Básicas**

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir (Org.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 9-23.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

\_\_\_\_\_. **Qual socialismo?** São Paulo: Paz e Terra, 1983. “Quais as alternativas à democracia representativa?”, p. 55-74.

GIDDENS, Anthony. **Para além de esquerda e direita**. São Paulo: UNESP, 1996. “Introdução”, p. 9-30.

HAM, Cristopher; HILL Michael. **O processo de elaboração de políticas no Estado capitalista moderno**. Campinas, 1996. (tradução para o português de The policy process in the modern capitalist state. Londres, 1993, sob a responsabilidade de Renato Dagnino para uso exclusivo dos alunos do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp). Capítulos 2 e 3 (p. 39-91).

O'DONNELL, Guillermo. Anotações para uma teoria do Estado. In: **Revista de Cultura e Política**, n. 4, 1981.

OSZLAK, Oscar. Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego? Reforma Y Democracia. **Revista del CLAD**. n. 9 (Oct. 1997), p. 7-61

PRZWORSKY, Adam. **Estado e economia no capitalismo**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995. Parte 3, “O governo do capital”, p. 87-115.

SARTORI, Giovanni. **A teoria da democracia revisitada**. São Paulo: Ática, 1997. Cap. 6, “A democracia vertical”, p.181-245.

## **Referências Complementares**

BOBBIO, Norberto; BOVERO, Michelangelo. **Sociedade e Estado na filosofia política moderna**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAHL, Robert. **Um prefácio à teoria democrática**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1989. Cap. 3 – A democracia poliárquica.

GIDDENS, Anthony. **O Mundo na Era da Globalização**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.

OFFE, Claus. **Problemas estruturais do Estado capitalista**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 1984.

POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

SANTOS, Wanderley G. **Ordem burguesa e liberalismo político**. São Paulo: Duas Cidades, 1978. “A práxis liberal no Brasil: propostas para reflexão e pesquisa”, pp. 67-117.

SARTORI, Giovanni. **Teoria democrática**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1965. Cap. XV, “Liberalismo e democracia”, p. 366-393.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1984.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Rio de Janeiro, LCT, 1998.

## **Disciplina 2 – O Público e o Privado na Gestão Pública**

### **Objetivo**

Essa disciplina tem por objetivo delimitar com clareza para o aluno as diferenças entre a esfera privada, que é o âmbito de atuação por excelência do administrador de empresas, e a esfera pública, na qual se situa a Administração pública e age o gestor público.

## **Ementa**

Tradicionalmente, os poucos cursos de administração pública oferecidos no país partem do núcleo duro das teorias e disciplinas que compõem os currículos de administração de empresas, a ele acrescentando alguns outros temas e matérias mais diretamente ligados à gestão dos negócios públicos pelo Estado. Esse ponto de partida deixa de pôr suficientemente em relevo a diferença fundamental entre a esfera pública e a privada, da qual derivam todas as demais diferenças teleológicas, organizacionais e funcionais existentes entre as organizações do Estado e as da sociedade civil, sejam elas empresas, sindicatos e associações com ou sem fins lucrativos. Por ser essencial ao gestor público ter absoluta clareza dessa diferença, de forma a poder exercer adequadamente as suas funções e atribuições com as quais ele se encontra investido na qualidade de servidor público, é que esta disciplina foi inserida no módulo básico deste curso. Da precisa separação entre esfera pública e esfera privada, que remonta ao Direito Romano, mas que só recentemente adquiriu os seus contornos mais definidos nas sociedades contemporâneas do Ocidente, é que decorrem todas as demais diferenciações relevantes para o agente público: de um Direito Público e de um Direito Privado; a separação entre Estado e sociedade civil; a delimitação dos poderes dos governantes em relação ao conjunto do Estado e aos cidadãos.

- A dicotomia público-privado: a primazia do público sobre o privado; as fronteiras entre o público e o privado; as prerrogativas do Estado sobre os agentes privados; os direitos do cidadão e os deveres do estado; interesses privados e interesses coletivos; Instituição e organização; organizações públicas e organizações privadas.
- O servidor como agente da ação do Estado: os diferentes agentes públicos e as suas formas de investidura; as prerrogativas do estado e as garantias do servidor; regime estatutário e regime contratual; vínculo estatutário e vínculo empregatício; cargo público e emprego no setor privado; A ética profissional do servidor público.
- Os princípios norteadores do serviço público – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; poderes e deveres do administrador público: dever de agir, dever de eficiência, dever de probidade, dever de prestar contas; poder disciplinar, poder de polícia, poder discricionário.
- As diversas organizações do terceiro setor e suas especificidades.
- Globalização e neoliberalismo: desregulamentação, privatizações e abertura dos mercados de bens e de capitais; reorientação do papel do estado: da produção à regulação de bens e serviços; a defesa do interesse público na competição

globalizada: Estado e agentes econômicos privados internacionais; novos princípios de gestão pública: planejamento participativo; democratização do Estado; promoção da cidadania. A nova orientação estratégica de governo federal: inclusão social e redução das desigualdades; crescimento econômico com geração de emprego e renda; promoção da cidadania e fortalecimento da democracia.

## Referências Básicas

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Cap. 1, “A grande dicotomia: público/privado”, p. 13-31.

CARVALHO, Iuri M. O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: parâmetros para uma reconstrução. In: **Revista Diálogo Jurídico**, n. 16, Salvador, 2007. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf/PrincipiodaSupremacia\\_ULTIMAVERSÃO.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf/PrincipiodaSupremacia_ULTIMAVERSÃO.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2009.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

NASCIMENTO, Márcio G. O controle da administração pública no Estado de Direito. **Direitonet**, 2005. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/x/20/23/2023/>>. Acesso em: 18 jun. 2009.

PÓ, Marcos V.; ABRUCIO, Fernando L. **Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e accountability das agências reguladoras brasileiras semelhanças e diferenças**. In: **RAP**, nº 40, vol. 4, jul/ago 2006. p. 679-98.

## Referências Complementares

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BOBBIO, Norberto et al. **Dicionário de política**. Brasília: Ed. UnB. 1986.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Cap. 3, “Estado, poder e governo”, p. 53-133.

BORÓN, Atilo. Las 'reformas del estado' en América Latina: sus negativas consecuencias sobre la inclusión social y la participación democrática. In: **Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales**, 2004.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90**: lógicas e mecanismos de controle. Brasília: Mare, 1997.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial, **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP. Volume 120, n. 1, jan-abr, 1996.

DINIZ, Paulo. **Responsabilidade social empresarial e sociedade política**: elementos para um debate acerca da questão social no neoliberalismo. Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Sociais, Uberlândia, 2007. Capítulos 1 e 2. Disponível em: <<http://www.cadtm.org/IMG/pdf/031227boron.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2009.

FIORI, José Luis. **Em busca do dissenso perdido**: ensaios críticos sobre a festejada crise do Estado. Rio de Janeiro: Insight, 1995.

HARVEY, D. Neoliberalismo como destruição criativa. **InterfaceHS – Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**. 2006. Disponível em: <[http://www.interfacehs.sp.senac.br/images/artigos/74\\_pdf.pdf](http://www.interfacehs.sp.senac.br/images/artigos/74_pdf.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2009.

HOBBS, Thomas. **Leviatã**: ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

MONTESQUIEU, Charles Louis de Secondat. **Do espírito das leis**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

PAES DE PAULA, Ana. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. In: **RAE**, FGV, Volume 45, Número 1, Jan/Mar 2005.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SAES, Décio. A política neoliberal e o campo político conservador no Brasil atual. In: **República do capital** – capitalismo e processo político no Brasil. São Paulo, Bomtempo, 1998.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: Fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília: Editora UnB, 1994.

### **Disciplina 3 – Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro**

#### **Objetivo**

Essa disciplina tem por objeto levar o aluno a compreender como o Estado e a sociedade foram se modificando e desenvolvendo no Brasil, a partir da Primeira República, até chegar à conformação em que se encontram atualmente.

#### **Ementa**

A adequada compreensão de longos e complexos processos de transformação social, como os experimentados pelo Brasil desde a proclamação da República até os dias de hoje, repousa

sobre um conjunto variado de saberes produzidos por diferentes disciplinas, como a história, a sociologia, a economia, a administração, o direito e a ciência política. Para que esses vários conhecimentos possam ser devidamente associados e adequadamente assimilados, faz-se necessária a adoção de uma perspectiva interdisciplinar e histórica afim de costurá-los com a linha do tempo. Assim, interdisciplinaridade e contextualização histórica são os eixos fundamentais que devem orientar o desenvolvimento desta disciplina.

Desenvolvimento econômico, mudança social e centralização e descentralização político-administrativas no Brasil: Da República oligárquica à República democrática do Século XXI .

- Federalismo e governo de elites na primeira República (ABRÚCIO, 1998, Cap 1; BRESSER-PEREIRA, 2001);
- Centralização, autoritarismo e políticas sociais no período Vargas (1930-1945) (SOUZA, 1976, Cap. IV; SANTOS, 1979, Cap. 4);
- Democracia e desenvolvimento sob a Segunda República (1946-1964) (SOUZA, 1976, Cap. V; LESSA, 1983, SOARES, 1973); e
- Autoritarismo e redemocratização (ABRÚCIO, 1998, Cap. 2; BRESSER-PEREIRA, 2001; SANTOS, 1979, Cap. 5; REIS, 1978; DINIZ, 1997).

## Referências Básicas

ABRUCIO, Fernando L. **Os barões da federação**: os governadores e a redemocratização brasileira. São Paulo: HUCITEC, 1998. Cap. 2, “A passagem do modelo unionista-autoritário para o federalismo estadualista: a origem do novo poder dos governadores”, p.59-108.

BRESSER-PEREIRA Luiz C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (Org.). **Brasil**: Um Século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. In: DINIZ, Eli; AZEVEDO, Sérgio de. (Org.). **Reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: UnB, 1997.

