

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

KATELINE ROSA GOMES DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
PÚBLICA NA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E ACADÊMICA DO
EGRESSO**

VITÓRIA

2016

KATELINE ROSA GOMES DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
PÚBLICA NA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E ACADÊMICA DO
EGRESSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, na área de Gestão de Operações.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Taciana de Lemos Dias.

VITÓRIA

2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

S586i Silva, Kateline Rosa Gomes da, 1990-
A influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida profissional, pessoal e acadêmica do egresso / Kateline Rosa Gomes da Silva. – 2016.
153 f. : il.

Orientador: Taciana de Lemos Dias.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Universidades e faculdades - Ex-alunos. 2. Administração pública. 3. Capacitação de empregados. 4. Mestrado profissional. I. Dias, Taciana de Lemos. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

**A INFLUÊNCIA DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
PÚBLICA NA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E ACADÊMICA DO
EGRESSO**

Kateline Rosa Gomes da Silva

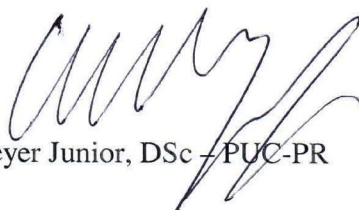
Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 18 de novembro de 2016 por:


p/ Taciana de Lemos Dias, DSc – UFES – Orientadora


Lucilaine Maria Pascuci, DSc – UFES


Maria Auxiliadora de Carvalho Corassa, DSc – UFES


Victor Meyer Junior, DSc – PUC-PR

À meus pais.
À meu esposo.
À meus AMIGOS.

AGRADECIMENTOS

À minha professora orientadora Dra. Taciana de Lemos Dias, pela orientação e apoio.

Ao professor Dr. Thalmó de Paiva Coelho Junior pela colaboração e apoio.

Ao meu amigo e padrinho Wesley Ribeiro do Nascimento por toda paciência, colaboração, apoio e grande ajuda.

Ao meu amigo Victor Gianordoli pelo incentivo, colaboração e apoio.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A Deus.

RESUMO

A capacitação para a qualificação voltada ao servidor público federal, prestador de serviço para a sociedade, no âmbito da gestão pública é fundamental para a qualidade dos serviços públicos. O governo tem investido nesta capacitação e as universidades federais têm promovido cursos de mestrado profissional, como é o caso da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP), oferecendo vagas para os seus servidores técnico-administrativo e demais parceiros, como o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública do PPGGP-UFES, na ótica de seus egressos a respeito de suas vidas profissionais, acadêmicas e pessoais, com o intuito de acompanhá-los e averiguar a correspondência com as expectativas de formação que o curso se propõe, ponto inclusive de avaliação pela CAPES, como as competências exigidas para seus cargos e as políticas de capacitação de suas instituições. A pesquisa se apresenta como qualitativa, descritiva, bibliográfica, de levantamento de campo (*survey*) e aplicável, contribuindo para a avaliação do Mestrado e para as instituições estabelecerem suas estratégias em relação à capacitação. Na metodologia, adotou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas de múltipla-escolha e abertas, aplicado a todos os egressos do curso até 22 de setembro de 2016, atingindo uma amostra de 77,78% da população. A análise dos dados foi realizada por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os seguintes aspectos destacaram-se quanto à influência do Mestrado: vida pessoal; contribuição para a sociedade, enquanto servidor-público; autoestima; melhor desempenho profissional; exercício da pesquisa científica; e pensamento crítico. As características apresentadas para o Mestrado corroboram, no geral, com as expectativas do governo e das instituições conforme exigências de competências para os cargos, políticas de capacitação e proposta do curso. Este trabalho conclui apresentando propostas de melhoria.

Palavras-chave: Egressos. Mestrado Profissional. Gestão Pública. Capacitação.

ABSTRACT

The capacitation for the qualification aimed at the federal public servant, service provider for the society in the context of public management is essential to the quality of public services. The government has invested in training and federal universities have promoted professional master courses, such as the Federal University of Espírito Santo (UFES) by the Post-graduate degree in Public Management (PPGGP), offering vacancy for your administrative technician servers and other partners, such as the Federal Institute of Espírito Santo (IFES). This research aims to evaluate the influence of the Professional Master in Public Management PPGGP-UFES, in the view of its egress regarding their professional, academic and personal lives, in order to accompany them and verify the correspondence with the expectations of training that the course proposed, including point evaluation by CAPES, as the skills required for their positions and training policies of their institutions. The research presents a qualitative, descriptive literature, a field study (survey) and applicable, contributing to the evaluation of the Master and the institutions establish their strategies towards training. The methodology was adopted as data collection instrument a questionnaire with multiple-choice and open questions, applied to all egress until September 22, 2016, reaching a sample of 77.78% of the population. Data analysis was performed by descriptive statistics and content analysis. The following stood out as the influence of the Master: personal life; contribution to society, while public server; self-esteem; best professional performance; exercise of scientific research; and critical thinking. The characteristics presented for the Master corroborate, in general, with government expectations and institutions as skills requirements for positions, training policies and course proposal. This research concludes by presenting proposals for improvement.

Keywords: Egress. Professional Master. Public administration. Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.....	29
Figura 2	Relação entre Governança e Gestão.....	30
Figura 3	Dimensões da competência.....	34
Figura 4	O desdobramento das competências essenciais.....	35
Figura 5	Etapas da Pesquisa.....	48
Figura 6	Campi da UFES.....	58
Figura 7	Localização geográfica dos campi do IFES 2014.....	67
Figura 8	Campi do IFES em 2016.....	68
Figura 9	Mapa Estratégico do IFES.....	69
Figura 10	Pretensão de capacitação antes do PPGGP.....	85
Figura 11	Cargo e função exercidos pelos egressos nas instituições que lhes proporcionaram vaga no PPGGP.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução das vagas para discentes no PPGGP-UFES.....	52
Gráfico 2	Evolução do número de professores permanentes no PPGGP-UFES.....	53
Gráfico 3	Evolução do número de colaboradores no PPGGP-UFES.....	54
Gráfico 4	Situação dos alunos do PPGGP-UFES.....	54
Gráfico 5	Previsão de formação dos discentes do PPGGP-UFES.....	55
Gráfico 6	Egressos do PPGGP-UFES.....	71
Gráfico 7	Respondentes da pesquisa por instituição do PPGGP.....	72
Gráfico 8	Graduação dos egressos.....	80
Gráfico 9	Instituições de ensino superior da graduação dos egressos do PPGGP.....	81
Gráfico 10	Capacitação dos egressos por área.....	82
Gráfico 11	Tempo de serviço anterior ao ingresso no PPGGP.....	83
Gráfico 12	Tempo de serviço anterior ao ingresso no PPGGP na Instituição que proporcionou vaga ao egresso.....	83
Gráfico 13	Tempo de duração do curso para os egressos do PPGGP.....	84
Gráfico 14	Tempo de duração do curso para os egressos do PPGGP por instituição.....	85
Gráfico 15	Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública.....	87
Gráfico 16	Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública – UFES.....	88
Gráfico 17	Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública – IFES.....	88
Gráfico 18	Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública – Demanda Social.....	89

Gráfico 19	Número de egressos por instituição que proporcionou vaga no PPGGP.....	91
Gráfico 20	Jornada de trabalho dos egressos na época em que cursavam o Mestrado Profissional em Gestão Pública.....	92
Gráfico 21	Período de atuação profissional dos egressos nas instituições que lhes proporcionaram vaga no PPGGP.....	94
Gráfico 22	Ocorrências de mudanças de setores de trabalho dos egressos na Instituição que lhes proporcionou vaga no PPGGP.....	103
Gráfico 23	Motivo de ocorrência de mudança de setor profissional pelos egressos.....	103
Gráfico 24	Percepções sobre o nível de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para aspectos de A-Z.....	110
Gráfico 25	Percepções dos egressos pelas vagas da UFES de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública de A-Z.....	114
Gráfico 26	Percepções dos egressos pelas vagas do IFES de influência do PPGGP de A-Z.....	114
Gráfico 27	Percepções dos egressos pelas vagas da Demanda Social de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública de A-Z.....	115
Gráfico 28	Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão.....	117
Gráfico 29	Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão – UFES.....	118
Gráfico 30	Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão – IFES.....	119
Gráfico 31	Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão – Demanda Social.....	120
Gráfico 32	Quantidade de produção científica dos egressos do PPGGP.....	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Correntes da administração pública.....	23
Quadro 2	Pesquisas relacionadas a competências gerenciais das IES.....	31
Quadro 3	Quesitos e pesos na avaliação da CAPES para mestrados profissionais da área de avaliação Administração, Ciências Contábeis e Turismo.....	41
Quadro 4	Pesquisas sobre opinião dos alunos/egressos de seus cursos.....	45
Quadro 5	Principais resultados das pesquisas relacionadas ao tema.....	46
Quadro 6	Docentes do PPGGP por instituição e qualificação.....	53
Quadro 7	Referência base das questões do questionário.....	75
Quadro 8	Descrição dos critérios avaliados na Questão 23 do questionário.....	75
Quadro 9	Média, Mediana e Moda dos graus de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública.....	111
Quadro 10	Classificação das pontas dos graus de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública por instituição.....	112
Quadro 11	Propostas de ações para o PPGGP.....	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Gasto direto anual com qualificação de servidores públicos na função Educação.....	19
Tabela 2	Número de mestrados profissionais no Brasil.....	20
Tabela 3	Gasto direto anual com pós-graduação na função Educação.....	39
Tabela 4	Educação continuada da UFES ano 2013-2016.....	65
Tabela 5	Incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativos.....	65
Tabela 6	Projeção de orçamento das políticas institucionais.....	70
Tabela 7	Descrição dos egressos.....	79
Tabela 8	Classificação das pretensões de capacitação por instituição da Figura 10.....	86
Tabela 9	Categorização das respostas quanto a fatores de influência na decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública.....	89
Tabela 10	Jornada de trabalho dos egressos na época do PPGGP por instituição.....	92
Tabela 11	Categorização das respostas quanto à contribuição da instituição.....	95
Tabela 12	Categorização das respostas quanto à dificuldade imposta pela instituição.....	98
Tabela 13	Categorização das respostas quanto à contribuição do gestor imediato.....	101
Tabela 14	Categorização das respostas quanto ao motivo de mudança de setor.....	104
Tabela 15	Categorização das respostas quanto ao motivo de mudança de setor por instituição.....	104
Tabela 16	Categorização das respostas quanto à influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida do egresso.....	107

Tabela 17	Categorização das respostas quanto à influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida do egresso - por instituição.....	109
Tabela 18	Categorização das respostas quanto a fatores de satisfação ao concluir o Mestrado Profissional em Gestão Pública.....	120
Tabela 19	Porcentagem de produção científica por egresso.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS

AGU	Advocacia Geral da União
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
CESAT	Centro de Ensino Superior Anísio Teixeira
CESV	Centro de Ensino Superior de Vitória
CFE	Conselho Federal de Educação
CGU	Controladoria Geral da União
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COPASA	Companhia de Saneamento
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DPF	Departamento de Polícia Federal
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ESESP	Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo
FACCACI	Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Cachoeiro de Itapemirim
FASE	Faculdade de Educação da Serra
FDCI	Faculdade de Direito de Cachoeiro de Itapemirim
FDV	Faculdade de Direito de Vitória
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
HUCAM	Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IFF	Instituto Federal Fluminense
IGC	Índice Geral de Cursos

LDO	Lei das Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação
MPA	Mestrado Profissional em Administração
MPES	Ministério Público do Espírito Santo
MPF	Ministério Público Federal
MPT	Ministério Público do trabalho
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Interno
PPA	Plano Plurianual
PPGEN	Programa de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Negócios
PPGGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RBPG	Revista Brasileira de Pós-Graduação
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RH	Recursos Humanos
SBAP	Sociedade Brasileira de Administração Pública
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCEES	Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo
TCU	Tribunal de Contas da União
TJES	Tribunal de Justiça do Espírito Santo
TRE-ES	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES)
UCL	Faculdade do Centro Leste

UCSAL	Universidade Católica do Salvador
UCV	Centro Universitário Católica de Vitória
UENF	Universidade Estadual do Norte Fluminense
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UNB	Universidade de Brasília
UNESC	Centro Universitário do Espírito Santo
UNIVC	Faculdade Vale do Cricaré

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	OBJETIVOS	21
1.2	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO	21
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
2.2	GESTÃO PÚBLICA (EFICIÊNCIA)	25
2.3	GESTÃO NAS UNIVERSIDADES.....	30
2.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	33
2.5	POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	36
2.6	ENSINO SUPERIOR E MESTRADO PROFISSIONALIZANTE	38
2.7	TRABALHOS RELACIONADOS	43
3	METODOLOGIA	47
3.1	MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA DA UFES.....	50
3.2	INSTITUIÇÕES DO PPGGP-UFES	57
3.2.1	Universidade Federal do Espírito Santo.....	58
3.2.2	Instituto Federal do Espírito Santo.....	66
3.3	LEVANTAMENTO DE DADOS	71
3.4	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	73
3.5	APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE	77
3.6	ETAPA 3 – ANÁLISE DE DADOS.....	78
4	ANÁLISE DOS DADOS	79
4.1	PERFIL DO EGRESSO.....	79
4.2	ASPECTOS PROFISSIONAIS NAS INSTITUIÇÕES DO PPGGP	91
4.3	INFLUÊNCIAS DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA	106
4.4	SATISFAÇÃO COM O MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA DA UFES	116
4.5	CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DO PPGGP - UFES.....	121
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
6	PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA	130
7	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	133

8	REFERÊNCIAS	134
9	APÊNDICE – Instrumento de Pesquisa: Questionário.....	145

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior proporciona maior controle de qualidade, maior planejamento, melhor acompanhamento de metas em conjunto às diretrizes de governo, às exigências do mercado de trabalho e à necessidade da própria sociedade, além de impulsionar o desenvolvimento sustentável do país.