FIGUEIREDO, Argelina; LIMONGI, Fernando. Partidos políticos na Câmara dos Deputados, 1989-1994. In: **DADOS**, vol. 38, n. 3, 1995.

LESSA, Carlos. **Quinze anos de política econômica**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MARTINS, Luciano. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

OLIVEIRA, Francisco. **Crítica à razão dualista e o ornitorrinco**. S. Paulo: Boitempo, 2003.

SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, 1979. Cap. I e II.

SOARES, Gláucio Ary Dillon. **Sociedade e política no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1973.

SOUZA, Maria C. C. **Estado e partidos políticos no Brasil, 1930-1964**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1976. Cap. IV, “Os mecanismos da centralização” p. 83-104.

## **Referências Complementares**

ALMEIDA, Maria H. T. Federalismo e políticas sociais. In: **Rev. bras. Ci. Soc**, 1995, vol.10, n. 28, p. 88-108.

FLEURY, Maria T. Leme, FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOULART, Jefferson O. Orçamento participativo e gestão democrática no poder local. In: **Revista de Cultura e Política**, 2006, vol., n. 69.

LAMOUNIER, Bolívar; SOUZA, Amaury de. Democracia e reforma institucional no Brasil: uma cultura política em mudança. In: **Dados**, v. 34, n.3, 1991, p.311-348.

LAVINAS, Lena; MAGINA, Manoel A.; COUTO E SILVA, Mônica. **Federalismo e regionalização dos recursos públicos**. Rio de Janeiro : IPEA, 1995. [Textos para discussão n. 369].

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil. **Os partidos políticos brasileiros: a experiência federal e regional, 1945-1964**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1983.

QUEIRÓS, Maria Isaura Pereira de. O Coronelismo numa interpretação sociológica. In: **História geral da civilização brasileira**. São Paulo: DIFEL, 1975. Tomo III – O Brasil Republicano, Livro 1, 1975. Cap. 3.

REIS, Fábio Wanderley (Org.). **Os partidos e o regime: a lógica do processo eleitoral brasileiro**. São Paulo: Símbolo, 1978.

VELLOSO, João Paulo dos Reis (Org.). **Governabilidade, sistema político e violência urbana**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

## **Disciplina 4 – Políticas Públicas**

### **Ementas**

Sociedade. Política. Política Pública. Análise política. Análise de políticas. As principais abordagens na análise de políticas públicas e o modelo sistêmico. A concepção do “ciclo da política”. Atores políticos (*stakeholders*). Interesses e expectativas. Poder e recursos de poder. Bem público. Escolha racional. Experiências inovadoras que criam novas esferas públicas de negociação e de participação popular:

conselhos, redes, parcerias e novos arranjos institucionais no nível local de governo. A formação de agenda de políticas públicas. Tipos de demandas. Decisão. Não-decisão. Arenas políticas. Padrões de comportamento e interação dos atores. Modelos de análise do processo decisório: racional, organizacional e modelo da política burocrática. As lógicas do processo decisório: racional-compreensiva, incremental e *mixed-scanning*. Relações entre formulação e implementação. Modelos de implementação de políticas. Avaliação. Acompanhamento. Monitoramento. Pesquisa Avaliativa. Tipos de avaliação. Critérios de avaliação. Controle e avaliação de políticas públicas. Políticas Públicas: conceitos e evolução no Brasil. Regularidades das políticas públicas no Brasil. Novos papéis e responsabilidades dos entes federativos nas políticas públicas.

## Referências Básicas

ARRETCHE, Marta T. S. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. In: **Rev. bras. Ci. Soc.**, Jun. 1999, vol.14, n. 40, p.111-141.

COTTA, Tereza Cristina. Metodologia de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. In: **Revista do Serviço Público**, n. 2, abr-jun 1998.

COUTINHO, Luciano. Coréia do Sul e Brasil: paralelos, sucessos e desastres. In: FIORI, José Luís (Org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis, Vozes, 1999.

DEMO, Pedro. **Política social, educação e cidadania**. Campinas: Papirus, 1996.

DERLIEN, Hans Ulrich. Una comparación internacional en la evaluación de las políticas públicas. In: **Revista do Serviço Público**, n. 1, jan-mar, 2001.

DRAIBE, Sônia Miriam. Qualidade de Vida e Reformas Sociais: O Brasil no Cenário Latino-Americano. **Lua Nova**, n. 31, 1993, p. 5-46.

\_\_\_\_\_. Uma Nova Institucionalidade das Políticas Sociais? Reflexões a propósito da experiência latino-americana recente de reformas e programas sociais. In: **São Paulo em Perspectiva**. Vol. 11, n. 4, out-dez 1997, p. 3-15.

DUNN, William N. **Public policy analysis: An introduction**. 3. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2004.

DYE, Thomas R. **Understanding public policy**. 11. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

ELIAS, Paulo Eduardo. Reforma ou Contra-Reforma na Proteção Social à Saúde. **Lua Nova**, n. 40/41, 1997, p. 193-215.

FAGNANI, Eduardo. Política Social e Pactos Conservadores no Brasil: 1964-1992. In: **Cadernos FUNDAP – Desafios da Gestão Pública Paulista**. São Paulo: Fundap, set-dez, 1996, p. 59-102.



GARCIA, Ronaldo Coutinho. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. In: **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, n. 23, jun., 2001.

LAURELL, Ana Cristina. Para um novo Estado de Bem-Estar na América Latina. **Lua Nova**, n. 45, 1998, p. 187-204.

LOBATO, Lenaura de Vasconcelos. Reforma do Estado no Setor de Saúde no Reino Unido e nos Estados Unidos. In: **Cadernos ENAP**, n. 13, 1997, p. 79-112.

MELLO, Guiomar Namó. Políticas Públicas de Educação. In: **Estudos Avançados** (USP), vol. 5, n. 13, 1991, p. 7-47.

MENY, Ives; THOENIG, Jean-Claude. **Las políticas públicas**. Madrid: Ariel, 1992.

MESA LAGO, Carmelo. Desarrollo social, reforma del Estado y de la seguridad social, al umbral del siglo XXI. In: **Revista del CLAD: Reforma y Democracia**. n. 15, outubro de 1999, p. 7 – 70.

MILANI, Carlos R. S. Políticas públicas locais e participação na Bahia: o dilema gestão versus política. In: **Sociologias**, ano 8, n. 16, jul/dez 2006, p. 180-214.

MISHRA, Ramesh. **O Estado-providência na sociedade capitalista**. Portugal: Celta Editora, 1995.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: Clientelismo e Insulamento Burocrático**. Brasília: ENAP, 1997.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. Educação: Um caminhar para o mesmo lugar. In: LESBAUPIN, Ivo (Org.). **O desmonte da nação: Balanço do Governo FHC**. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 133-152.

PATTON, Carl V.; SAWICKI, David S. **Basic methods of policy analysis and planning**. 2. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais**. São Paulo: Cortez, 1999.

SAMPAIO Jr., Plínio de Arruda. O impasse da “formação nacional”. In: FIORI, José Luís (Org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, 1979. Cap. 1 “Teoria social e análise de políticas públicas”, pp. 11-14, e Cap. 2 “Legislação, instituições e recursos da política social brasileira”, p. 15-44.

SUBIRATS, Joan. **Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración**. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1994.

VIANA, Ana Luíza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. In: **Revista de Administração Pública**, vol. 30, n. 2, mar-abr 1996, p. 5-43.

## Referências Complementares

CAVALCANTI, Paula Arcoverde. **Sistematizando e comparando os Enfoques de Avaliação e Análise de Políticas Públicas**: uma contribuição para a área educacional. Tese de Doutorado defendida na Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, 2007.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes á prática da análise de políticas públicas no Brasil. In: **Revista de Sociologia e Política**, v.17, n.15, nov, 2000.

HAM, Cristopher; HILL Michael. **O processo de elaboração de políticas no Estado capitalista moderno**. Campinas, 1996. (tradução para o português de The policy process in the modern capitalist state. Londres, 1993, sob a responsabilidade de Renato Dagnino para uso exclusivo dos alunos do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp).

ROTH, André-Noël. **Políticas públicas**: formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora, 2006.

SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, 1979. Cap. 4 “Teoria do laissez-faire repressivo à cidadania em recesso”, p. 71-82, e Cap. 5 “Acumulação e equidade na ordem autoritária brasileira”, p. 83-123.

## Disciplina 5 – Planejamento Estratégico Governamental

### Ementa

Introdução ao Planejamento Estratégico. Aspectos Gerais e Históricos. O Desenvolvimento Planejado. Evolução do Planejamento no Brasil. Abordagem Crítica do Modelo Brasileiro de Planejamento Governamental. Plano Plurianual.

### Referências Básicas

ALMEIDA Paulo R. **A experiência brasileira em planejamento econômico**: uma síntese histórica, 2004. (Mimeo).

CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n.1, jan/mar, 2003.

ETKIN, Jorge. **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones**. Buenos Aires: Prentice Hall, 2000.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMA, Blanca Olias de (Coord). **La Nueva Gestión Pública**. Madrid: Pearson Educación S.A., 2001.

MATUS Carlos. **O método PES**. São Paulo: Fundap, p. 51-100, 1995.

\_\_\_\_\_. **Adeus senhor presidente: governantes governados**. São Paulo: Fundap, p. 19-70, 1996.

MINTZEMBERG, Henry. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 1999.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, p. 183-256, 2004.

MINTZEMBERG, Henry; JORGENSE, Jan. Uma estratégia Emergente para la Política Publica. In: **Gestión y Política Pública**, v. 4, n. 1, México, primer semestre de 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

## **Referências Complementares**

MATUS, Carlos. **Política planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1996.

OLIVEIRA, José A. P. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. In: **RAP**, Rio de Janeiro, n. 40, v. 1, p. 273-88, mar/abr, 2006.