Há grande relevância do investimento do governo em capacitação de servidores públicos em prol de um melhor desempenho das organizações e maior qualidade na prestação de serviços para a sociedade, e mesmo quanto ao próprio servidor em ganho de conhecimento, habilidades e atitudes, juntamente com a progressão financeira. O Governo Federal tem aumentado seus gastos diretos com a qualificação de seus servidores nos últimos anos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Gasto direto anual com qualificação de servidores públicos na função Educação

Investimento na Ação Governamental Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação na Função Educação

2015	R\$	60.572.422,86
2014	R\$	59.668.178,39
2013	R\$	51.447.171,70
2012	R\$	37.924.604,64
2011	R\$	28.162.948,58

Fonte: Portal da Transparência (2016).
Adaptado pelo Autor.

Em acordo, aponta-se o investimento no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), que iniciou suas atividades em julho de 2014, coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), e tem por objetivo (PLATAFORMA SUCUPIRA (2016a):

capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2016).

O ensino superior de pós-graduação *stricto sensu*, em particular os cursos de mestrados profissionais visam à eficiência e eficácia das organizações, o desenvolvimento nacional, a flexibilidade para adequação a uma economia

globalizada, o que prioriza a capacitação de profissionais à atuação prática (MEC, 2009). Estes vêm aumentando seu quantitativo, conforme Tabela 2.

Tabela 2- Número de mestrados profissionais no Brasil

Quantitativo de Mestrado Profissional		
Ano	Brasil	Espírito Santo
2015	603	12
2014	540	10
2013	481	11
2012	395	10
2011	338	9

Fonte: CAPES (2016).
Adaptado pelo Autor.

Dentre as normas alinhadas a regulamentação da capacitação do servidor público técnico-administrativo das Instituições Federais de Ensino destacam-se: Lei nº 8.112/90, Lei nº 11.091/05, Decreto nº 5.707/06, Decreto nº 5.824/06 e Decreto nº 5.825/06.

Em especial, este trabalho aborda as Instituições de Ensino Superior (IES): Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) que incentivam a capacitação de seus servidores, principalmente os técnico-administrativos, alinhado ao plano de carreira, a fim de que haja melhor desempenho das funções em cumprir sua missão para com a sociedade, acompanhado ao desenvolvimento do próprio servidor.

Com base no incentivo à qualificação, este trabalho concentra-se no curso Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGGP) que apresenta uma proposta de formação de profissionais em seu projeto pedagógico conforme as diretrizes da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), que atualmente, investem na melhoria de gestão do curso através da definição de seus indicadores e na padronização de processos e instrumentos para coleta de dados. Então, pela necessidade do acompanhamento do egresso e o saber sobre o quanto ele corresponde às expectativas do curso, relevante por ser requisito para pontuação na avaliação pela CAPES, além do acompanhamento dos servidores e sua capacitação para o melhor serviço público, questiona-se:

Qual é a percepção da influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na vida profissional, pessoal e acadêmica dos egressos?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é avaliar a influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na vida profissional, pessoal e acadêmica na ótica de seus egressos, e para isto foram traçados os seguintes objetivos específicos relacionados aos aspectos de vida:

1. Apontados na proposta do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES.
2. Mencionados nas políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos das IES.
3. Requeridos como competência do servidor público pelas Instituições de Ensino Superior IFES e UFES.
4. Referenciados nas diretrizes legais da CAPES para o Mestrado Profissional.

E um objetivo específico relacionado ao próprio PPGGP:

5. Propor ações de melhoria no acompanhamento do PPGGP e no alcance de resultados mais alinhados às diretrizes do programa, do governo e da UFES, no âmbito da gestão pública.

1.2 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

Considera-se um tema de interesse nacional, uma vez que forma conceitos sobre um curso focado no servidor público federal técnico-administrativo, que tem um dever, atribuições, para com a sociedade.

Esse trabalho teve como motivação analisar a relação da proposta do curso com a experiência adquirida pelos egressos, situação que alerta sobre os pontos fortes do curso e sobre aqueles a serem melhorados, no sentido de incentivar a qualificação do curso às estratégias de capacitação e gestão de Recursos Humanos das IES.

Além de esta pesquisadora ser mestranda no curso Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES, o que desperta seu interesse de conhecer os objetivos ora

explicitados, contemplando a carreira e a contribuição como servidora pública federal, e o interesse dos coordenadores do curso para o aperfeiçoamento e ampliação do recente curso na Universidade.

Contribui para com o Programa em vista as exigências para sua avaliação pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES relacionadas na Portaria 17/09 (MEC, 2009), como informações sobre a trajetória profissional dos egressos, a produção científica, e o perfil dos egressos em vista a melhor conciliação futura com a proposta do curso para os novos ingressantes. E conseqüentemente para os discentes, futuros discentes, servidores técnico-administrativos em educação, as instituições componentes do PPGGP (como instituições que incentivam e possibilitam a capacitação de seus servidores), e o próprio curso (como forma de indicadores de sua gestão de qualidade).

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado com os seguintes capítulos: referencial teórico, metodologia, análise de dados, propostas de ações de melhoria para o curso e para as instituições, considerações finais, sugestões para estudos futuros, referências e apêndice com as questões do instrumento de pesquisa.

No referencial teórico encontram-se conceitos e regulamentos do ensino superior mestrado profissional e de competências do servidor público federal, um pouco sobre administração pública, conceitos da nova gestão pública com ênfase na eficiência, informações sobre o andamento da gestão nas universidades, o plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação, e trabalhos relacionados ao tema desta pesquisa.

No capítulo metodologia é demonstrado o caminho seguido para se obter os objetivos de pesquisa: procedimentos e métodos, limitações e análise do instrumento escolhido, com apoio de um pré-teste para verificação, além de informações das organizações que iniciaram o programa e que já possuem egressos: UFES e IFES.

As demais etapas contribuem para se atingir os objetivos e as conclusões do problema deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta, nesta ordem, conteúdos sobre: ensino superior e mestrado profissional, competências do servidor público federal, administração pública, gestão pública, gestão nas universidades, plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação, e trabalhos relacionados com o problema desta pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Pelo Quadro 1 verificam-se três correntes da Administração Pública.

Quadro 1 – Correntes da Administração Pública

	Antiga Administração Pública	Nova Gestão Pública	Novo Serviço Público
Princípios Teóricos e Epistemológicos	Teoria política e social intensificada por ciência social ingênua	Teoria econômica, diálogo mais sofisticado, baseado na ciência social positivista	Teoria democrática com várias linhas de conhecimento, incluindo positivista, interpretativa e pensamento crítico
Racionalidade predominante e modelos de comportamento humano	Modelo de racionalidade restrito ao "homem administrativo"	Racionalidade técnica e econômica, caracterizada pelo "homem econômico"	Racionalidade estratégica, múltiplos tipos de racionalidade (política, econômica e racional)
Concepções de interesse público	O interesse público é politicamente definido como o expresso nas leis	O interesse público representa a agregação dos interesses individuais	O interesse público é resultado de um diálogo sobre valores compartilhados
A quem os servidores públicos respondem	Clientes e constituintes	Consumidores	Cidadãos
Papel do Governo	"Remar" (estruturar e implementar políticas focando num único objetivo político pré-definido)	"Guiar" (atuando como um catalisador para liberar as forças do mercado)	"Servir" (negociar e intermediar os interesses entre cidadãos e grupos da comunidade, criando valores compartilhados)
Mecanismos de alcance dos objetivos políticos	Programas administrativos executados por meio de órgãos do governo	Criação de mecanismos e estruturas de incentivo para alcançar objetivos políticos por meio da atuação de órgãos privados e organizações sem fins lucrativos	Criação de coalizão entre órgãos públicos, privados e organizações sem fins lucrativos para satisfazer necessidades mutuamente existentes

Abordagem da <i>accountability</i>	Hierárquica: administradores públicos respondem aos políticos eleitos democraticamente	Orientada para o Mercado: o acúmulo dos interesses pessoais irá resultar nos resultados desejados por um grupo de cidadãos (ou consumidores)	Multifacetada: servidores públicos devem respeitar a lei, os valores da comunidade, as normas políticas, os padrões profissionais, e os interesses dos cidadãos
Discrição administrativa	Discrição limitada permitida por oficiais administrativos	Ampla discrição para permitir alcance dos objetivos empreendedores	Discrição necessária, porém restrita e responsável
Suposta estrutura organizacional	Organizações burocráticas marcadas pela autoridade ordenada de cima para baixo	Organizações públicas descentralizadas com controle primário de determinados órgãos públicos	Estruturas colaborativas com lideranças compartilhadas interna e externamente
Supostas bases de motivação dos servidores públicos	Pagamentos e benefícios, proteções	Espírito empreendedor, desejo ideológico de reduzir o tamanho do governo	Serviço público, desejo de contribuir para a sociedade

Fonte: Denhardt e Denhardt (2000, p. 554, tradução nossa).

Adaptado pelo Autor.

A Administração Pública Brasileira passou efetivamente para a Nova Gestão Pública a partir da década de 90, salientando que houve alguns resquícios iniciados no governo de Getúlio Vargas, no final dos anos 30. Essa corrente de foco gerencial abraça a profissionalização da burocracia, o desenho organizacional, os processos organizacionais e a prestação de contas (BRESSER-PEREIRA, 1995; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Kliksberg (2005) aponta a Nova Gestão Pública voltada à descentralização, transparência e um serviço público meritocrático/profissional. Para Caiden (1998), o profissionalismo na esfera pública se resume num conjunto de normas, padrões, valores éticos e competências para a gestão do que é público, responsabilizando o servidor público pelos seus serviços prestados a população.

A atuação do governo brasileiro quanto à profissionalização se referem a:

a) a institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários, b) o gerenciamento informado da força de trabalho do setor público bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento, c) a gestão integrada dos aspectos organizacionais, financeiro e de pessoal envolvidos na implementação de uma política de recursos humanos, d) a realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em recursos humanos através da promoção de programas de capacitação orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral e e) a adoção generalizada de mecanismos de avaliação de desempenho vinculando remuneração diferenciada a resultados satisfatórios (FARIAS E GAETANI, 2002, p. 1 e 2).

Entretanto, Paula (2005) enfatiza algumas deficiências dessa corrente: dimensões estruturais são priorizadas ao invés das sociais, centralização das tomadas de decisões, falta de estímulo à participação social, modelo centrado no mercado e não elaborado no país, sendo necessária adaptação.

Denhardt e Denhardt (2003) defende o Novo Serviço Público não deixando de considerar a eficiência e a produtividade da Nova Gestão Pública, mas as pondo no contexto da democracia, no interesse do público, no compartilhamento das decisões dos gestores, a maior participação popular.

Como ação do governo brasileiro do Novo Serviço Público, pode-se citar a Política de Governança Digital (BRASIL, 2016).

2.2 GESTÃO PÚBLICA (EFICIÊNCIA)

Pela Emenda Constitucional nº19/98 (BRAZIL, 1988) foi acrescido aos princípios que regem a administração pública direta e indireta dos Poderes da União, Estados e Distrito Federal e Municípios o princípio da eficiência, e conseqüentemente para o servidor público foi incluído a avaliação periódica de desempenho como indicador necessário para a conservação de sua estabilidade, o que gerou em cadeia o dever de agir com eficiência na Gestão Pública.

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 1999, p. 60).

Conforme o dicionário Melhoramentos (1992, p. 249), gestão significa “Direção, administração”, e Público significa “Comum a todos” (MELHORAMENTOS, 1992, p. 420). Então, Gestão Pública é a direção ou administração daquilo que é comum a todos.

A Gestão do Patrimônio Público é saber o que, quando, quanto em unidades, quanto em dinheiro comprar, e dar manutenção, reavaliar sua condição de uso e baixar quando necessário do patrimônio (CORDONI, 2015), que representa algo de interesse ao cidadão:

conjunto de bens e direitos, tangíveis e intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelos diversos órgãos da Administração Pública, direta e indireta, devendo resultar em benefícios sociais e operacionais presentes e futuros, relativos a serviços públicos ou exploração econômica por parte do setor público e seus encargos (JUNIOR, 2015b, p. 48).

Gestão pública se refere “à atividade do governo no sentido funcional do processo de dirigir e orientar as políticas” (LOSADA I MARRODÁN, 2009, p.51). A coordenação de organizações autônomas e interdependentes provém à eficácia da gestão pública que “consiste em saber fazer algo por meio de outras organizações” (LOSADA I MARRODÁN, 2009, p.54).

No âmbito da gestão pública, pela Constituição Federal de 1988, art.165 (BRASIL, 1988), o Poder Executivo realizará o orçamento dos recursos públicos, estabelecendo o plano plurianual (PPA), planejamento de investimentos para os próximos quatro anos; as diretrizes orçamentárias (LDO), orientação à elaboração da lei orçamentária anual; e esta última (LOA), estimativa do recebimento das receitas e da realização das despesas do próximo ano. Conforme Reis (2015a, p. 51), a Lei Orçamentária Anual é uma ferramenta importante para a gestão pública, “na medida em que compatibiliza a execução física com as disponibilidades financeiras, estabelecendo, assim, parâmetros para a deliberação sobre a autorização, bem como fixando os objetivos da política governamental”.

A função administrativa planejamento pertence ao ciclo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), e se refere ao estabelecimento de objetivos e ao processo para alcançá-los, à previsão de decisões que produzirão resultados futuros, e aos benefícios em flexibilidade, coordenação e administração do tempo (CHIAVENATO, 2008).

O Planejamento dos gastos públicos pode ser melhorado para toda gestão da Administração Pública, uma vez que é possível maior controle, procedimento analítico e menos irregularidades. Charles (2015, p. 29) explica: “É o planejamento que permite a efetivação de uma contratação eficiente, uma contratação adequada, que atenda as demandas administrativas”. E Oliveira (2015, p. 51 e 52) complementa: “quando não se planeja, perde-se tempo, dinheiro e ainda corre-se risco de ferir o princípio da legalidade, com o chamado “fracionamento de despesas”. Quando não se planeja compram-se coisas desnecessárias”.

A Lei nº 9.784/99 (BRASIL, 1999) regula o processo administrativo com o objetivo de proteção aos direitos dos administrados e à finalidade da Administração, obedecendo “aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência”; e a Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990) trata em seu Título IV, o Regime Disciplinar do servidor quanto aos deveres, proibições, acumulação, responsabilidades e penalidades, e no seu Título V, o Processo Administrativo Disciplinar (PAD), no qual figura verificação de fato ilícito disciplinar por ação do servidor público. Conforme Dantas (2015, p. 29) o PAD:

tem a importância de tornar o serviço público mais eficiente, os servidores mais capacitados e conscientes de seus deveres funcionais e, [...] é o meio para punir servidores que atuam com abuso de poder, resultando, com isso, em uma gestão pública [...] mais proba e eficiente.

A gestão é a responsabilidade de controle sobre processos que envolvem pessoas, ações e atividades, em contínua adaptação e aprendizagem, envolvendo a cooperação de muitos com diversos interesses. Referente aos conflitos de interesses, “a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública” (BRASIL, 2013), a Lei nº 12.813/13 regulamenta a apuração de responsabilidades e possíveis sanções.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal fortalece a governança pública, e no sentido de conduzir os interesses particulares ao do Estado, direciona:

A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos (BRASIL, 1994).

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei Complementar nº 101/00 (BRASIL, 2000), emerge a gestão com influências por ações de equidade: prestação de contas, fiscalização e transparência. A LRF protege o patrimônio público e surgiu “com a missão de ser uma barreira à corrupção e forçar que os governantes lançassem mão de uma atividade básica de gestão: planejar o que será executado, controlar os custos envolvidos e cumprir o programado dentro do previsto” (PINTO,

2015, p. 39). Assim, a governança no setor público, forma de exercício do poder na gestão dos recursos, passa a envolver:

O diálogo e a prestação de contas à sociedade, o controle das finanças de forma robusta e responsável, e a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos, além de possibilitar uma maior coordenação e cooperação, por meio de redes interorganizacionais internas e externas (UFES, 2015b)

Governança, segundo o Banco Mundial, (WORLD BANK, 1991, p.1, tradução nossa) significa “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país para o desenvolvimento”. Para Pironti (2015) e World Bank (1991), está relacionada à boa gestão, confiança legítima no Estado, *accountability* e denúncias. Nardes (2015, p. 34) complementa a definição como:

a capacidade que os governantes [...] têm, utilizando-se de ferramentas de liderança, estratégia e controle, de direcionar, monitorar e avaliar a atuação dos gestores que estão sob seu comando, os quais [...] são os grandes responsáveis pela execução das políticas públicas diversas.

Política pública é a formulação, deliberação, implementação e monitoramento de uma diretriz de intencionalidade pública que o governo faz ou deixa de fazer para tratar ou resolver um problema público (OLIVEIRA, 2010; SECCHI, 2015). Refere-se ao:

campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real (SOUZA, 2006, p. 26).

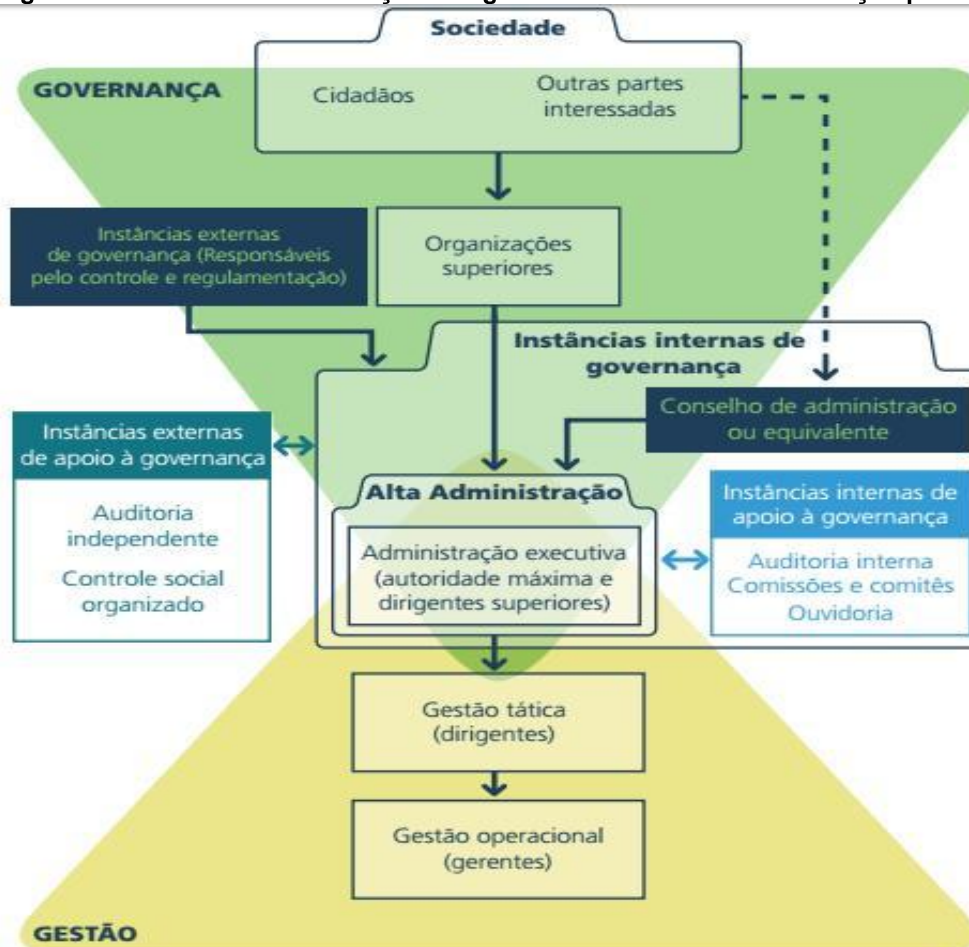
A governança pública deve seguir, conforme explicação de Pedra (2015, p. 18), as conjunturas de:

Liderança, planejamento, estratégia, controle e gestão de riscos; objetivando o equilíbrio fiscal, a racionalização dos gastos públicos e a efetivação de políticas públicas, buscando, principalmente e sempre, satisfazer a sociedade (interesse público) com maior efetividade (produzindo os efeitos pretendidos) e economicidade máxima (maior benefício possível com a menor utilização de recursos).

O Tribunal de Contas da União – TCU (2014, p.42) demonstra na Figura 1 e sintetiza:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Figura 1 – Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública



Fonte: TCU (2014, p. 44).

“A governança está relacionada com as estratégias maiores das instituições [...] e com seu corpo diretivo. A gestão está relacionada com a execução das ações que [...] levarão [...] o órgão público a cumprir sua missão e seus objetivos estratégicos” (NARDES, 2015, p. 34). Conforme percebido pela Figura 2, que sintetiza as funções de cada uma.

Figura 2 – Relação entre Governança e Gestão



Fonte: TCU (2014, p. 48).

Para Pironti (2016), a governança na Administração Pública impõe duas facetas: transparência e responsabilidade; a primeira possibilita a interação e a fiscalização das atividades do Estado pelo cidadão e a segunda como atuação estratégica, desenvolvimento de metas, execução e controle, como forma de corresponder aos interesses de todo cidadão.

No ano 2016 é instituída a Política de Governança Digital pelo Decreto nº 8.638/16 (BRASIL, 2016), no qual se apresenta com as seguintes finalidades, art. 1º:

- I - gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos;
- II - estimular a participação da sociedade na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital; e
- III - assegurar a obtenção de informações pela sociedade, observadas as restrições legalmente previstas.

Neste contexto estende-se para as universidades a necessidade de competências que um gestor deve possuir para assumir as responsabilidades exigidas na gestão.

2.3 GESTÃO NAS UNIVERSIDADES

Nos últimos vinte anos, conforme Meyer Jr. e Lopes (2015, p.44), há grande interesse no desempenho das universidades devido a três motivos:

- 1) o grande o volume de recursos utilizados por essas instituições; 2) as políticas públicas que objetivam adaptar o sistema de Ensino Superior às necessidades econômicas e sociais da nação; e 3) a crescente competição entre as universidades, em especial no setor privado, com a entrada nesse mercado das universidades empresariais.

Conforme Meyer Jr; Pascucci e Mangolin (2012), as demandas de mercado e as necessidades dos estudantes são mundanas, o que leva ao gestor das universidades a adotar ações estratégicas com desafios ao sucesso, traçando objetivos prioritários e usufruindo adequadamente dos recursos.

O trabalho de formação de estratégias nas organizações, por envolver aspectos racionais, emocionais, intuitivos, simbolismos e manobras políticas, não se constitui em atividade simples para os gestores. A materialização de estratégias requer dos gestores uma combinação de conhecimento, experiência, criatividade, sensibilidade, insights, arte e negociação, entre outras habilidades, certamente, mais exigidas e necessárias na gestão de sistemas organizacionais complexos (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012, p. 52).

O plano dessas ações está sendo baseado na gestão estratégica empresarial, entretanto as realidades são diferentes, os resultados esperados por empresas são econômico-financeiros e divergentes da missão de uma universidade que atende diversos públicos: o papel social e educacional. E ainda há a escolha de gestores, em geral, pela experiência destes em gestão acadêmica, o que foge da gestão de uma organização complexa. Esses são em geral professores, conforme Lei nº 5.540/68, com competência em ensino, pesquisa e extensão, mas que precisam de competências gerenciais para o contexto econômico, político e social (BARBOSA; MENDONÇA, 2014; MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; MIRANDA, 2010; MEYER JR, 2005; BRASIL, 1968).

Barbosa e Mendonça (2014) analisaram alguns trabalhos relacionados ao professor-gestor que traduzem as dificuldades da gestão universitária no Quadro 2.

Quadro 2 – Pesquisas relacionadas a competências gerenciais das IES

Autor	Tema	Principais achados
Piazza(1997)	Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação.	O despreparo e a necessidade de aprendizagem relacionada ao exercício da função de coordenador de curso. Falta de clareza das próprias funções. Dirigentes não estão familiarizados com a gestão nem preparados para assumi-la.
Silva (2000)	Os processos de aprendizagem adotados por professores no exercício do cargo de diretores de onze Unidades Universitárias da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).	Os professores apresentam significativas diferenças nos processos de aprendizagem, todos os professores pesquisados narraram que o processo de aprendizagem caracterizou-se pela informalidade e autodirecionamento.