## **Disciplina 6 – O Estado e os Problemas Contemporâneos**

### **Objetivo**

O objetivo desta disciplina é, a partir da análise do contexto brasileiro atual, colocar em destaque problemas de natureza política, social e econômica cujo equacionamento não poderá ocorrer sem uma ativa participação do Estado; seja por intermédio de políticas públicas focalizadas, seja através da geração de um ambiente que permita um processo de negociação mais adequado entre os atores com eles envolvidos.

Uma questão a tratar é o processo, que parece estar ocorrendo, de crescente apropriação do público pelo privado. Esclarecer as características desse processo e evidenciar os procedimentos envolvidos, a partir da consideração desse tipo de problemas, é um dos objetivos da disciplina.

### **Ementa**

Problemas de cunho socioeconômico, como os relacionados à distribuição de renda e riqueza; à geração de trabalho e renda; à inclusão social; à realização de reformas; ao aumento da

transparência e da participação popular, serão, muito provavelmente, priorizados. As trajetórias das políticas públicas concernentes a esses problemas, e os efeitos da inclusão da agenda neoliberal no seu processo de elaboração, serão estudadas a partir dos instrumentos usualmente empregados para analisar a conjuntura: reformas e coalizões.

- Tema com abrangência nacional, regional ou local definido pela Coordenação do Curso.

## **Referências Básicas**

KLIKSBERG, Bernardo. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2001. Cap. 3 “Como reformar o estado para enfrentar os desafios sociais do século XXI?”, p. 69-103.

ITUASSU Arthur; ALMEIDA Rodrigo (Org.) **O Brasil tem jeito?** Vol. 2: educação, saúde, justiça e segurança. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

## **Referências Complementares**

INSTITUTO DNA BRASIL. **50 brasileiros param para pensar a vocação do país**. São Paulo: Instituto DNA Brasil, 2005.

## **Disciplina 7 – Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública**

### **Objetivo**

O objetivo dessa disciplina é a de sistematizar as noções básicas e introduzir as potencialidades e limites da aplicação dos Indicadores nas diversas etapas do ciclo de formulação e avaliação de Políticas Públicas no Brasil. Ao apresentar as diferentes fontes de dados, pesquisas, relatórios sociais e sítios de informação estatística e indicadores procura-se oferecer aos estudantes os insumos básicos para elaboração de diagnósticos socioeconômicos abrangentes que subsidiam a proposição de programas sociais, bem como permitir a construção de sistemas de indicadores que viabilizem o monitoramento contínuo da ação governamental.

### **Ementa**

As atividades de formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas vêm requerendo, em nível crescente, o uso de informações estatísticas e indicadores referidos

às diferentes áreas de atuação governamental. Indicadores fornecem bases mais consistentes para justificar a demanda de recursos para um determinado projeto social a ser encaminhado a alguma instância de governo ou agência de fomento, para sustentar tecnicamente a relevância dos programas especificados nos Planos Plurianuais ou para monitorar periodicamente os efeitos da ação governamental. Diagnósticos socioeconômicos com escopo abrangente e com detalhamento geográfico adequado são insumos básicos para orientar o planejamento governamental e para formulação de programas públicos mais ajustados à natureza e gravidade dos problemas sociais vivenciados. Sistemas de Monitoramento, por sua vez, contribuem para a gestão mais eficiente dos programas sociais. Enfim, os indicadores socioeconômicos são a base informacional de Diagnósticos para Programas Sociais e Sistemas de Monitoramento. Além da aplicabilidade nas atividades inerentes à gestão de políticas públicas, nos últimos anos, os indicadores vêm sendo usados para conferir maior transparência, *accountability* e controle social do gasto público. Os órgãos de controle, como as controladorias e tribunais de contas, passaram a avaliar o desempenho dos programas e dos órgãos públicos com base não apenas na legalidade dos atos, mas nos indicadores de desempenho estabelecidos. Respondendo a essas demandas o IBGE, as agências e departamentos de estatísticas dos Ministérios e várias outras instituições públicas vêm produzindo e organizando um conjunto mais amplo de dados e indicadores sociais, econômicos e ambientais, disponibilizando-o em diferentes suportes e formatos como publicações, CD-ROMs e aplicativos de consulta na Internet.

Conceitos básicos sobre Indicadores Sociais:

- Introdução histórica;
- Indicadores Sociais: do conceito às medidas;
- Indicadores e os diagnósticos socioeconômicos;
- Principais Pesquisas e Fontes de Dados e de Indicadores Sociais;
- Principais produtores de dados e indicadores no Brasil;
- Os Censos Demográficos;
- As Pesquisas Amostrais e Institucionais do IBGE;
- Registros Administrativos, Cadastros Públicos e Dados de Programas;
- Introdução às fontes de dados e indicadores econômicos;
- Dados e Indicadores Econômicos;
- Principais boletins de conjuntura; e
- Principais pesquisas econômicas do IBGE.

## Referências Básicas

FEIJÓ, C. et al. **Para entender a conjuntura econômica**. Barueri, Manole, 2008, p. 1-60.

GUIMARÃES, J. R. S.; JANNUZZI, P. M. IDH – Indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas: uma análise crítica. **Revista Brasileira**. Est. Urbanos e Regionais, Salvador, 7 (1):73-89, 2005.

JANNUZZI, Paulo M. **Indicadores Sociais**: conceitos básicos para uso na avaliação e formulação de políticas. Campinas: Alínea 2001, p.11-63.

\_\_\_\_\_; CAVATI SOBRINHO, H. **Informação econômica no Sistema Estatístico Brasileiro**. Bahia Análise & Dados, Salvador, v. 15, n. 1, p. 75-90, 2005.

SANTAGADA, S. **Indicadores sociais**: uma primeira abordagem histórica. Pensamento Plural, Pelotas [01]: 113-142, julho/dezembro, 2007.

## Referências Complementares

CARDOSO, Regina L. S. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional e organizacional no setor público**. São Paulo: CEPAM, 1999.

CARLEY, Michael. **Indicadores sociais**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

CASTRO, M. H. Sistemas nacionais de avaliação e informações educacionais. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 121-128, 2000.

DEDDECA, Cláudio. Conceitos e estatísticas básicas sobre mercado de trabalho. In: Oliveira, C. A. B. et al. **Economia & Trabalho**: textos básicos. Campinas. Ed. Inst. Economia/UNICAMP, 1998.

GARCIA, R. C. **Subsídios para organizar avaliações da ação governamental**. Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, 23-7:70,2001.

HAKKERT, Ralph. **Fontes de dados demográficos**. Belo Horizonte, ABEP, 1996. Disponível em: <www.abep.org.br>. Acesso em: 22 jun. 2009.

IBGE. **Indicadores sociais municipais**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Síntese de Indicadores Sociais**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2009.

IPEA. **Boletim de Políticas Sociais**. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento.** Brasília, 2005. Disponível em: <[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)>. Acesso em: 22 jun. 2009.

JANNUZZI, P. M.; GRACIOSO, L. A produção e a disseminação da informação estatística pelas agências estaduais no Brasil. **Revista São Paulo em Perspectiva.** São Paulo, v. 16, n. 3, p. 92-103, 2002.

JANNUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público.** Brasília 56 (2): 137-160, abr/jun 2005.

MENDONÇA, L. E.; SOUTO DE OLIVEIRA, J. **Pobreza e desigualdade:** repensando pressupostos. Observatório da Cidadania. Rio de Janeiro, n. 5, 2001.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Indicadores de atenção básica à Saúde.** Brasília: RIPSa, 2002.

NAHAS, M. I. P. et al. Metodologia de construção do Índice de Qualidade urbana dos municípios brasileiros. **Anais do XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais.** Caxambu, setembro de 2006. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006\\_420.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_420.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2009.

PNUD. **Relatório do Desenvolvimento Humano.** Lisboa, 2007. Disponível em: <[www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)>. Acesso em: 22 jun. 2009.

RATTNER, H. **Indicadores sociais e planificação do desenvolvimento.** 2007. Disponível em: <[www.abdl.org.br/rattner](http://www.abdl.org.br/rattner)>. Acesso em: 22 jun. 2009.

ROCHA, S. **Pobreza:** do que se trata afinal. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 43-76.

SCANDAR, W. J.; JANNUZZI, P. M.; SILVA, P. L. N. **Sistemas de indicadores ou indicadores sintéticos:** do que precisam os gestores de programas sociais? Bahia Análise & Dados, Salvador, v. 17, n. 4, p. 1.191-1201, 2008.

TORRES, H. G. Demografia urbana e políticas sociais. **Rev. Bras. Est. Pop.** São Paulo, v. 23, n. 1, p. 27-42, jan./jun. 2006.

## 10.2. ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO PÚBLICA

O módulo específico em Gestão Pública é composto por quatro disciplinas de 30 horas e duas de 45 horas, perfazendo um total de 210 horas, acrescido da Disciplina Monografia, composta de Metodologia Científica e Elaboração da Monografia:

Ord.	Disciplina	C. H.
1	Cultura e Mudança Organizacional	30
2	Comportamento Organizacional	30
3	Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos	30
4	Gestão Operacional	45
5	Gestão Logística	30
6	Plano Plurianual e Orçamento Público	45
–	<b>TOTAL DE HORAS DO MÓDULO</b>	<b>210</b>

Ord.	Disciplina - Monografia	Carga Horária
1	Metodologia Científica	30
2	Monografia	30
–	<b>TOTAL DE HORAS/AULA</b>	<b>60</b>

### 10.2.1 Ementas e Referências de Gestão Pública

#### Disciplina 1 – Cultura e Mudança Organizacional

##### Objetivo

A finalidade desta disciplina é dotar os alunos, do Curso de Especialização em Gestão Pública, com conhecimentos de natureza técnico instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para os elementos da cultura e mudança organizacional, no contexto da implementação de uma governança que seja efetiva face à alternância dos projetos políticos de governos.



## **Ementa**

A ideia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio desenvolvimento do ambiente em que se insere, gerou a necessidade de considerar a cultura na implementação das mudanças organizacionais. Tais mudanças, originárias de fatores diversos e configurando-se em tipologias que variam em função das perspectivas de análise que são adotadas, exigem modelos de gestão centrados no entendimento de que as organizações criam suas realidades sociais. Nas organizações que constituem o aparelho do Estado, aspectos estratégicos da cultura brasileira e a dinâmica de mudanças, vivenciada no mundo contemporâneo, implicam desafios de administrar com efetividade o binômio: descontinuidades administrativas e os processos de institucionalização, vistas como sinalização do desenvolvimento cultural. A cada governo, projetos políticos, construção de governança, com respectivos projetos de mudanças, devem ser implementados considerando como críticas as resistências culturais das estruturas instaladas nos diversos órgãos que compõem a estrutura organizacional. Duas estratégias de mudanças têm sido definidas e experimentadas de forma mais intensa na administração pública, quais sejam o Desenvolvimento Organizacional – DO, continuamente reprojeto e a Aprendizagem Organizacional – AO, como iniciativa mais recente. Para qualquer uma das estratégias, no entanto, configura-se como fundamental a comunicação interna e externa, na busca de alinhamento das mudanças e comprometimento dos atores participantes. Mudanças Organizacionais: fatos geradores, tipologias e modelos básicos de gestão de mudanças. Os processos de institucionalização em órgãos públicos: a cultura brasileira, e a descontinuidade administrativa. Governabilidade, Projetos de Mudanças e resistências culturais das estruturas existentes. Mudanças, desenvolvimento organizacional e aprendizagem nas organizações públicas. Comunicação – fator estratégico na implementação de mudanças.

## **Referência Básica**

LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

## **Referências Complementares**

CLEGG, Stewart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 5, nov/dez. 1992.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo; Makron, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: grandes temas em debate. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jul/set. 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. Estória, mitos heróis: cultural organizacional e relações de trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, out/dez. 1987.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. São Paulo, Vértice, 1987.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Marco Antônio G. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**. Tradução de Lemos Azevedo. Lisboa: Monitor, 1989.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo. Qualitymark, 1991.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32(3), jul/ago. 1992, p. 74.

## **Disciplina 2 – Comportamento Organizacional**

### **Objetivo**

Esta disciplina visa dotar os alunos com conhecimentos de natureza técnico-instrumental relativos à problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para os elementos de natureza comportamental no contexto do desenvolvimento de uma governança auto-sustentável face à valorização dos ambientes externos das organizações.

### **Ementa**

A visão sistêmica das organizações gerou uma abordagem mais integrada das organizações, internamente e com o meio-ambiente. Assim, o comportamento organizacional teve de evoluir do que foi denominado micro, com ênfase nas estruturas e processos entre e dentro de indivíduos, pequenos grupos e seus líderes, para incluir também uma perspectiva mais macro, com ênfase nas estruturas e processos, entre e dentro dos grandes subsistemas, organizações e seus ambientes. Para o serviço público, poder e cultura são tratados de forma a implementar culturas de

“processo”, capazes de sustentar o desenvolvimento de redes federativas, dentre outras, por meio de processos de institucionalização cada vez mais complexos. Para enfrentar esse desafio novos modelos de gestão devem ser discutidos, novos desenhos organizacionais devem ser experimentados em um contexto formalizado de estruturas organizacionais sedimentadas em uma lógica hierárquica vertical limitada à construção da ordem interna. Os conflitos que se instalam do embate permanente/situacional nessas reestruturações passaram a exigir negociações e tomadas de decisões participativas, de forma constante, em vários níveis de atuação. Finalmente, questões de poder, autoridade e liderança exigem tratamento técnico de forma aprofundada em cada uma das características do líder: traço pessoal, orientação de comportamento ou estilo de gestão.

- Abrangência do CO, micro, meso e macrocomportamento organizacional, no fortalecimento da governança das organizações.
- Poder e Cultura na institucionalização das redes organizacionais federativas.
- Modelos de Gestão e os desenhos organizacionais nas organizações públicas.
- Conflito e negociação no desenvolvimento da governança.
- Poder, autoridade e teorias abrangentes de liderança.

## **Referência Básica**

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

## **Referências Complementares**

BOWDITCH, James L.; BUONO Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAFT, Richard L. **Organizações Teorias e Projetos**. São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Atlas. São Paulo, 1996.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## **Disciplina 3 – Redes Publica de Cooperação em Ambientes Federativos**

### **Objetivo**

Desenvolvimento regional. Conceito e organização de redes. Estrutura, funcionamento e propriedades das redes. A colaboração entre estados e prefeituras para buscar ação grupal com vistas ao desenvolvimento sustentável, à preservação ecológica, ao respeito cultural e à equidade social. A transmissão do capital social (ou doenças transmissíveis) nas redes comunitárias. A estrutura ou a arquitetura mais eficiente para uma rede de organizações. Consórcios intermunicipais. Casos de redes estaduais e municipais. Alianças e parcerias. Concessões. PPPs. Consórcios.

## Referências Básicas

BAKER, Wayne. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Ed.) **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 397-429.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (Coords.) **Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de desenvolvimento local e regional**: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. Fundação Friedrich Ebert Stiftung. Policy Paper n. 28, setembro de 2001, São Paulo, 2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Network organizations: new concepts for new forms. In: **California management review**. California, vol. XXVIII, n. 3, p. 62-73, spring 1986.

TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2004.

## Disciplina 4 – Gestão Operacional

### Objetivo

O que se pretende com esta disciplina, do Curso de Especialização em Gestão Pública, é dotar os participantes com conhecimentos de natureza técnico instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para elementos que viabilizam a execução do plano de ação, sejam eles caracterizados como contínuos ou situacionais no contexto das estruturas públicas e sociais de acompanhamento, avaliação e controle voltados para: (1) a conformidade das ações realizadas e (2) a aprendizagem relativamente ao Plano.

### Ementa

Em complementação ao controle das ações executadas, pelos diversos agentes, que hoje são realizadas pelos órgãos do Estado, faz-se necessário preparar os gestores públicos para implementar estruturas e mecanismos que torne viável e efetivo o controle dessas ações também pela sociedade. Em função não só das exigências de controle para prestação de contas dos órgãos da administração públicas, como aquelas mencionadas anteriormente, mas também para gerar informações que permitam a definição das retroalimentações dos planos em vigência, o gestor deve se voltar para o gerenciamento da ação propriamente dita, seja de natureza contínua atribuída pelo arcabouço legal normativo – os processos, como também aquela de natureza situacional – os projetos. Gerenciar esse conjunto heterogêneo de ações implica exercer, com competência, gestões voltadas para o equilíbrio dinâmico da carga x capacidade que são consideradas as variáveis de importância e urgência das demandas do plano e as restrições operacionais das infraestruturas de recursos e meios, normalmente sujeitos ao rigor de arcabouço legal normativo dos sistemas estruturadores das áreas de apoio (meio). Nesse contexto também há a necessidade de ferramentas específicas para o gerenciamento da conformidade legal e normativa, das ações e seus produtos e resultados e para o gerenciamento de risco operacional inerente a fatores contingenciais que afetam sobremaneira as organizações públicas, a exemplo dos contingenciamentos orçamentários. Finalmente, consta que além dos órgãos de controle da estrutura do legislativo, configura-se como cada vez mais necessária, no próprio executivo, a realização de atividades do ciclo de gestão referentes ao acompanhamento, avaliação e controle da execução. Para que sejam viabilizadas corretivas imediatas e transparentes para sociedade, os sistemas de informação e comunicação – TICs têm se mostrado como imprescindíveis.

- Controle pela Sociedade e pelo Estado e a prestação de contas da administração pública.
- A gestão de processos e projetos e os dispositivos normativos dos sistemas estruturadores das áreas de apoio à execução.
- Gestão de Demanda e de Capacidade instalada na prestação de serviços públicos.
- Gestão de conformidade e de riscos operacionais face às restrições de recursos.
- Controladoria e Sistemas de Informações – o uso intensivo de soluções de TIC internamente e nas relações com agentes, intervenientes e sociedade em geral.

## Referências Básicas

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**: integrando a teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1980.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

## Referências Complementares

MAXIMIANO Antonio César Amaru. **Administração de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. O Papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap. 1, p. 15-38.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. Bookman. Porto Alegre. 2000.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

## Disciplina 5 – Gestão Logística

### Ementa

Introdução à Logística. Caracterização das Atividades Primárias e Secundárias da Logística. Nível de Serviço Logístico. Gestão de Compras. Gestão de Estoques. Processo de Negociação com Fornecedores.

### Referências Básicas

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da Logística**. São Paulo: Futura, 1999.

DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque**. São Paulo: Atlas, 2001.

#### Referências Complementares

ARAÚJO, J. S. de. **Almoxarifados: administração e organização**. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração de compras e armazenamento**. São Paulo: Atlas, 1998.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88)**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei de Licitações nº 8.666/93**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 101/2000**, de Responsabilidade Fiscal (CF/88). São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas, 2003.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Lino Martins da. **Manual de Contabilidade Pública: um Enfoque Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.

## Disciplina 6 – Plano Plurianual e Orçamento Público

### Objetivo

Esta disciplina visa dotar os alunos do Curso de Especialização em Gestão pública com conhecimentos de natureza técnico-instrumental, no âmbito do funcionamento organizacional, com particular destaque para os instrumentos de gestão do Estado, no contexto não só do

financiamento da capacidade governativa do plano, mas também da revisão das políticas de governo.