Silva (2003)	Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas	Na “performance” do coordenador, os resultados dependem da mobilização de recursos de competência, às vezes não disponibilizados pela instituição, ou não presentes na situação específica de trabalho até por não fazer parte do “repertório” de recursos daquele sujeito no exercício da função, gerando resultados muito diferentes entre um núcleo/campus e outro.
Marra e Melo (2003)	As práticas de gestão de chefes de departamento e coordenadores de curso.	As funções dos coordenadores de curso e chefes de departamento vão além das atividades tradicionais de planejamento, organização, direção e controle. Às atividades dos gerentes universitários somam-se as de docente e pesquisador, o que acarreta uma sobrecarga de trabalho.
Campos (2007)	As competências gerenciais necessárias aos pró-reitores da Universidade Federal de Viçosa.	Os atributos de comprometimento, necessidade de conhecer técnicas gerenciais e iniciativa compõem as competências gerenciais reconhecidas pela comunidade acadêmica e que garantem a permanência do indivíduo na função de pró-reitor. Os aspectos políticos igualmente ligados a essa função alimentam a crença de que não há necessidade da criação de uma cultura de treinamento para os dirigentes na instituição.
Ésther (2011)	Competências atribuídas aos Reitores de universidades federais, pelos próprios gestores em Minas Gerais.	Dentre as competências apontadas, a unanimidade se deu quanto à capacidade política, o que difere das competências prescritas para o gestor público em geral. Sejam quais forem as competências desejadas e ideais para os gestores das universidades, a pesquisa deixou claro que não há nenhum tipo de preparação para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente.
Fleck e Pereira (2011)	O perfil de competências gerenciais dos coordenadores dos Programas de PósGraduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul.	Os coordenadores identificam, em suas atividades, exigências de um perfil gerencial e observam, em sua forma de atuação, características deste perfil.
Quintiere, Vieira e Oliveira (2012)	A maneira Reitores e exReitores de universidades fluminenses desenvolvem e percebem a formação de suas competências, para serem capazes de conduzir uma organização com a tipologia de uma instituição universitária pública.	Quase todos os entrevistados percebem que os aspectos pessoais, a trajetória acadêmica e profissional do candidato a reitor pode facilitar a condução ao cargo; A formação profissional e experiência em funções gerenciais anteriores também foram destacadas como de suma importância e pré-requisito para os que almejam assumir a reitoria; A experiência no cargo de Reitor parece ser o maior desafio, pois, segundo a literatura e o discurso dos Reitores, estes devem possuir muitos atributos, quase os qualificando como “super-heróis” ou “supergestores”.

Fonte: Barbosa e Mendonça (2014, p.144 e 145).

O planejamento estratégico das universidades segue três dimensões, conforme Meyer Jr. (2005), a racional por dirigir de forma lógica os objetivos, a política por necessitar de apoio dos grupos de interesse da gestão universitária, e a do ato simbólico, onde as estratégias são vistas como representatividade de grupos e não necessariamente como uma boa gestão para a universidade. Atuando no conjunto, essas dimensões exigem competências de seus gestores, e conseqüentemente capacitação.

Sem estratégias apropriadas e participação do público adequado, nesse processo, as universidades perdem competitividade, alunos, recursos e prestígio, comprometendo seu futuro. Quer oriundas do processo de planejamento, quer emergentes da dinâmica da organização e baseadas na criatividade, na visão e no insight de seus gestores, o fato é que o processo de formação de estratégias constitui-se em aspecto crítico que desafia a gestão das universidades (MEYER JR; PASCUCCHI; MANGOLIN, 2012, p. 56).

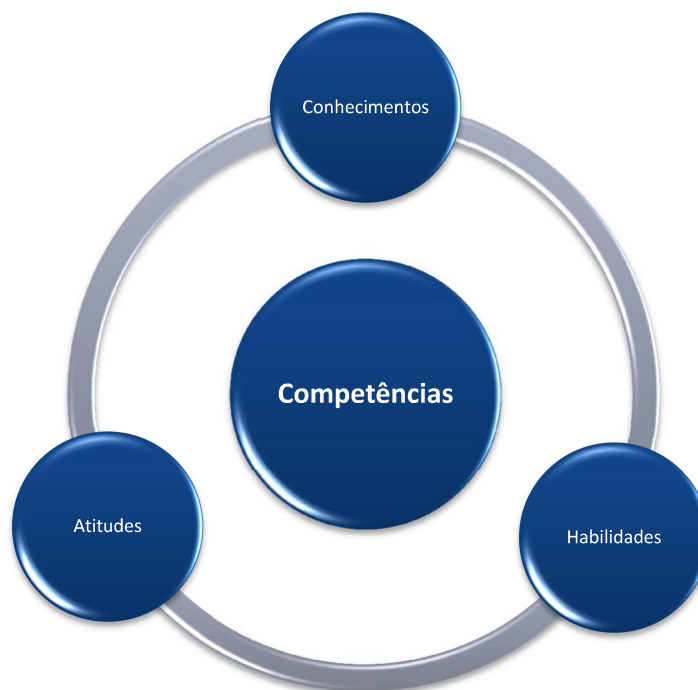
A universidade em seu papel social procura o desenvolvimento da sociedade e do país, o que representa a formação de profissionais qualificados, e da mesma forma a capacitação de seu corpo técnico e docente, incluído os dirigentes para a gestão universitária. (TREVIZAN, 2004).

2.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A palavra Competência refere-se à capacidade legal de um indivíduo, sua aptidão ou idoneidade, a habilidade que possui em fazer algo, o saber fazer (MELHORAMENTOS, 1992).

Amaral (2008) enfatiza que ser competente é empregar esses atributos à função profissional e atribui três dimensões para a competência: o subconjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser).

Moura e Carneiro (2015), compartilhando da vertente de Amaral (2008), explicam que as habilidades se formam da experiência profissional, o conhecimento da educação formal e continuada, e as atitudes da experiência social.

Figura 3 – Dimensões da competência

Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Durand (1998), Fleury e Fleury (2001), Bitencourt (2004) e Amaral (2008).

Bitencourt (2004, p. 68) conceitua competência como:

um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização).

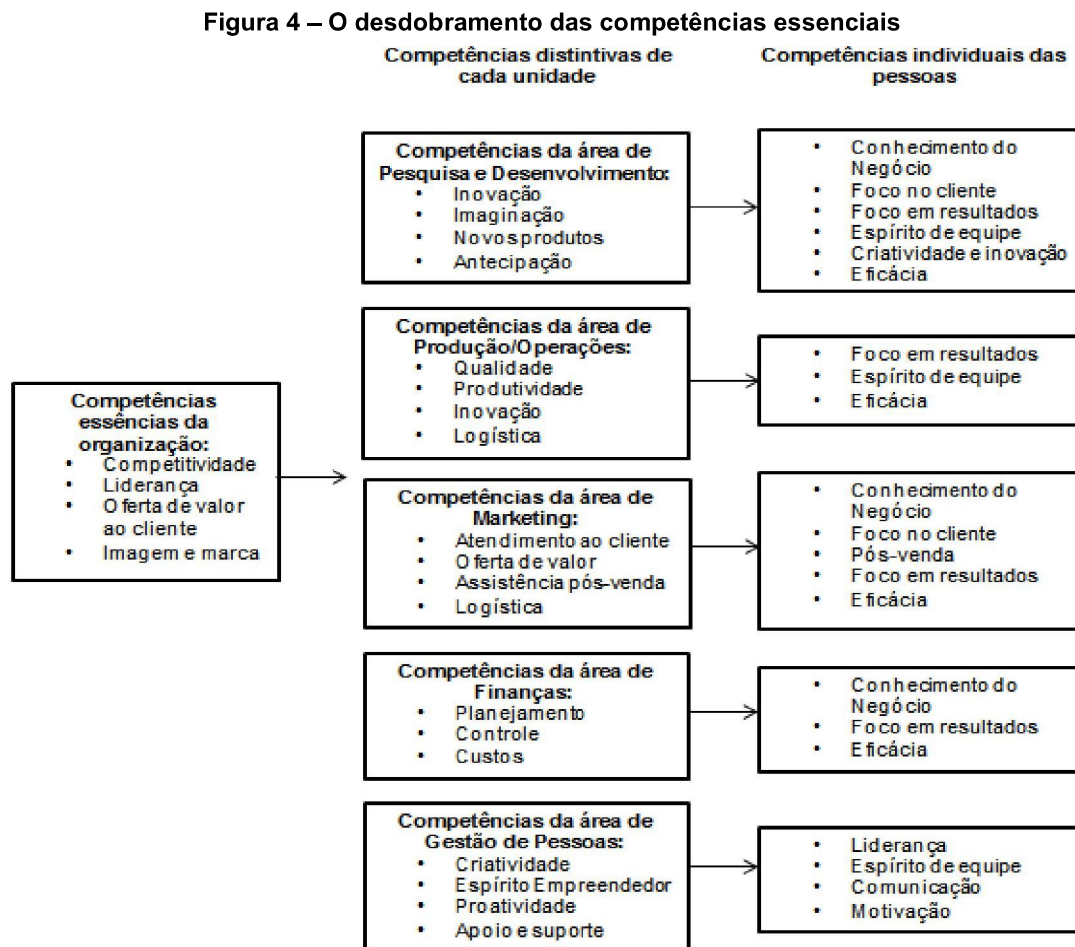
Em consonância, Fleury e Fleury (2001, p.188) definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Durand (1998) relaciona ao conceito de competência para as organizações: ativos tangíveis e intangíveis; capacidades cognitivas; processos e rotinas organizacionais; estrutura organizacional; e identidade ou valores. Conseqüente, reforça que é necessário as organizações avaliarem as competências que possuem em seu quadro de Recursos Humanos, afim de que procurem obter aquelas essenciais para

a sua missão, relação que pode caracterizar um trunfo à competitividade de mercado, sendo capaz de utilizá-las de forma eficiente e eficaz com melhor desempenho.

Conforme Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a), o desenvolvimento da gestão por competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. E Chiavenato (2008) complementa quando a define como um programa sistematizado que identifica pontos de excelência e de carência para necessidades futuras que agregarão valor à instituição, representando um trunfo à competição global.

Algumas competências são consideradas por Chiavenato (2008) como essenciais a uma Organização, conforme a Figura 4.



Fonte: Chiavenato (2008, p. 189)

Para Junior (2015b), um gestor e sua equipe devem estar em aperfeiçoamento e atualização contínuos, e uma das diretrizes do gestor é suprir essas necessidades antes de estabelecer tarefas, para que as metas sejam atingidas com alto resultado, evitando desgastes ou perdas escusadas.

Conforme Meyer Jr. e Lopes (2015, p.42) a Administração cumpre esse papel por meio de seus gestores, que “em suas práticas, utilizam racionalidade e técnica, assim como intuição e criatividade, o que faz com que a Administração seja considerada, ao mesmo tempo, uma ciência e uma arte”.

A formação de competências está ligada à estratégia organizacional, tendo como ligação inevitavelmente a aprendizagem, que se realiza de forma contínua, num círculo essencial à vida da instituição (FLEURY; FLEURY, 2001). Para este objetivo, a aprendizagem organizacional abrange três princípios fundamentais: “abordagem coletiva (interação entre as pessoas), o desenvolvimento contínuo (visão processual) e a ênfase em ações (práticas de trabalho)” (BITENCOURT, 2004, p.59).

A Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), título I (capítulo único), informa que o “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”, a quem compete “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional”.

No mercado atual é importante que o servidor público tenha um perfil multifuncional, além dos conhecimentos técnicos de sua função, é importante possuir habilidades e atitudes que contemplem o cargo ocupado no âmbito da gestão pública, o que visa à capacitação para o desenvolvimento dessas competências em nível organizacional e individual (AMARAL, 2008).

2.5 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

O objetivo da capacitação continuada do servidor público federal visa a melhoria do serviço público em eficiência e qualidade, a constante adequação da força de trabalho às necessidades do Estado para com o cidadão, como aquelas relacionadas as demandas aceleradas da contínua mudança da tecnologia da informação (CHIAVENATO, 2008).

Bugarin (2015, p. 18) defende a essencialidade de que “o agente público bem treinado, bem capacitado, ele se sente mais motivado para prestar melhor seu serviço”. E Reis (2015b, p. 53) censura: “Como cobrar resultados vantajosos, como cobrar eficiência, se não preparamos os servidores?”.

Em 2005, a Lei nº11.091/05 (BRASIL, 2005b) estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Este estabelece a Progressão por Mérito, tempo de serviço, e a Progressão por Capacitação Profissional, curso direto ou indireto relacionado com as funções que o servidor exerce, obedecendo ao interstício de 18 meses e para ambas a boa avaliação de desempenho profissional. Essas progressões seguem a tabela de proventos estabelecida nesta lei. Estabelece também o incentivo à qualificação, aquisição de certificado, diploma ou titulação do servidor que exceda a exigência mínima de escolaridade para o cargo e, conforme a relação direta ou indireta da qualificação com suas funções, os servidores recebem os devidos percentuais sobre seu provento padrão.

Em 2006, o Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a) institui as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que incentiva, apoia e assegura a capacitação continuada, a participação do servidor nessas atividades, e a define como o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. Em relevância ao assunto tratado tem-se em seu art. 3º, inc. III: “promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de assessoramento”, e no inc. VI prevê: “incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

No mesmo ano, o Decreto nº 5.824/06 (BRASIL, 2006b) estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação, dando maior benefício para a capacitação da área de conhecimento diretamente relacionada com o ambiente organizacional de atuação do servidor. E o Decreto nº 5.825/06 (BRASIL, 2006c) estabelece as diretrizes de criação do Plano de Desenvolvimento dos

Integrantes do Plano de Carreira dos técnico-administrativos em educação, no qual deverá incluir programa de capacitação e programa de avaliação de desempenho.