## **Ementa**

Uma das tarefas mais importantes de um gerenciamento operacional alinhado às orientações políticas de governo é cuidar do financiamento do plano estratégico de ações, considerando um conjunto de instrumentos definidos em arcabouço legal normativo integrado. Um dos instrumentos é um plano operacional, derivado do plano estratégico, com abrangência para o mandato do gestor do executivo. O controle desse plano não deve somente retroalimentar o plano estratégico, mas também embasar a definição dos recursos orçamentários necessários ao âmbito público. O orçamento público, sua elaboração, aprovação e gestão, exigem conhecimentos bastante aprofundados do ciclo orçamentário e também a implementação de um sistema de informações que o integre às etapas financeira e contábil, do ciclo de gestão das receitas e despesas. Por estar sustentado em arcabouço legal formado pelas leis orçamentárias, esse instrumento está sujeito à gestão compartilhada de poderes distintos – Legislativo e Executivo – o que faz do orçamento um instrumento de sinalização concreta da capacidade governativa dos órgãos públicos. Por fim, convém destacar que o embate político mencionado anteriormente deve ser acompanhado, se necessário, por revisão das políticas públicas vigentes e ampla disseminação de informações aos demais atores, em particular, à sociedade, para que o controle a ser exercido por ela esteja sustentado em definições atualizadas das prioridades do governo.

- Instrumentos de Gestão do Estado: PPA, LDO, LOA e LRF. Definições conceituais, lógica de interação entre os instrumentos, visão sistêmica externa e governabilidade.
- PPA: função e componentes, gestão do plano, o uso de indicadores de resultados e suportes de sistemas informacionais.
- Orçamentos públicos: evolução histórica e tendências futuras de inovação e sistemas informacionais de apoio à gestão.
- A LDO e LOA a base legal do orçamento público: princípios orçamentários, vedações constitucionais.



- O orçamento no legislativo e as ementas parlamentares; o orçamento no executivo e os contingenciamentos orçamentários; impactos na capacidade governativa e nas políticas públicas.

## Referência Básica

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas, 2005.

## Referências Complementares

ARRETCHE, Marta. **Federalismo e Políticas Fiscais no Brasil**: problemas de coordenação e autonomia. São Paulo: Perspectiva, 2004.

BIN, D.; CASTOR, B. V. J. Racionalidade e Política no Processo Decisório: estudo sobre orçamento em uma Organização Estatal. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, jul/set. 2007 p. 35-56.

LIMA, Edilberto Carlos Pontes. Algumas observações sobre orçamento impositivo no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 26, jun/dez, 2003.

SIQUEIRA, Thales R. **O Modelo de Gestão dos Planos Plurianuais**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto de Ciência Política da UNB. 2006.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. In: **Sociologias**. Porto Alegre, ano 8, n. 16, julho/dezembro, 2006. p. 20-45.

SOUZA, Celina. Construção e Consolidação de Instituições Democráticas: papel do orçamento participativo. In: **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, vol. 15, n. 4, p. 84-97, dezembro de 2001.

## Disciplina Complementar – Monografia

### Ementa

A disciplina Monografia é composta de Metodologia Científica (30h) e redação da Monografia (30h)

A Monografia de Conclusão do Curso deverá ser, obrigatoriamente o resultado de uma aplicação prática de estudos ou trabalhos de campo realizados pelos alunos, em uma das linhas de formação do curso, podendo ser escolhido:

- a) elaborar um diagnóstico situacional na área pública (caracterização de um problema) e, posteriormente, apresentar os resultados da aplicação da proposta de intervenção naquela realidade com a supervisão de um professor orientador.

- b) relatar e apresentar reflexões sobre os resultados de intervenções realizadas pelo aluno, nas organizações escolhidas, realizadas por intermédio das pesquisas apresentadas nos seminários temáticos no decorrer do curso,
- c) defender o relatório final de pesquisa científica realizada pelo aluno, como iniciação científica, que seja resultado de estudo de caso na organização pesquisada.
- d) detalhar as suas vivências e reflexões comparando teoria e prática, ao relatar as experiências da atuação do aluno em empresa júnior ou escritório modelo de administração,.

Na Monografia, o estudante deverá demonstrar domínio significativo do conteúdo programático do curso, dos procedimentos metodológicos da pesquisa e das normas técnicas de elaboração de uma monografia. As monografias aprovadas integrarão o acervo do curso, enriquecendo as fontes de pesquisa para desenvolvimento do pensamento administrativo dos acadêmicos.

A defesa do trabalho será continuada, a cada trimestre, integrando atividades dos Seminários Temáticos nos encontros presenciais e será assistida por estudantes do curso, disseminando assim as pesquisas desenvolvidas e a visão holística das organizações.

O trabalho deverá observar as diretrizes dispostas no Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos da UNILAB, elaborado segundo as normas da ABNT.

A orientação da Monografia poderá ser efetuada por professores do quadro permanente da UNILAB, em efetivo exercício da atividade docente, podendo o aluno ter professor co-orientador.

A Coordenação de Monografia deverá elaborar calendário para apresentação e entrega da versão final dos trabalhos, ouvindo os respectivos orientadores e, respeitado o calendário letivo da UNILAB

### **Bibliografia Básica:**

MARTINS, GA. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, SMA. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, SV. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

### **Bibliografia complementar:**

De acordo com o tipo de TCC desenvolvido por discentes

# 11. CORPO DOCENTE

Os professores que comporão o quadro são professores da UNILAB, em exercício na graduação e pós-graduação, todos com títulos de doutores e Dedicação Exclusiva, alguns estrangeiros e outros com experiência internacional. O critério de seleção foi análise curricular, tendo em vista que todos já passaram por concurso de provas e títulos para exercício na UNILAB.

Serão docentes do curso:

- Áurio Lúcio Leocádio da Silva – Doutor em Administração - USP
- Carlos Subuhana - Doutor em Serviço Social - UFRJ
- Henrique César Muzzio de Paiva Barroso – Doutor em Administração - EAESP-FGV
- Hugo Consciência Silvestre - – Doutor em Administração - Universidade do Minho (Portugal)
- Jaqueline Cunha da Serra Freire – Doutora em Desenvolvimento Sustentável – UFPA
- John Hebert da Silva Felix - Doutor em Engenharia de Teleinformática - UFC
- Luis Tomas Domingos - Doutor em Antropologia – Université Paris VIII - França
- Maria Aparecida da Silva – Doutora em Engenharia da Produção – UFSC
- Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne – Doutora em Educação – UFC
- Maria Vilma Coelho Moreira Faria – Doutora em Sociologia - University Of Tennessee - EUA
- Marília De Franceschi Neto Domingos – Doutora em Sociologia – Université Sorbonne - França
- Remi Fernand LAVERGNE – Doutor em Educação - Université Lumière Lyon 2 - França

- Rosalina Semedo de Andrade Tavares – Doutora em Administração - USP
- Sâmia Nagib Maluf - Doutora em Economia - UFC
- Stela Maria Meneghel – Doutora em Educação – UNICAMP

## 12. METODOLOGIA

O Curso de Especialização em Gestão Pública será ofertado na modalidade a distância.

A Educação a Distância (EaD) não deve ser reduzida a questões metodológicas ou de gerenciamento, ou como possibilidade apenas de emprego de Novas Tecnologias da Comunicação (NTCs) na prática docente e no processo formativo dos estudantes.

Não existe uma metodologia de Educação a Distância (EaD) e menos ainda um “modelo” único de oferta de cursos a distância. Cada instituição vem construindo sua experiência em EaD e adaptando-a para essa modalidade, dando-lhe uma “cara” própria, calcada na realidade local, na trajetória da instituição e dos profissionais que atuam na EaD.

Por isso, nesse projeto **não cabe** definir aspectos procedimentais e de organização do curso, isso será definido no projeto pedagógico de cada instituição. O que podemos acenar aqui são aspectos gerais sobre a modalidade de EaD, em sua dimensão conceitual e de gestão, para garantir qualidade na formação dos estudantes desse curso de especialização.

### 12.1 A ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE EAD

Estamos vivendo um período histórico de “crise”, de “transição”, cujos modelos e paradigmas tradicionais de compreensão e explicação da realidade estão sendo revistos enquanto outros estão emergindo. As teorias clássicas no campo da educação não dão mais conta da complexidade do fenômeno e da prática educativa.

O paradigma positivista precisa ser totalmente substituído por outro ou outros. Os atuais paradigmas educacionais falam da necessidade da participação, da construção do conhecimento, da autonomia de

aprendizagem, de currículo aberto, de redes de conhecimentos, da interconectividade dos problemas e das relações.

A EaD, neste sentido, oferece possibilidades de uma nova prática educativa e social, por suas características e sua forma de organizar a aprendizagem e os processos formativos.

Exige, pois, uma **organização de apoio institucional** e uma **mediação pedagógica** que garantem as condições necessárias à efetivação do ato educativo. Trata-se de uma ação mais complexa e coletiva em que todos os sujeitos do processo ensino e aprendizagem estão envolvidos direta ou indiretamente: de quem concebe e elabora o material didático a quem cuida para que esse material chegue às mãos do estudante, do coordenador de curso ao orientador (tutor), do autor ao tecnólogo educacional (*designer* instrucional), do editor ao artista gráfico (*web designer*).