Em 2009, é incluído na Lei nº 8.112/90 (título III, capítulo V, seção IV) e concedido ao servidor público, no interesse da administração, o afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país com remuneração para aqueles titulares de cargo efetivo há 3 anos para mestrado e há 4 anos para doutorado e pós-doutorado, aplicando-se as demais normas que se fizerem necessárias. Em 1997, já havia na referida lei (título III, capítulo IV, seção VI) o direito de licença para capacitação profissional, no interesse da administração, após cada quinquênio de efetivo exercício por até três meses com remuneração não acumuláveis (BRASIL, 1990).

2.6 ENSINO SUPERIOR E MESTRADO PROFISSIONALIZANTE

Conforme Parecer do Conselho Federal de Educação (CFE) nº 977/65 do Ministério de Educação e (MEC, 1966), o Ministro da Educação solicita para o CFE a regulamentação dos cursos de pós-graduação pelas seguintes fundamentações:

- 1) formação de docentes competentes para o ensino superior de qualidade;
- 2) desenvolvimento de trabalho científico de pesquisadores preparados;
- 3) treinamento de profissionais intelectuais face o desenvolvimento nacional.

Nesse Parecer, o CFE explica que a graduação forma cientistas com conhecimentos básicos e a pós-graduação complementa a formação deste como pesquisadores em alguma área do curso de interesse do aluno, como treinamento avançado. Informa que a pós-graduação garante recursos para a livre investigação científica e o aprimoramento da cultura universitária, e é ela que permitirá a expansão da indústria brasileira com profissionais capazes de criar e desenvolver processos empresariais. Define a pós-graduação *sensu stricto* como aquela que tem objetivo de natureza científica, aprofundamento da graduação, conferindo grau acadêmico; já a *lato sensu*, especialização, como aquela que tem objetivo de natureza prático-profissional, concedendo certificado (MEC, 1966).

Mesmo devido à importância da pós-graduação, e embora o Governo Federal tenha aumentado seus investimentos diretos na capacitação do servidor, os investimentos

de fomento a pós-graduação e de funcionamento dos cursos vêm caindo anualmente, conforme se percebe pela Tabela 3.

Tabela 3 - Gasto direto anual com pós-graduação na função Educação

Investimento em Ação Governamental na Função Educação		
Ano	Fomento à Pós-Graduação	Funcionamento de Cursos de Pós-Graduação
2015	R\$ 373.765,33	R\$ 45.549,82
2014	R\$ 5.445.001,84	R\$ 204.369,86
2013	R\$ 70.675.931,31	R\$ 1.504.756,95
2012	R\$ 145.428.295,73	R\$ 13.932.088,69
2011	R\$ 109.716.130,82	R\$ 73.323.602,51

Fonte: Portal da Transparência (2016).

Adaptado pelo Autor.

Quanto ao *stricto sensu*, o CFE atribui no Parecer aos níveis de formação o mestrado e o doutorado: ambos são independentes, um não é condição para realizar o outro; o doutorado é definido como de cunho científico e cultural amplo, com propriedade de criação e pesquisa nas diferentes áreas de conhecimento; o mestrado deve ter duração de no mínimo 1 ano, e o doutorado de no mínimo 2 anos; os alunos devem estudar disciplinas, além da dissertação (mestrado) ou tese (doutorado), e serem submetidos a testes que avaliem a capacidade de leituras estrangeiras (MEC, 1966).

Os cursos de mestrado visam enriquecer a competência didática, científica, cultural e profissional dos graduados, podendo ser encarados como fase preliminar do doutorado ou como nível terminal. Os cursos de doutorado têm por objetivo proporcionar formação científica e cultural ampla e aprofundada, desenvolvendo a capacidade de pesquisa e o poder criador nos diversos ramos do saber (UFES, 2015b).

Na década de 90, pela necessidade de profissionais com alta qualificação, acima da graduação, e com capacidade para atuar no mercado de trabalho, diferente do perfil de docente e pesquisador, é criado o mestrado profissional, reconhecido em 1998 pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, fundação pública do Ministério da Educação autorizada em 1992 pela Lei nº 8.405/92, e atua com programas de (BRASIL, 1992; CAPES, 1998; HORTALE et al, 2010):

Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*; acesso e divulgação da produção científica; investimentos na formação de recursos de alto nível no

país e exterior; promoção da cooperação científica internacional; indução e fomento inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância (CAPES, 2015).

Pela Portaria 80/98 (CAPES, 1998), a CAPES estabelece que o mestrado profissional deve atender os seguintes requisitos: estrutura curricular condizente com a especificidade do curso e adequada ao tempo de titulação mínima de um ano; quadro de docentes com predomínio de doutores; permitida mão de obra com dedicação parcial, desde que atenda à necessidade do curso; e exigência aos discentes de apresentação de trabalho final com domínio do objeto que esteja de acordo com as finalidades do curso.

Pela Portaria 17/09 (MEC, 2009), art. 4º, o Ministério da Educação designa a CAPES para fiscalizar os programas de mestrado profissional (definidos como modalidade *stricto sensu*) e estabelece que seus objetivos são: capacitar profissionais em nível social, profissional e do mercado de trabalho; transferir conhecimento e permitir o desenvolvimento nacional e regional; melhorar a produção, eficiência e eficácia nas organizações públicas e privadas, juntamente com a competitividade no mercado.

A proposta do mestrado profissional deve atender os seguintes requisitos, conforme Portaria 17/09 (MEC, 2009):

I - apresentar estrutura curricular objetiva, coerente com as finalidades do curso e consistentemente vinculada à sua especificidade, enfatizando a articulação entre conhecimento atualizado, domínio da metodologia pertinente e aplicação orientada para o campo de atuação profissional;

II - possibilitar a inclusão, quando justificável, de atividades curriculares estruturadas das áreas das ciências sociais aplicadas correlatas com o curso, tais como legislação, comunicação, administração e gestão, ciência política e ética;

III - conciliar a proposta ao perfil peculiar dos candidatos ao curso;

IV - apresentar, de forma equilibrada, corpo docente integrado por doutores, profissionais e técnicos com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento e à inovação;

V - apresentar normas bem definidas de seleção dos docentes que serão responsáveis pela orientação dos alunos;

VI - comprovar carga horária docente e condições de trabalho compatíveis com as necessidades do curso, admitido o regime de dedicação parcial;

VII - prever a defesa apropriada na etapa de conclusão do curso, possibilitando ao aluno demonstrar domínio do objeto de estudo com plena capacidade de expressar-se sobre o tema;

VIII - prever a exigência de apresentação de trabalho de conclusão final do curso.

O mestrado profissional é avaliado de forma trienal, e pode receber um conceito de 1 a 5, sendo 3 o grau mínimo para aprovação (MEC, 2009). Entretanto, conforme comunicado da CAPES em 2014, a avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação passa a ser quadrienal, e a primeira será realizada em 2017, analisando os anos 2013, 2014, 2015 e 2016 (CAPES, 2014).

Em conjunto também são apontados indicadores para acompanhamento dos mestrados profissionais e sua avaliação (MEC, 2009):

I - produção intelectual e técnica pertinente à área, regular nos últimos três anos e bem distribuída entre os docentes;

II - informações sobre o destino dos egressos do curso, empregabilidade e trajetória profissional;

III - informações, recomendações e observações que constem de relatórios e pareceres das comissões examinadoras de avaliação dos trabalhos de conclusão do mestrado dos estudantes;

IV - dimensão e eficácia dos processos de interação com organizações, empresas e instituições da área de especialização e atuação do curso;

V - informações de outra natureza, além daquelas constantes nos relatórios anuais, sobre a produção técnico-científica, produção intelectual e a atividade acadêmica do curso, quando for o caso.

Pelo Documento da Área de Avaliação Administração, Ciências Contábeis e Turismo de 2013 da CAPES, identifica-se que para o mestrado profissional a pontuação da avaliação se distribui da seguinte forma: o corpo docente representa 20% da nota, o corpo discente e trabalho de conclusão 30%, a produção intelectual 30% e a inserção social 20%. Conforme pode ser analisado no Quadro 3.

Quadro 3 – Quesitos e pesos na avaliação da CAPES para mestrados profissionais da área de avaliação Administração, Ciências Contábeis e Turismo

Corpo Docente	
Perfil do corpo docente, considerando experiência e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.	50%
Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.	30%
Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.	20%
Corpo Discente e Trabalho de Conclusão	
Qualidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo docente do programa.	30%
Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.	40%
Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.	30%

Produção Intelectual	
Publicações qualificadas do Programa por docente permanente	30%
Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes.	20%
Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa.	30%
Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.	20%
Inserção Social	
Impacto do Programa nas dimensões educacional, social, cultural e tecnológico/econômico.	40%
Interação e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.	20%
Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.	20%
Divulgação e Transparência das atividades e da atuação do Programa.	20%

Fonte: CAPES (2013).
Adaptado pelo Autor.

Para Ribeiro (2005), o papel do mestrado profissional no desenvolvimento econômico e social do país se deve à exigência da sociedade por maior conhecimento e formação, aos egressos do mestrado e doutorado que se caminham para além da academia, e à transferência de conhecimento científico ao setor público e aos movimentos sociais. Relata ainda que a diferença entre os mestrados acadêmico e profissional é o resultado almejado, se aquele é formar pesquisadores, este é: “formar alguém que, no mundo profissional externo à academia, saiba localizar, reconhecer, identificar e, sobretudo, utilizar a pesquisa de modo a agregar valor a suas atividades, sejam essas de interesse mais pessoal ou mais social” (RIBEIRO, 2005, p. 15).

Castro (2005) confirma a importância do mestrado profissional para o mercado que precisa de mão-de-obra com formação acima da graduação, devido ao preparo das exigências cotidianas, e complementa que as instituições de ensino também precisam de perfis de professores diferentes dos voltados à pesquisa acadêmica para ensinar com experiências as práticas do conhecimento transferido.

Feltes e Baltar (2005, p. 75) reforçam quando dizem que:

o mestrado profissional poderá representar de fato um grande avanço social, pois trabalhadores competentes, voltados para a resolução de problemas pontuais, bem formulados, lançando mão de estratégias metodológicas e de quadros conceituais adequados, podem sinalizar para o desenvolvimento de um sistema social mais cômico de suas responsabilidades, e de seus problemas, e com maior capacidade para equacioná-los.

Os mestrados profissionais tendem a suprir os desafios impostos pelo avanço da ciência, a competitividade de mercado e as necessidades de desenvolvimentos regionais, encurtando a distância entre o estudo acadêmico e a prática exigida pela sociedade (FELTES; BALTAR, 2005).

Feltes e Baltar (2005), Castro (2005) e Ribeiro (2005) explanam que os mestrados profissionais formam profissionais com competência para o desenvolvimento do país.

2.7 TRABALHOS RELACIONADOS

Nesta seção são citados alguns artigos nacionais que estudaram a opinião de egressos após sua formação relacionada à competência, e desta: habilidades, conhecimentos e atitudes presentes, desenvolvidas e empenhadas nas instituições que desempenham o serviço profissional.

Giuliani (2010) comparou as percepções e expectativas de 32 egressos do programa de mestrado profissional em administração de uma instituição de ensino do interior do estado de São Paulo em relação ao curso, as propostas do programa e as normas da CAPES. Os resultados apontaram que: o curso é importante para a qualificação profissional no meio empresarial, embora todos tenham interesse na área de docência; a maioria relacionou seu tema de dissertação com sua atividade profissional, embora tenham considerado pouco aproveitamento pela organização que atuam dos seus conhecimentos adquiridos; e o programa atende a CAPES em selecionar profissionais experientes de várias áreas profissionais.

Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010) analisaram o impacto do mestrado profissional na Engenharias III da UFF quanto ao desempenho de seus egressos por meio da pesquisa bibliográfica e das percepções de 9 coordenadores de mestrado profissional, 20 docentes, 21 alunos de uma turma de mestrado em Sistemas de Gestão e 4 chefes dos egressos, identificadas por questionário. As conclusões

demonstraram que os chefes aprovam o impacto do mestrado profissional, os alunos não consideram o curso como o mais importante quanto à remuneração, os docentes são mais exigentes quanto à classificação se concentrando na média em vários pontos de impacto, e que as respostas gerais se concentraram em nível de importância média não classificando pontos como regular ou ruim. Os pontos analisados foram: empregabilidade, nível de resposta às expectativas do mercado, remuneração, perfil empreendedor, relacionamento interpessoal, perfil pesquisador, perfil negociador, autoestima, oratória, vida pessoal, desinibição, capacidade de expressão, senso crítico, absorção de críticas, solução de problemas, e uso de métodos organizados.