A EaD deve ser pensada, então, e implementada pela “instituição ensinante” numa perspectiva sistêmica (Figura 3). A metáfora da rede traduz bem essa nova visão da organização do trabalho pedagógico. Alguns atores são importantes neste processo. A seguir, exemplificamos alguns deles:

- ▶ **O estudante:** aluno matriculado no curso e que irá estudar “a distância”;
- ▶ **Professores autores:** responsáveis pela produção dos Textos de Apoio;
- ▶ **Professores “especialistas”:** responsáveis pela oferta de determinada disciplina no curso;
- ▶ **Professores pesquisadores;**
- ▶ **Tutores/Orientadores:** é importante definir o perfil dos tutores, bem como sua função no curso. A equipe de elaboração do projeto sugere bacharéis em Administração e nas áreas dos Módulos Específicos, preferencialmente com

► **Equipe de apoio tecnológico e de logística:** com a função de viabilizar as ações planejadas pela equipe pedagógica e de produção de material didático;

```
graph TD
    IPES[IPES] --> FI[Faculdade Instituto]
    FI --> UAB[UAB Núcleo de EaD e Centros de Apoio]
    UAB --> EST[ESTUDANTES]
    EST <--> MD[Material Didático]
    MD <--> PA[Professores Autores]
    PA --> PPS[Professores Pesquisadores]
    PA --> PE[Professores Especialistas Orientadores]
    PE --> MD
    PE --> A[Quanto ao aprendiz - Apoio]
    A --> EST
    UAB --> EA[Equipe Pedagógica Colegiados]
    EA --> EST
    UAB --> EATL[Equipe Apoio Tecnológico e de Logística]
    EATL --> EST
    UAB --> QAS[Quanto ao sistema]
    QAS --> EST
    UAB --> QASU[Quanto aos sujeitos envolvidos - Funções]
    QASU --> EST
```

64



**Fonte:** adaptada de Preti (1996).

Assim organizada, a “instituição ensinante” poderá oferecer um saber atualizado (filtrando o mais válido das recentes produções científicas), dando prioridade aos conhecimentos instrumentais (“aprender a aprender”), visando à educação permanente do cidadão e estando compromissada com o meio circundante.

Para tal, nessa organização devem estar presente constantemente:

- ▶ **A estrutura organizativa:** composta pelos subsistemas de concepção, produção e distribuição dos materiais didáticos, de gestão, de comunicação, de condução do processo de aprendizagem e de avaliação, e os Polos de Apoio Presencial;
- ▶ **A comunicação:** que deverá ser multidirecional, com diferentes modalidades e vias de acesso. A comunicação multimídia, com diversos meio e linguagens, exige, como qualquer aprendizagem, uma implicação consciente do aprendiz, uma intencionalidade, uma atitude adequada, as destrezas e conhecimentos prévios necessários. Os materiais utilizados também devem estar adequados aos interesses, necessidades e nível dos alunos; e
- ▶ **O trabalho cooperativo:** somos frutos de uma formação que privilegiou o individualismo e a competição. Na modalidade a distância, o que há, na maioria das vezes, são trabalhos de parcerias entre diferentes profissionais (autores, *designer* instrucional, *web designer*, tecnólogos educacionais, orientadores), com pouca interação e diálogo. A ação pedagógica e a construção de conhecimento, numa perspectiva heurística e construtiva, deve se sustentar sobre o alicerce do trabalho colaborativo ou cooperativo, na construção de uma rede ou de uma “comunidade de aprendizagem”.

## **12.2. EQUIPE MULTIDISCIPLINAR**

A equipe multidisciplinar que atuará no curso é composta pelo corpo docente, tutores e pessoal técnico-administrativo, este último com funções de apoio administrativo e funções técnicas para produção e manutenção das TIC utilizadas no curso. O pessoal técnico-administrativo da equipe multidisciplinar será composto dos seguintes atores:

- Secretária Executiva para o curso (um);
- Analista de Sistemas (um);
- Diagramador (um);
- Design Instrucional (três)
- Web Design (um);
- Suporte de Rede (dois);
- Docentes que atuam na Gestão do Curso (vide item 7.3.)
- Docentes que atuam no desenvolvimento do curso (Vide Anexo 3)

A contratação da equipe multidisciplinar e de tutores será feita via Universidade Aberta do Brasil – UAB. Os docentes receberão bolsas conforme critérios do sistema CAPES/UAB.

### **12.2.1. PROGRAMA DE FORMAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR**

Todos os integrantes da equipe acadêmica passarão por capacitação específica na área de Ensino a Distância (alguns já estão sendo capacitados), considerando as particularidades das tecnologias envolvidas, os procedimentos didáticos a serem utilizados e a fundamentação pedagógica adequada, bem como as características sociais e culturais de cada município conveniado. A equipe será capacitada através do Plano de Capacitação em Educação à Distância da CEAD/UNILAB, que prevê cursos específicos de:

- Fundamentos Teóricos e Históricos da Educação a Distância e as Bases do Planejamento de Cursos para Educação Online – curso sobre os Fundamentos teóricos, históricos e metodológicos da Educação a Distância e as bases de atuação em cursos on-line. É um curso básico para toda a equipe que atuará nos cursos à Distância da UNILAB
- Formação de Tutores Presenciais e a Distância na Plataforma Moodle – curso que irá possibilitar uma ambientação na plataforma e o conhecimento e experimentação dos recursos e atividades disponíveis, para que cada tutor possa apoiar os alunos durante as atividades virtuais.
- Planejamento e criação de cursos na plataforma Moodle para professores- o curso tem como objetivo possibilitar uma ambientação na plataforma e o conhecimento e experimentação dos recursos e atividades disponíveis, para que cada docente possa dominar o uso das ferramentas e fazer suas escolhas;
- Produção e Elaboração de Materiais Instrucionais para Cursos à Distância - a partir de uma visão geral da EAD e das peculiaridades dos alunos e de suas necessidades, o curso buscará auxiliar o professor no desenvolvimento de materiais específicos para a EAD.
- Formação em Gestão de Educação a Distância para pessoal técnico-administrativo e de coordenação - para a gestão dos processos estratégicos, logísticos e operacionais dos Cursos da UAB.
- Formação de pessoal Técnico/Administrativo – Curso sobre a estrutura e o projeto político-pedagógico do curso, bem como sobre o Ambiente Virtual de Aprendizagem utilizado.

Também serão realizadas oficinas para auxílio na criação e implementação das salas de aula virtuais e de capacitação continuada, atendendo necessidades e peculiaridades dos cursos.

## 13. INFRAESTRUTURA E PROCESSO DE GESTÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA

A Educação a Distância, embora prescindida da relação face a face em todos os momentos do processo ensino e aprendizagem, exige relação dialógica efetiva entre estudantes, professores formadores e orientadores. Por isso, impõe uma organização de sistema que possibilite o processo de interlocução permanente entre os sujeitos da ação pedagógica.

Dentre os elementos imprescindíveis ao sistema estão:

- ▶ a implementação de uma rede que garanta a comunicação entre os sujeitos do processo educativo;
- ▶ a produção e organização de material didático apropriado à modalidade;
- ▶ processos de orientação e avaliação próprios;
- ▶ monitoramento do percurso do estudante; e
- ▶ criação de ambientes virtuais que favoreçam o processo de estudo dos estudantes.

Para o curso de Gestão Pública, na modalidade a distância, a estrutura e a organização do sistema que dá suporte à ação educativa, preveem:

### **Rede Comunicacional**

Torna-se necessário o estabelecimento de uma rede comunicacional que possibilite a ligação dos vários Pólos com a IPES e entre eles. Para tanto, é imprescindível a organização de estrutura física e acadêmica na IPES, com a garantia de:

- ▶ manutenção de equipe multidisciplinar para orientação nas diferentes disciplinas/áreas do saber que compõem o curso;
- ▶ coordenador que se responsabilize pelo acompanhamento acadêmico e administrativo do curso;
- ▶ manutenção dos núcleos tecnológicos na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB e nos Pólos, que dêem suporte à rede comunicacional prevista para o curso; e
- ▶ organização de um sistema comunicacional entre os diferentes Pólos e a UNILAB.

### **Produção de Material Didático**

O material didático configura-se como dinamizador da construção curricular e balizador metodológico. É mediante o material didático que são feitos os recortes das áreas de conhecimento trabalhadas no curso, além do direcionamento metodológico proposto.

Apesar de já existir material disponibilizado pelo MEC para o curso, inclusive com textos e vídeos, que servem para balizar os procedimentos, necessária se faz uma adaptação às peculiaridades locais e necessidades da população-alvo.

Na execução dessa adaptação e confecção de novos materiais, como vídeo-aulas, por exemplo, os professores contarão com o auxílio de uma estrutura pedagógica da própria UNILAB. Essa mesma equipe pedagógica será o elo de ligação entre professores e alunos, no tocante ao processo ensino-aprendizagem.

A estrutura pedagógica de EaD do Curso de Gestão Pública Municipal conta com os seguintes atores: pedagogos, orientadores pedagógicos, pessoal de TI, coordenadores de estágio e de tutoria.

Todos os atores da estrutura pedagógica de EaD têm como função básica assistir ao estudante, acompanhá-lo e motivá-lo ao aprendizado.

### **13.1. SELEÇÃO DE PROFESSORES TUTORES**

O processo de seleção dos professores tutores será realizado a partir de abertura de edital público de concurso.

O Professor Tutor deve possuir formação de nível superior na área de Administração e Mestrado na área ou área afim. Os tutores serão selecionados conforme as necessidades específicas de cada disciplina ou grupo de disciplinas.

A seleção e o treinamento não implicam necessariamente na contratação dos tutores.

Após este processo e em função da necessidade os mesmos serão convocados para trabalho de tempo determinado. Ao fim da disponibilização de uma disciplina ou de um grupo de disciplinas o tutor poderá ser desligado dos quadros do curso conforme necessidade observada pela Coordenação do curso.

O processo de avaliação acontecerá por meio de

- Comprovação da formação acadêmica;
- Comprovação de pós- graduação “lato- sensu”;
- Análise de currículo;
- Entrevista;
- Comprovação de residência no município pólo para os tutores presenciais e para os tutores a distância.

Os convocados para o trabalho de tutoria deverão assinar um termo de compromisso que constará todas as atribuições e regulamentos pertinentes.