Hortale et al (2010) avaliou características e limites de três mestrados profissionais na área de gestão de ciência e tecnologia em saúde da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), recolhendo por questionários opiniões de 36 egressos e funcionários da FIOCRUZ. Como objetivos analisou características dos egressos, evidências de mudanças nas unidades dos egressos, e relação entre a proposta do curso e as necessidades institucionais e as expectativas dos egressos. Os resultados apontaram que os egressos em sua maioria, com perfil de mais de dez anos de instituição e acima de 40 anos de idade, adquiriram maior conhecimento, e alimentaram mudanças substanciais no trabalho, embora suas expectativas de melhoria do processo de trabalho não tenham sido atendidas por parte da FIOCRUZ. As conclusões demonstraram que é necessária à formação de profissionais detentores de conhecimento para a gestão das organizações, e por sua vez, incentivos à qualificação e investimentos na autoavaliação e controle das benfeitorias do curso se fazem necessários para que haja harmonia na missão do curso para com a instituição.

Maciel e Nogueira (2012) analisaram o desenvolvimento pessoal e profissional dos egressos do mestrado profissional em Gestão Estratégica em Negócios (PPGEN) da UFRRJ, por meio de 12 entrevistas. Os resultados alcançados ditam que cursam o mestrado para desenvolvimento profissional e competitividade no mercado; e que conquistaram conhecimento, melhoria do desempenho no trabalho, autoestima, segurança, produção acadêmica (maior desafio apontado), trabalho em equipe, resumindo em ganhos pessoais, científicos e profissionais.

Paixão, Filho e Amoedo (2013) questionaram o impacto na autoavaliação dos egressos de um mestrado profissional em administração (MPA) numa universidade pública brasileira nas perspectivas competências/habilidades, renda e carreira. Para 124 egressos, em sua maioria com o perfil de não lecionadores e média de 45 anos de idade, aplicou-se um questionário e se obteve os seguintes impactos: quanto às competências/habilidades houve positividade em todos os pontos, destacando as características de pesquisa, pensamentos críticos e capacidade de agrupar de várias fontes para conhecimento; quanto à renda também, o curso proporcionou elevação na hierarquia das funções; quanto à carreira, embora tenha aumentado a renda, não classificaram o curso como o maior precursor.

O Quadro 4 resume as principais pesquisas sobre o tema:

Quadro 4 – Pesquisas sobre opinião dos alunos/egressos de seus cursos

Autores	Avaliação	Objetivo	Amostra	Ferramenta de Pesquisa
Giuliani (2010)	Curso de mestrado profissional em Administração de uma instituição de ensino do interior do estado de São Paulo	Comparar as percepções e as expectativas dos egressos com o curso, as propostas do programa e as normas da CAPES.	32 egressos	Questionário
Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010)	Curso de mestrado profissional na Engenharias III da UFF- Sistema de Gestão	Construir e experimentar a aplicação de um modelo para mapear as percepções relacionadas ao impacto gerado pelo mestrado profissional no desempenho de seus egressos.	21 Discentes, 20 docentes, 9 coordenadores e 4 chefes.	Questionário
Hortale et al (2010)	Curso de mestrado profissional na área de gestão de ciência e tecnologia em saúde da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)	Estudar o impacto institucional.	36 egressos de 3 cursos e atuais funcionários da FIOCRUZ	Questionário
Maciel e Nogueira (2012)	Curso de mestrado profissional em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN) da UFRRJ	Identificar as percepções dos alunos sobre sua experiência e vivência	12 egressos	Entrevista
Paixão, Filho e Amoedo (2013)	Curso de mestrado profissional em administração (MPA) numa universidade pública brasileira	Verificar o impacto causado na promoção de uma mudança no perfil de seus alunos, traduzido em um salto qualitativo na sua formação.	124 egressos	Questionário

Fonte: Elaborado pela Autora.

O Quadro 5 apresenta os principais resultados dos trabalhos relacionados ao tema dessa pesquisa.

Quadro 5 – Principais resultados das pesquisas relacionadas ao tema

Autores	Principais resultados
Guliani (2010)	Aprovação da importância do mestrado para qualificação profissional no ambiente empresarial, e destaque para a atuação com a docência e pesquisa, que obteve interesse unânime. Revelou pouca transferência de conhecimento para as empresas, embora a maioria tenha relacionado sua dissertação com a atividade profissional.
Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010)	Aprovação da importância do mestrado em diversos pontos como o senso crítico, pesquisa, solução de problemas. Aponta que o curso não é fator principal para uma melhor remuneração.
Hortale et al (2010)	Aprovação da importância do mestrado e melhores práticas no trabalho, entretanto as expectativas de crescimento profissional não foram atendidas e parcela significativa não transferiu conhecimento de sua proposta de trabalho por não a implementar.
Maciel e Nogueira (2012)	Aprovação da importância do mestrado, ganhos nas áreas científica, pessoal e profissional.
Paixão, Filho e Amoedo (2013)	Aprovação da importância do mestrado como aquisição de pensamento crítico e crescimento profissional, mas aponta que o mestrado não é fator principal para uma melhor remuneração.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os cinco trabalhos realizaram avaliações de mestrados profissionais por meio do egresso (maioria de suas amostras) e identificaram ganhos nas áreas profissional e/ou acadêmica e/ou pessoal. Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010) e Paixão, Filho e Amoedo (2013) combinam o resultado de que a formação de mestre não é primordial para uma maior remuneração, diferente de Hortale et al (2010) que aponta como incentivo a formação. As pesquisas de Hortale et al (2010) e Paixão, Filho e Amoedo (2013) também se contradizem quanto ao crescimento profissional, a segunda o classifica como de grande oportunidade de ocorrer, e a primeira de baixa indicação. Todos revelam ganhos na área acadêmica, entretanto nas pesquisas de Hortale et al (2010) e Guliani (2010) apontam que muitos trabalhos não são implementados, o que traduz a falta de transferência de conhecimentos, um dos objetivos do mestrado profissional.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, pois esta não parte de hipóteses, mas por indução, nela procura-se entender de modo aprofundado o objeto de estudo com a perspectiva dos sujeitos do campo de observação, por meio de ferramentas de análise e interpretação subjetiva dos dados descritivos. Entretanto, também se classifica como quantitativa, pois se buscaram resultados numéricos sem vieses de métodos estatísticos descritivos que embasem e mensurassem as interpretações das informações fornecidas pelos egressos. Os dois métodos de pesquisa foram utilizados de forma a um complementar o outro quanto as respostas do problema de pesquisa o que a representa como pesquisa quali-quantitativa (GODOY, 1995; DESLANDES SF, 2002).

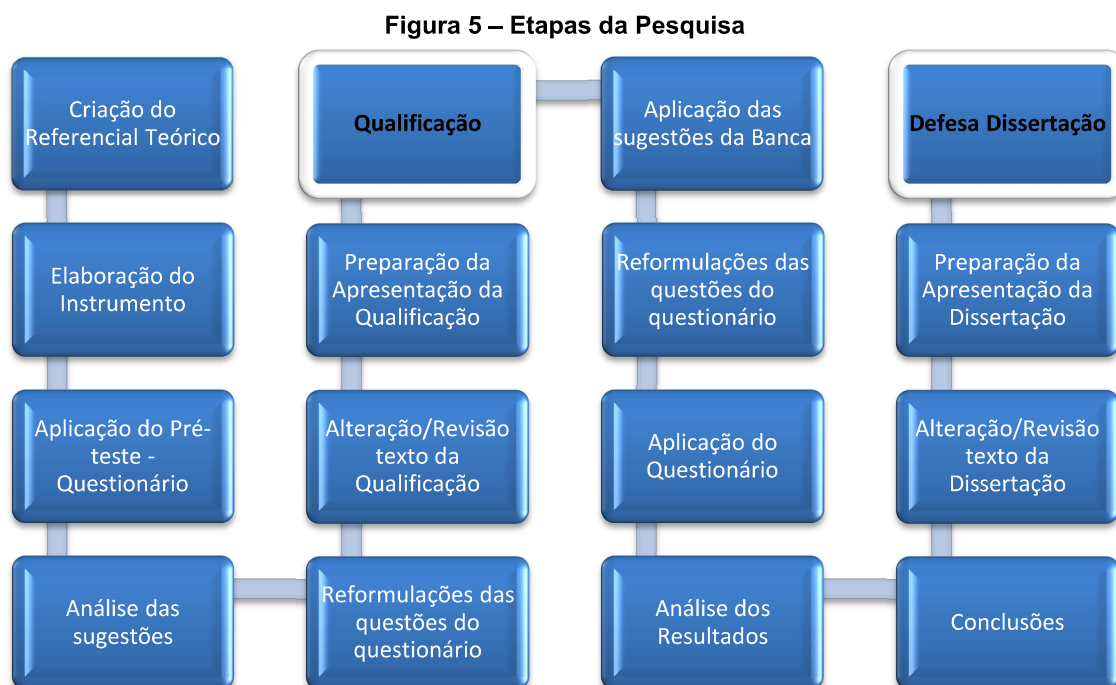
Pelos objetivos desta pesquisa, esta se qualifica como descritiva, pois levanta opiniões e, de acordo com Gil (2009, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao delineamento da pesquisa, trabalhou-se com a bibliográfica, fonte de dados secundários, e com a de levantamento de campo (*survey*), questionamento direto as pessoas cuja opinião se quer conhecer. A primeira por “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2009, p. 45) e, conforme Marconi e Lakatos (2008), por visar instruir o pesquisador com o que foi registrado sobre o assunto num enfoque a que se quer pesquisar, retirando desta, novas conclusões. A segunda por adquirir conhecimento direto da realidade com economia e rapidez e em quantificação, embora Gil (2009) apresente algumas desvantagens: a ênfase nos aspectos perceptivos é subjetiva, pode trazer dados imprecisos; não é profunda no estudo social, pois este depende de fatores interpessoais e institucionais; limitação da visão em movimento, não se visualiza tendências ou possíveis mudanças.

Com base nos estudos de Marconi e Lakatos (2008), o tipo de pesquisa é aplicada quanto aos resultados, pois se tem o interesse prático na utilização destes para solução de problemas da realidade do Mestrado Profissional em Gestão Pública da

UFES; e é subjetiva quanto à natureza dos dados por envolver o questionamento direto a pessoas, os egressos.

Os passos desta pesquisa se apresentam na seguinte ordem cronológica, conforme Figura 5, incluindo dentre as etapas da pesquisa os marcos da Qualificação e Defesa da Dissertação. Inicialmente, a construção do referencial teórico, que promoveu a elaboração do instrumento de pesquisa, a aplicação do pré-teste do questionário a um pequeno grupo, a revisão e correção, a aplicação para a população definida, a apuração dos resultados da avaliação dos egressos, e então as conclusões com sugestões de ações de melhorias para o acompanhamento e gestão do curso e gestão da capacitação dos recursos humanos.



Fonte: Elaborado pela Autora.

Para o desenvolvimento, contextualização e elaboração do instrumento de coleta de dados (questionário) utilizou-se de fontes bibliográficas em normas e de regulamentos, em livros e revistas, artigos científicos através do Google, nas bases científicas do Portal de Periódicos CAPES (com o filtro das palavras chaves “mestrado profissional”, “egressos”, “competências” e “pesquisa qualitativa”. Sendo que na base da Revista Brasileira de Pós-Graduação (RBPG) adotou-se a palavra chave “mestrado profissional”; na base da Revista de Administração de Empresas

(RAE) as palavras chaves “pesquisa qualitativa” e “competências”, e na base da Revista de Administração Contemporânea (RAC) a palavra chave “competências”.

Em especial, para o capítulo Trabalhos Relacionados utilizou-se a base do Portal de Periódicos CAPES com os filtros “conter em qualquer” (título, autor, assunto) as palavras chaves “egressos” e “mestrado profissional” em artigos de qualquer ano e idioma, identificando vinte artigos, dos quais, recolheram-se cinco que mais se identificaram com este trabalho, que não tiveram foco na carreira de docente e não analisaram mestrados acadêmicos.

Elaborou-se um questionário por ser uma ferramenta com as seguintes vantagens: economia de tempo e de maior abrangência de indivíduos; respostas anônimas, sem influência do pesquisador, dando mais fidedignidade a pesquisa; objetividade para análise dos dados; e, liberdade quanto à disponibilidade do respondente. Decidiu-se pela opção de perguntas de múltipla-escolha por abrangerem profundidade no assunto e facilidade de tabulação dos dados, em aplicação conjunta com as abertas para possibilitar maiores informações e dados de análise. Para algumas se aplicou a escala ordinal ou escala de intervalo para se medir a intensidade das opiniões (MARCONI; LAKATOS, 2008).

O pré-teste se fez necessário para verificar falhas, ambiguidades, complexidade e superficialidade evitadas na resposta do problema desta pesquisa. Segundo Gil (2009) e Marconi e Lakatos (2008), ele verifica a fidedignidade, a validade e a operacionalidade do questionário para o que se pretende medir.

Para a interpretação dos dados adquiridos com o instrumento, foi empenhada a análise de conteúdo por ser, conforme Bardin (1997, p. 42):

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Quanto ao método essa técnica se organiza na pré-análise dos dados, com leitura, estabelecimento dos indicadores e regras assumidas, procedimentos de forma geral; na exploração do conteúdo adquirido, implementação dos procedimentos; e o tratamento dos resultados, geração da inferência (fundada na presença do índice e

não na frequência, por ser análise qualitativa) e da interpretação, resultados da investigação (BARDIN, 1997).