## 13.2. SISTEMA DE TUTORIA

A tutoria é um dos elementos do processo educativo que possibilita a ressignificação da educação a distância, por possibilitar o rompimento da noção de tempo/espço da escola tradicional. O processo dialógico que se estabelece entre estudante e tutor deve ser único, O tutor, paradoxalmente ao sentido atribuído ao termo “distância”, deve estar permanentemente em contato com o estudante, mediante a manutenção do processo dialógico, em que o entorno, o percurso, as expectativas, as realizações, as dúvidas, as dificuldades sejam elementos dinamizadores desse processo.

Na fase de planejamento, o tutor pode participar da discussão, com os professores formadores, a respeito dos conteúdos a serem trabalhados, do material didático a ser utilizado, da proposta metodológica, do processo de acompanhamento e avaliação de aprendizagem.

No desenvolvimento do curso, o tutor pode se responsabilizar pelo acompanhamento e avaliação do percurso de cada estudante sob sua orientação: em que nível cognitivo se encontra, que dificuldades apresenta, se ele coloca-se em atitude de questionamento re- construtivo, se reproduz o conhecimento socialmente produzido necessário para compreensão da realidade, se reconstrói conhecimentos, se é capaz de relacionar teoria-prática, se consulta bibliografia de apoio, se realiza as tarefas e exercícios propostos, como estuda, quando busca orientação, se ele relaciona-se com outros estudantes para estudar, se participa de organizações ligadas à sua formação profissionais ou a movimentos sociais locais.

Além disso, o tutor deve, neste processo de acompanhamento, estimular, motivar e, sobretudo, contribuir para o desenvolvimento da capacidade de organização das atividades acadêmicas e de aprendizagem.



Por todas essas responsabilidades, torna-se imprescindível que o tutor tenha formação adequada, em termos dos aspectos político-pedagógicos da educação a distância e da proposta teórico-metodológica do curso. Essa formação deve ser oportunizada pela IPES antes do início do curso e ao longo do curso.

Como já foi explicitado no item 12.2.1. os tutores da UNILAB receberão capacitação inicial para a função e participarão das oficinas de formação continuada previstas no Plano de Capacitação da CEAD.

Como recursos para interlocução poderão ser utilizados:

- ▶ Ambiente Virtual, com recursos de fórum, chat, biblioteca virtual, agenda, repositório de tarefas, questionários, recursos de acompanhamento e controle de cada estudante, entre outros;
- ▶ Videoaulas;
- ▶ Telefone;
- ▶ e-mail; e
- ▶ encontros semanais com a coordenação de tutoria

### **13.3. ENCONTROS PRESENCIAIS**

Os encontros presenciais serão motivos de amplo planejamento, envolvendo os atores pedagógicos e administrativos dos subsistemas do Curso. Entre as atividades a serem contempladas incluem-se avaliação do desempenho discente, apresentação de palestras, aulas, pesquisas desenvolvidas, defesa de TCC, visitas técnicas e integração social da comunidade acadêmica.

Conforme o Decreto nº 5.622, de 19/12/2005, é obrigatória a previsão de momentos presenciais em cursos a distância. O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Municipal, na modalidade à distância, atendendo ao que determina a legislação vigente, terá

cerca de oitenta por cento (80%) de sua carga horária básica desenvolvida a distância e vinte por cento (20%) em atividades presenciais, dos quais 60% com apoio tutorial e 40% voltados para estudos independentes, ou seja, 06 horas de encontro presencial para cada 30 horas da disciplina.

Embora não se faça restrição quanto ao local de moradia do aluno, cada aluno do curso estará vinculado ao polo do município para o qual fez sua inscrição para o processo de seleção. Assim é de responsabilidade do próprio estudante os custos de deslocamento, necessários para os encontros presenciais.

Projetam-se 03 (três) momentos de integração presencial: um no início da disciplina, um no meio e outro ao final, para a realização da avaliação presencial. Esses momentos ocorrerão em auditório nas cidades consideradas como polos de integração presencial devendo ser realizados aos sábados e/ou domingos. O tempo de duração média desses encontros é de 08 horas, comportando duas disciplinas por encontro. Nesses encontros, todos os integrantes terão condições de continuar, presencialmente, alguns diálogos que estarão sendo tratados em meio virtual. A resultante de aprendizagem desses encontros tende a estimular as discussões ou a amadurecer aqueles diálogos que já estavam ocorrendo.

Alguns encontros presenciais poderão utilizar a tecnologia da videoconferência. Os encontros realizados através desse procedimento em geral também tendem a integrar mais intensamente os participantes entre si e com seus professores. Para tais encontros, será utilizada a estrutura das Infovias do Estado que já está consolidada e integrada nos processos de aprendizagem. Estes encontros receberão um maior aporte pedagógico para que se possa utilizar mais intensamente os diversos recursos possíveis através do uso desse meio.

O recurso da videoconferência poderá ser utilizado para cumprir algumas das etapas presenciais do curso, porque cumpre as

exigências de flexibilidade na oferta e na construção do conhecimento. A CEAD deverá avaliar os meios alternativos e os impactos orçamentários e pedagógicos relativos ao uso da teleconferência e das abordagens presenciais tradicionais.

A videoconferência é um meio de realização da Educação a Distância que vai possibilitar contato com grande nível de interatividade e troca direta em tempo real (síncrona) entre os participantes. A integração proporcionada pela videoconferência dá condição mais direta de troca intelectual, uma vez que mantém o elemento de construção oral das ideias e a possibilidade associada da imagem. Além dessas características, a videoconferência apresenta a vantagem de integrar visualmente diversos pontos que fisicamente teriam maior dificuldade de contato.

Na videoconferência, as aulas ao vivo, com duração média de 2h, serão transmitidas pela internet, de modo interativo, para os polos nos municípios conveniados. Nesta oportunidade, os alunos contarão com a participação de professores e monitores. Essas videoconferências serão gravadas e constituirão um acervo a ser disponibilizado aos polos, de forma a atender alunos que as desejarem consultar.

### **13.4. PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO**

A produção do conteúdo básico será realizada por autores especialistas, coordenados pela UAB, e sua distribuição às IPES será feita pela equipe de produção técnica. A reprodução bem como sua distribuição aos alunos ficará a cargo de cada IPES.

## **14. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

A avaliação é entendida como atividade política que tem por função básica subsidiar tomadas de decisão. Nesse sentido, pressupõe não só análises e reflexões relativas a dimensões estruturais e organizacionais do curso, numa abordagem didático-pedagógica, como também a dimensões relativas aos aspectos políticos do processo de formação de profissionais no campo da Administração Pública.

Dentre os aspectos de maior significação para o processo de tomada de decisões relativas ao curso destacam-se: a avaliação da proposta curricular; a avaliação da aprendizagem; a avaliação do material didático; a avaliação da orientação; a avaliação do sistema comunicacional da EaD e a avaliação do impacto do curso na formação de profissionais no campo da Administração Pública.

### **14.1. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

A avaliação de curso que deverá ser executada com regularidade, com vistas à garantia da qualidade do mesmo, é uma avaliação voltada para o processo de manutenção e geração dos cursos. Nessa avaliação, será considerado:

1. Integralização curricular, enfatizando a interdisciplinaridade e a integração entre as disciplinas;
2. Integração entre teoria e prática nas disciplinas;
3. Correspondência do currículo às habilidades e ao perfil profissional;
4. Atividades complementares: grau de detalhamento e distribuição da carga horária;
5. Área de concentração/especialização;
6. Interação das atividades de ensino com a pesquisa e a extensão;

7. Oferta de disciplinas além do conteúdo mínimo;
8. Cumprimento efetivo dos conteúdos programáticos;
9. Atualização dos programas;
10. Integração da graduação com a pós-graduação, quando houver;

Grau de atendimento do projeto pedagógico do curso às condições e às perspectivas do mercado de trabalho regional e às demandas gerais da sociedade.

## **14.2. AVALIAÇÃO DOS SUBSISTEMAS DE EAD**

A avaliação dos subsistemas de EaD presentes no curso de Gestão Pública Municipal tem por objetivo controlar e aprimorar as etapas do processo pedagógico para garantir o alcance dos objetivos propostos para o curso.

Para tanto, será aplicada a avaliação 360 graus, de forma continuada, realizada pelos atores do processo ensino-aprendizagem, entre eles, estudantes, professores tutores, professores conteudistas, professores formadores e coordenador do curso, contemplando os seguintes aspectos:

- ▶ desempenho do estudante;
- ▶ desempenho dos professores-tutores;
- ▶ desempenho dos professores formadores;
- ▶ adequação do sistema de tutoria;
- ▶ adequação do Ambiente Virtual de Aprendizagem;
- ▶ qualidade do material impresso e da multimídia interativa;
- ▶ qualidade e adequação do atendimento administrativo;
- ▶ desempenho da coordenação do curso; e
- ▶ eficácia do programa.

A estrutura de EaD projetada para o curso possibilita a integração das ações dos atores de EaD, permitindo controle e sinergia no processo ensino-aprendizagem, assim como a prática de acompanhamento efetivo do estudante e sua avaliação em dimensão sistêmica e continuada.

Os resultados das avaliações deverão ser utilizados com a função de retroalimentar os subsistemas de EaD objetivando o aprimoramento e novos patamares de qualidade e eficácia.

### **14.3. AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM**

O processo de avaliação de aprendizagem na Educação a Distância, embora se sustente em princípios análogos aos da educação presencial, requer tratamento e considerações especiais em alguns aspectos.

Primeiro, porque um dos objetivos fundamentais da Educação a Distância deve ser a de obter dos estudantes não a capacidade de reproduzir ideias ou informações, mas sim a capacidade de produzir e reconstruir conhecimentos, analisar e posicionar-se criticamente frente às situações concretas que se lhes apresentem.

Segundo, porque no contexto da EaD o estudante não conta, comumente, com a presença física do professor. Por este motivo, faz-se necessário desenvolver método de estudo individual e em grupo, para que o acadêmico possa:

- ▶ buscar interação permanente com os colegas, os professores formadores e com os orientadores todas as vezes que sentir necessidade;
- ▶ obter confiança e autoestima frente ao trabalho realizado; e
- ▶ desenvolver a capacidade de análise e elaboração de juízos próprios.