Quanto ao instrumento de pesquisa escolhido, questionário, há limitações que se deve levar em consideração ao tratamento dos dados e conclusões deste trabalho, explicadas anteriormente nesta subseção.

Conforme Marconi e Lakatos (2008), o questionário possui alguns pontos negativos:

- A falta de compreensão do pesquisado pode trazer respostas inválidas, devido à impossibilidade de ajuda do questionador;
- Conforme a ordem das perguntas, uma pode influenciar a resposta da outra;
- Não haver possibilidade de tratamento diferenciado para as respostas, uma vez que não se conhece as circunstâncias em que foram respondidas;
- Haver a possibilidade de outrem responder a pesquisa no lugar do pesquisado, o que invalida as respostas.

Embora, com essas limitações, o presente estudo faz-se valer pela comparação com o referencial teórico que busca bases para estruturar o conhecimento em questão.

A pesquisa aborda o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES, que tem como característica em seu número de vagas em capacitar os servidores técnico-administrativos desta instituição e de instituições parceiras deste programa, ressalva-se então que o instrumento criado é específico para o universo estudado, ou seja, egressos do PPGGP, que no período desta pesquisa somente existia egressos da UFES, do IFES e da Demanda Social.

3.1 MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA DA UFES

Com o apoio da Lei nº 11.091/05, os servidores técnico-administrativos da UFES solicitaram a reciclagem de conhecimento na área pública por um curso de mestrado, afim de se aprimorarem nas execuções dos serviços a eles demandados, e foram atendidos pela Instituição: o primeiro mestrado profissional do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, o curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública (PPGGP) iniciou suas atividades no ano de 2011, pela Resolução nº 09/11 do Conselho Universitário, com um grupo de professores para gerenciar as multidisciplinas – Adiminisração, Direito,

Contabilidade e Economia (UFES, 2011; UFES, 2016b; PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b).

O Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES apresenta como missão: “contribuir na consolidação dos mestrados profissionais no Brasil, contribuir na consolidação da área de administração pública na pós-graduação e contribuir para a melhoria dos processos de gestão das organizações públicas brasileiras” (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b).

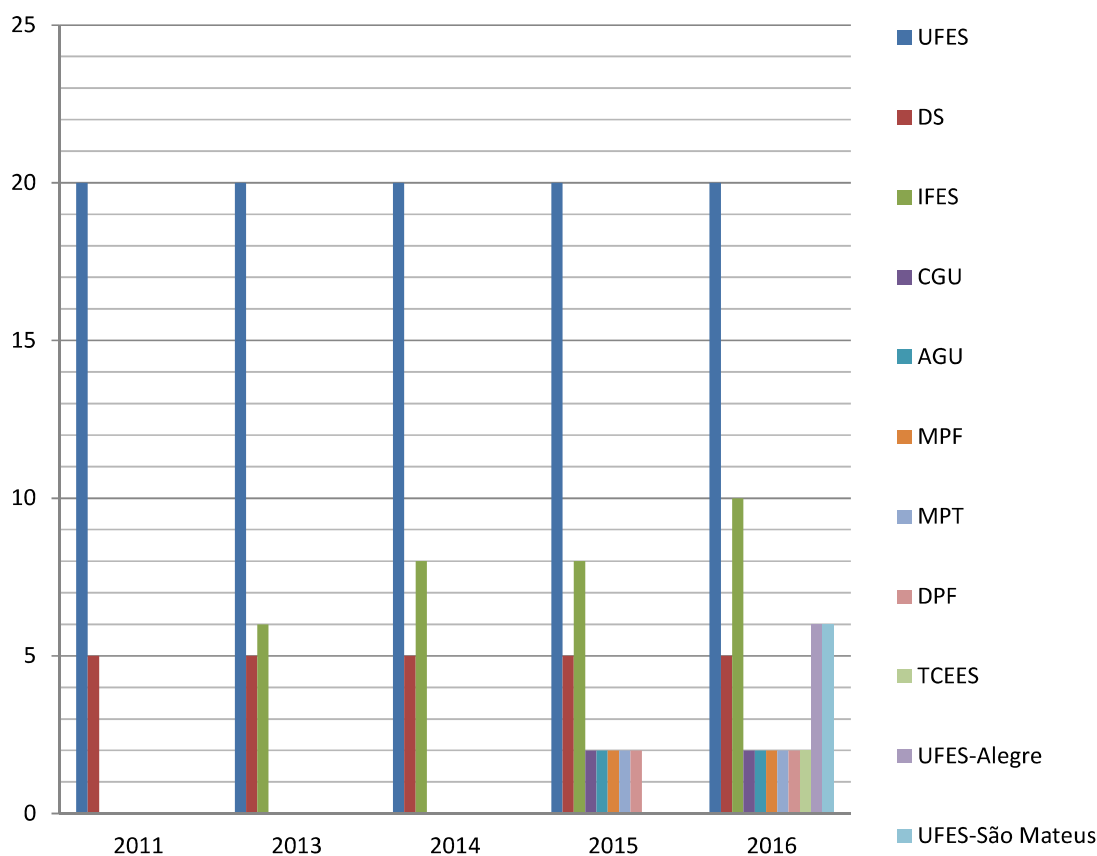
Em 2011 o programa iniciou com 25 vagas para discentes e 20 de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e cinco vagas de demanda social. Em 2013 passou a 31 vagas, acrescentando seis para os servidores do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), que cooperou com três de seus professores. Em 2014 foram 33 vagas, com mais duas para os servidores do IFES, e também cooperação de mais dois professores colaboradores. Em 2015 foram 43 vagas, direito de 10 vagas para os órgãos Controladoria Geral da União (CGU), Advocacia Geral da União (AGU), Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do trabalho (MPT) e Departamento de Polícia Federal (DPF), que se comprometeram na colaboração de técnicos para palestras, orientações de temas específicos e organização de eventos (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b; UFES, 2016b). As parcerias se formaram com o intuito de enriquecer o perfil profissional do curso.

Em 2016 são 59 vagas, o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCEES) passou a fazer parte com duas vagas, a UFES atribuiu seis vagas para o campus Alegre e seis vagas para o campus São Mateus, e o IFES recebeu mais duas vagas. No segundo semestre de 2016 aumentaram as parcerias, que são acordos de cooperação, de 10 para 15 instituições vinculadas: em agosto de 2016 por adesão ao acordo do TCEES, entrou o Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo; em setembro de 2016 realizou-se acordo com a Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo (ESESP), e por adesão ao acordo da CGU entraram o Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES), o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Todos os acordos estabelecidos

com o programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública são de cooperação e têm como contrapartida professores (informação verbal)¹.

O Gráfico 1, apresenta as vagas disponibilizadas para cada órgão do início do programa até hoje. O número de vagas da UFES aumentou em 2016, e do IFES em 2014 e 2016, sendo estes os órgãos com maior número de vagas.

Gráfico 1: Evolução das vagas para discentes no PPGGP-UFES



Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Plataforma Sucupira (2016b) e UFES (2016b).

Conforme a CAPES (2016) e MEC (2009), o corpo docente do mestrado profissional deve ser formado por professores com experiência em pesquisa aplicada, desenvolvimento e inovação, e ter no mínimo de quatro docentes permanentes por linha de pesquisa. O PPGGP conta com três linhas de pesquisa (UFES, 2016b), 29 docentes permanentes e 18 colaboradores (SILVA, 2016b).

¹ SILVA, Mayara Pereira, Secretária do PPGGP, 31 out. 2016.

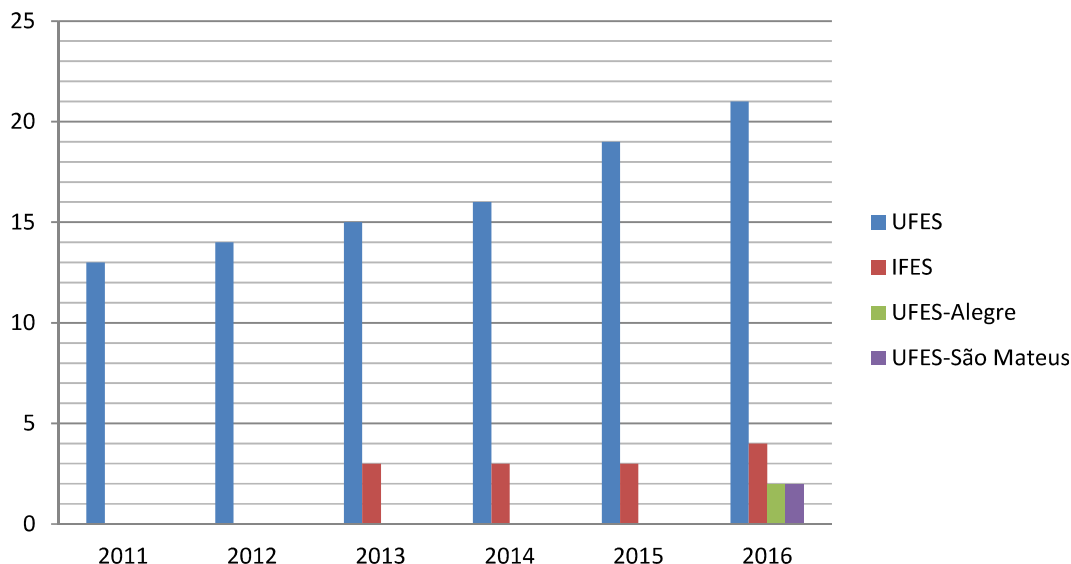
Quadro 6 – Docentes do PPGGP por instituição e qualificação

Instituições	Nº Professores	Formação dos Doutores
Formação dos Doutores Permanentes		
IFES	4	Engenharia de Produção (3); Ensino de Ciências.
UFES	21	Administração (5); Aquicultura; Ciências da Saúde; Ciências Sociais; Computação Aplicada; Controladoria e Contabilidade; Direito; Direito Comercial; Direito Constitucional; Economia (2); Educação; Engenharia de Produção; Engenharia Elétrica (2); Entomologia; Psicologia.
UFES-Alegre	2	Produção Vegetal; Engenharia Ambiental.
UFES-São Mateus	2	Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade; Engenharia Química.
Formação dos Doutores Colaboradores		
AGU	1	Direito do Estado.
IFES	3	Educação Matemática; Engenharia de Produção; Ensino de Ciências.
TCEES	1	Direito do Estado
UFES	7	Administração; Ciências da Informação e Comunicação; Comunicação e Semiótica (2); Engenharia de Produção; Engenharia Nuclear; Engenharia Química.
UFES-Alegre	3	Análise de Bacias e Faixas Móveis; Economia Aplicada; Engenharia de Produção.
UFES-São Mateus	3	Ciência Florestal; Economia Aplicada; Educação.

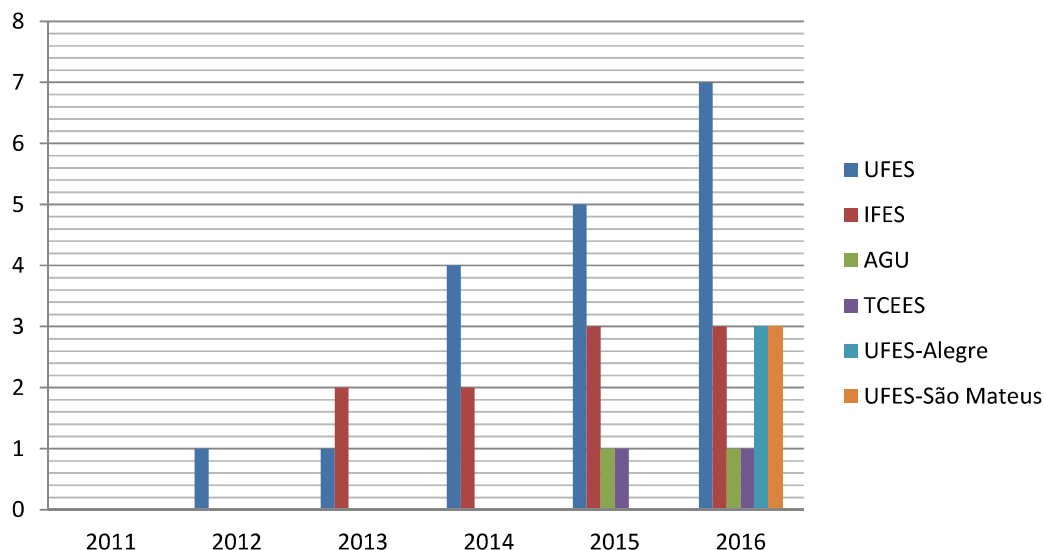
Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Silva (2016b) e UFES (2016b).

Pelo Quadro 6 percebe-se que os acordos trouxeram profissionais com diversos conhecimentos da realidade da gestão pública e da realidade das instituições que estão lotados, contribuindo para a melhor formação dos discentes. Pelos Gráficos 2 e 3 verifica-se a evolução dos docentes no quadro do PPGGP.