O trabalho do autor, então, ao organizar o material didático do curso de Gestão Pública Municipal, é levar o estudante a questionar aquilo que julga saber e, principalmente, para que questione os princípios subjacentes a esse saber.

Nesse sentido, a relação teoria-prática coloca-se como imperativo no tratamento dos conteúdos selecionados para o curso de Gestão Pública Municipal e a relação intersubjetiva e dialógica entre professor-estudante, mediada por textos, é fundamental.

O que interessa, portanto, no processo de avaliação de aprendizagem é analisar a capacidade de reflexão crítica do aluno frente a suas próprias experiências, a fim de que, possa atuar dentro de seus limites sobre o que o impede de agir para transformar aquilo que julga limitado no campo da Administração Pública.

Por isso, é importante desencadear processo de avaliação que possibilite analisar como se realiza não só o envolvimento do estudante no seu cotidiano, mas também como se realiza o surgimento de outras formas de conhecimento, obtidas de sua prática e de sua experiência, a partir dos referenciais teóricos trabalhados no curso.

A avaliação do desenvolvimento do aluno, tendo como base os progressos científicos e didático-pedagógicos obtidos pelos mesmos, será consolidada em uma nota para cada disciplina, atendendo às exigências normativas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Nos procedimentos avaliativos, adotados pelos professores, serão considerados a construção e o aprofundamento individual de conhecimento, o trabalho em grupo, os relatórios de autoavaliação ou de avaliação grupal, a utilização de novas tecnologias, a metodologia de ensino a distância, o aperfeiçoamento didático-pedagógico e a expressão oral e escrita dos alunos no desenvolvimento das atividades.

As avaliações do desempenho do estudante serão regidas pela Resolução Interna da UNILAB que dispõe que considerar-se-á

aprovado o discente que obtiver no mínimo 75% (setenta e cinco por cento) ou mais da carga horária do componente curricular, vedado o abono de faltas e média no mínima igual ou superior a 7,0 (sete). O discente que obtiver nota igual ou superior a 04 (quatro) e inferior a 07 (sete), terá direito a ser submetido à avaliação final, sendo aprovado quando obtiver nota igual ou superior a 05 (cinco). Os critérios para aprovação em disciplina, guardadas as adequações, são os mesmos utilizados nos cursos presenciais, os quais são definidos no Regimento Geral da UNILAB.

Para disciplinas com 30 horas, serão feitas duas avaliações, correspondendo a primeira às atividades presenciais, atividades à distância e demais atividades formativas; e a segunda avaliação correspondendo à avaliação presencial, devendo essa ser presencial.

As avaliações presenciais, determinadas por lei, utilizarão um instrumento com abordagem objetiva e reflexiva que possibilite a avaliação da formalização dos conteúdos e de seu potencial de expansão a partir das respostas fornecidas pelo próprio aluno. Essas avaliações presenciais corresponderão a 70% do valor global a ser atribuído à disciplina.

Para garantia do sigilo necessário à lisura do processo, os professores das disciplinas encaminharão as provas a serem aplicadas em envelope lacrado, com cópia em arquivo digital, para a Coordenação do Curso que tratará da reprodução dos materiais e encaminhamento das mesmas em envelopes lacrados para os pólos. No dia previstos para as provas, um professor do curso será designado para acompanhar a aplicação das provas nos pólos. Esse professor será responsável pela conferência do material, lavrando um documento onde constarão número de provas recebidas, número de ausentes, lista de presença, número de provas efetivamente respondidas. Esse documento será encaminhado, junto com as provas preenchidas e as não utilizadas, para a Coordenação do Curso, em envelope lacrado.



A Coordenação do Curso encaminhará as provas a serem corrigidas aos respectivos professores responsáveis pelas disciplinas, após conferência das mesmas. Uma vez corrigidas, as provas serão devolvidas à Coordenação que as arquivará pelos prazos previstos por lei. As notas serão registradas utilizando-se espaço próprio previsto na Plataforma.

Todo o apoio para armazenamento e/ou gerenciamento de dados será feito pelo Núcleo de Tecnologia da Informação da UNILAB, através do sistema SIGAA, atualmente em implantação na UNILAB. A infraestrutura atualmente instalada em equipamentos para gerenciamento de dados da Instituição atende largamente a demanda para no mínimo os próximos 10 anos. O pessoal técnico-administrativo para incremento da equipe está em contratação, devendo estar em serviço ainda ao final desse trimestre. O estudante será avaliado em três situações distintas:

- ▶ durante a oferta das disciplinas, a partir de atividades realizadas a distância, como pesquisas, exercícios, e outras tarefas planejadas para o desenvolvimento da disciplina;
- ▶ durante os encontros presenciais, a partir da realização de provas, apresentação de trabalhos e realização de outras tarefas propostas no encontro; e
- ▶ ao final do curso, com a elaboração do TCC e respectiva defesa em banca examinadora.

Nessas situações de avaliação, os tutores e os professores formadores deverão estar atentos para observar e fazer o registro dos seguintes aspectos: a produção escrita do estudante, seu método de estudo, sua participação nos Encontros Presenciais, nos fóruns e nos bate-papos; se ele está acompanhando e compreendendo o conteúdo proposto em cada uma das disciplinas, se é capaz de posicionamentos crítico-reflexivos frente às abordagens trabalhadas e

frente à sua prática profissional (dimensão cognitiva) e na realização de estudos de caso e de pesquisa, a partir de proposições temáticas relacionadas ao seu campo de formação profissional, entre outros fatores.

#### **14.4. PROCESSO DE ORIENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM**

São processos que, na EAD, não há como serem separados, pois a avaliação é realizada pelo sujeito que acompanha e orienta o estudante em seu estudo e aprendizagem.

O orientador deve participar da discussão, com os professores responsáveis pelas disciplinas, a respeito dos conteúdos a serem trabalhados, do material didático a ser utilizado, da proposta metodológica, do processo de acompanhamento e avaliação de aprendizagem e dos Seminários Temáticos.

No desenvolvimento do curso, o orientador é responsável pelo acompanhamento e avaliação do percurso de cada aluno sob sua orientação. Além disso, o orientador deve estimular, motivar e, sobretudo, contribuir para o desenvolvimento da capacidade de organização das atividades acadêmicas e de autoaprendizagem.

O orientador, paradoxalmente ao sentido atribuído ao termo “distância”, deve estar permanentemente em contato com o aluno, mediante a manutenção do processo dialógico, em que o entorno, o percurso, as expectativas, as realizações, as dúvidas e as dificuldades sejam elementos dinamizadores desse processo.

Cabe a cada IPES, a partir de suas diretrizes, organizar o processo de orientação dos alunos.

## 15. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO- INTERAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES

Em função de uma das principais características do ensino a distância, a dupla relatividade do espaço e do tempo, é importante o uso de ferramentas que operacionalizem o processo de comunicação e troca de informação nas suas formas síncrona e diacrônica.

As ferramentas utilizadas nos processos de comunicação síncrona serão: telefone, chat, webconferência.

Como processos de comunicação diacrônicos serão utilizados: fóruns, correio eletrônico e a própria plataforma Moodle.

Cada turma terá acesso à estrutura de comunicação síncrona e diacrônica e será orientada pelo Tutor sobre a forma e os momentos de uso de cada uma delas.

Como sujeito que participa ativamente do processo avaliativo, o estudante será informado por seu tutor e pelo professor formador sobre o que está sendo avaliado, a partir de que critérios, se a atividade que lhe é proposta é objeto de avaliação formal, o que se espera dele naquela atividade, etc.

Em outras palavras, a postura de avaliação assumida no processo de ensino-aprendizagem do curso de Gestão Pública Municipal pressupõe, por um lado, a compreensão do processo epistêmico de construção do conhecimento e, por outro, a compreensão da ação de avaliar como processo eminentemente pedagógico de interação contínua entre estudante-conhecimento-tutor-professor formador.

## REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando L.; COUTO, Cláudio G. A redefinição do papel o Estado no âmbito local. **São Paulo em Perspectiva**, vol. 10, n. 3, p. 40-47, 1996.
- ABRÚCIO, Fernando L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. **Revista de Administração Pública - RAP**, vol. 39, n. 2, p. 401-420, mar./abr. 2005.
- BANCO MUNDIAL. Brasil: elementos de uma estratégia de cidades. Document of the World Bank. **Relatório nº 35.749-BR**. Brasília: Banco Mundial/Departamento do Brasil, novembro 2006. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTBRAZIL/Resources/Cidadesbr.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2008.
- BRANDIÃO, Hugo J.; PALASSI, Márcia P.; FERREIRA, Dirce N. A. **Administração Pública**. Campo Grande/MS: MEC/UAB-UFMS, 2007.
- COSTA, Marisa V. Discutindo a escola básica em tempos de neoliberalismo: uma conversa introdutória. In: COSTA, Marisa V. (Org.). **Escola básica na virada do século: cultura, política e currículo**. São Paulo: Cortez, 1996.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos Municípios Brasileiros – Cultura 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/>>. Acesso em: 26 jun. 2009.
- KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública – RAP**, vol. 40, n. 3, p. 479-499, mai./jun. 2006.
- PINHO, José A. G.; SANTANA, Mercejane, W. O governo municipal no Brasil: construindo uma nova agenda política na década de 90. Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, vol. 20, 2001. Disponível em: <[http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/cadernos\\_gestaopublica/CAD%2020.pdf](http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/cadernos_gestaopublica/CAD%2020.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2008.
- PRETI, Oreste. (Org.) **Educação a Distância: inícios e indícios de um percurso**. Cuiabá: NEAD/IE, UFMT, 1996.