Gráfico 2: Evolução do número de professores permanentes no PPGGP-UFES

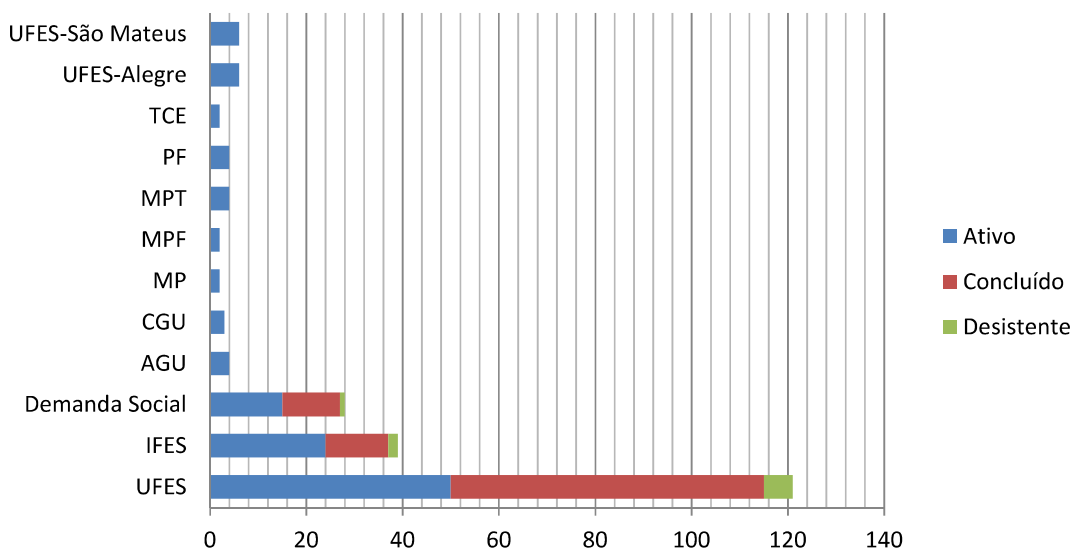


Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Silva (2016b)

Gráfico 3: Evolução do número de colaboradores no PPGGP-UFES

Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Silva (2016b)

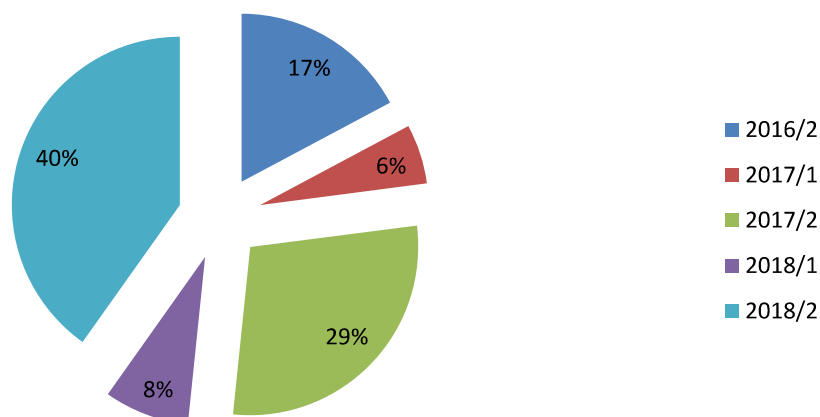
O PPGGP já formou 90 mestres até 22 de setembro de 2016, sendo estes apenas das vagas da UFES, IFES e Demanda Social, e conta com 122 discentes ativos e nove desistentes (SILVA, 2016a; SILVA, 2016b).

Gráfico 4: Situação dos alunos do PPGGP-UFES

Fonte: Elaborado pela Autora, com base em SILVA (2016a) e SILVA (2016b).

Conforme Silva (2016b) ainda há a previsão de formação para discentes em 2016, e maioria em 2018.

Gráfico 5: Previsão de formação dos discentes do PPGGP-UFES



Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Silva (2016b).

O Mestrado Profissional em Gestão Pública foi aprovado em 2010 pela CAPES, na área de conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas / Administração, e na área de avaliação de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, está já o avaliou em 2013, referente ao período de 2010-2012, com o número 3, regular, com os seguintes motivos justificados pelo PPGGP (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b; UFES, 2016b):

Conforme destacado na avaliação do Programa realizada pela Capes na última trienal, os pontos de melhoria do programa são: a distribuição das atividades de pesquisa dentre os professores do programa, a produção intelectual e sua distribuição entre o corpo docente permanente do programa e a integração com outros programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação. Esses pontos são justificados pela idade do programa que no momento da avaliação tinha apenas um ano e dois meses de funcionamento e nenhuma dissertação defendida. (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b).

Também adquiriram nota três todos os outros Mestrados Profissionais em Gestão Pública registrados na Plataforma Sucupira: Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade de Brasília (UNB) (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016a).

A UFES (2016b) apresentou para o curso as seguintes matérias obrigatórias até o semestre letivo 2016/1, a saber: Planejamento e Gestão Pública; Teoria das Organizações; Metodologia da Pesquisa; e Métodos Quantitativos. E as seguintes matérias optativas (a ênfase da matéria de Tópicos varia conforme a oferta): Comunicação no Setor Público: Mídias Sociais e Terceiro Setor; Contabilidade

Pública; Controladoria e Governança na Gestão Pública; Desenvolvimento Sustentável; Direito Administrativo; Direito Digital; Economia da Informação; Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Públicos; Estudo Dirigido para Dissertação; Ética no Serviço Público; Ferramentas de Pesquisa; Gerenciamento de Processos de Serviços; Gestão de Recursos Materiais e Patrimoniais; Gestão do Conhecimento; Liderança e Gestão de Equipes; Métodos Qualitativos de Pesquisa; Políticas Públicas, Criminalidade e Violência; Projeto de Dissertação; Responsabilidade Civil e Penal do Gestor Público; Tendências na Gestão Pública; Tópicos em Gestão Pública: Estratégias e Cenários; Tópicos em Gestão Pública: Produção Científica; Tópicos em Gestão Pública: Sustentabilidade nas Organizações; Tópicos em Gestão Pública: Geoinformação e Suas Aplicações; Tópicos em Gestão Pública: Direito Eletrônico; Tópicos em Gestão Pública: Propriedade Intelectual; Tópicos em Gestão Pública: Gerenciamento de Conteúdo Organizacional; Tópicos em Gestão Pública: Gestão da Imagem Pública. E envia a todos os alunos e egressos avisos de eventos na área de gestão pública como forma de atualização e complementação do programa, conforme Plataforma Sucupira (2016b).

Para seleção de ingresso no Mestrado Profissional em Gestão Pública, a UFES utiliza a nota do teste da ANPAD², válido por dois anos, criado em 1987 pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, por avaliar conhecimentos, em ordem de desempate: língua portuguesa, raciocínio quantitativo, raciocínio analítico, raciocínio lógico, língua inglesa. A ANPAD disponibiliza para os inscritos e para as instituições escolhidas no ato da inscrição os resultados do teste (ANPAD, 2016; UFES, 2016b).

O Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES tem como objetivo, formar profissionais cujo perfil tenha pensamento crítico, criativo, empreendedor nas áreas de atuação pública, estrategista e solucionador de problemas. Por objetivo específico, conforme UFES (2016b), formar mestre “qualificado, técnica e cientificamente, para o exercício de atividades profissionais, de ensino e de pesquisa na área de Gestão Pública”. Conforme a proposta do PPGGP da UFES disponível

² <http://www.anpad.org.br/~anpad/>

na Plataforma Sucupira (2016b), a Instituição tem como ciência que seu egresso “é um profissional preocupado com as questões éticas, sociais e ambientais que subsidiarão as políticas públicas que impactam a sociedade”, e, portanto, contribuirá positivamente para a gestão pública do país.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Interno da UFES (PDI) 2015-2019, o perfil do egresso de pós-graduação será o de ser capaz de descentralizar a informação adquirida na academia e produzir novos conhecimentos, uma vez que conceberá pesquisa científica como etapa necessária no processo de aprendizagem, o que permitirá obter olhar crítico e contribuirá para o desenvolvimento de sua atuação profissional (UFES, 2015b).

A proposta do PPGGP da UFES presente na Plataforma Sucupira (2016b) aponta no ano de 2016 as estratégias de curto e médio prazo: consolidação do programa com a publicação de trabalhos dos discentes; melhoria do corpo docente permanente com o auxílio das parcerias; orientação de produção técnica dos discentes distribuída de forma equilibrada entre os docentes; parcerias para financiamento de pesquisas e desenvolvimento, com participação em eventos científicos que representem o programa. Este aponta as estratégias de longo prazo: internacionalização do programa, com publicações internacionais, incentivo ao pós-doutorado no exterior, com parcerias de grupos de pesquisadores de fora do país; troca de experiências e desenvolvimento de novos projetos para a formação dos mestres com a participação na Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP).

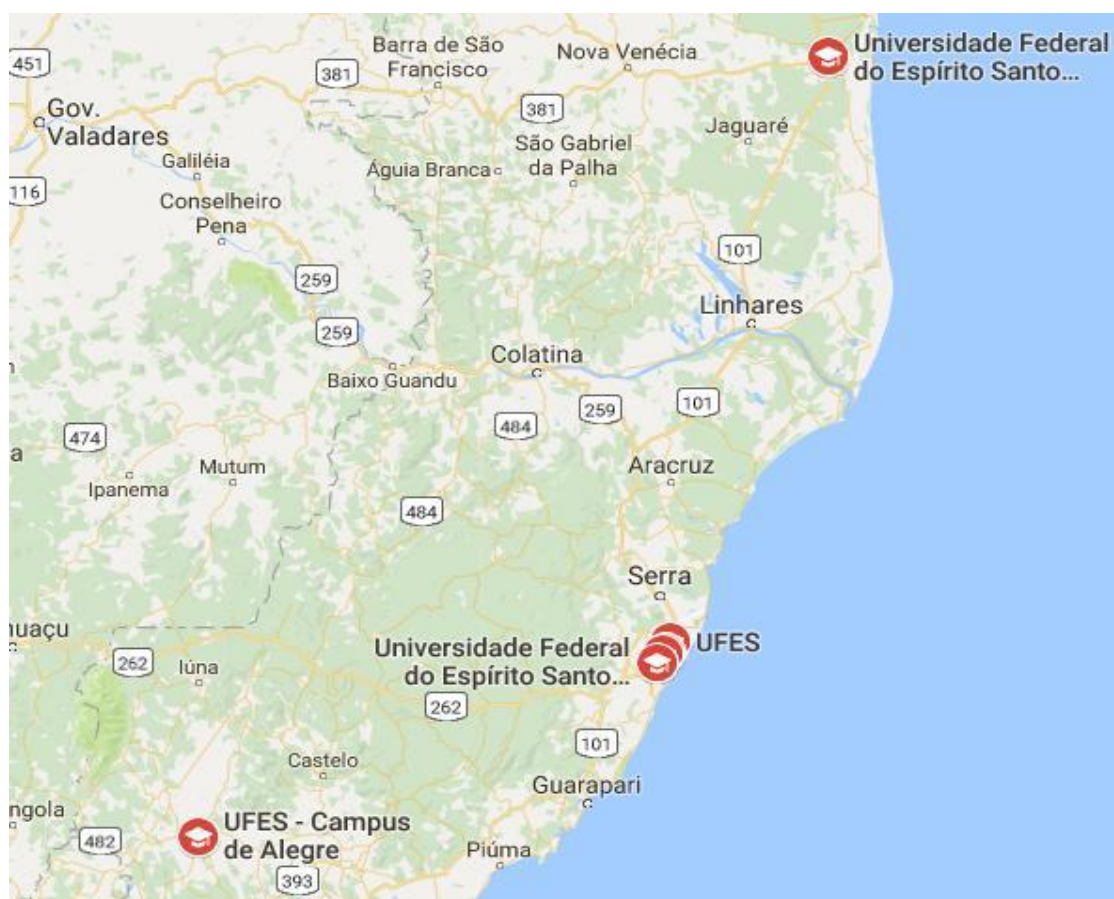
3.2 INSTITUIÇÕES DO PPGGP-UFES

Nesta seção serão apresentadas as instituições participantes do PPGGP-UFES que já possuem egressos, sua gestão, atribuições dos servidores técnico-administrativos em educação e a gestão de capacitação, com o objetivo de demonstrar os aspectos institucionais relevantes da realidade profissional dos egressos investigados.

3.2.1 Universidade Federal do Espírito Santo

A Universidade Federal do Espírito Santo – UFES foi criada em 1954 pela Lei Estadual nº806/54, chamada por Universidade do Espírito Santo, dirigida e administrada por um Reitor assistido por um Conselho Universitário, dotada de autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, com os fins de promover a produção científica, literária e artística; assegurar a disseminação do conhecimento científico, cultural e tecnológico; formar especialistas e técnicos de base científica ou artística. Em 1961, pela Lei nº 3.868/61 ela é federalizada. Na atual conjuntura se apresenta com quatro campi universitários, Vitória (em Goiabeiras e Maruípe), Alegre e São Mateus, conforme Figura 6 (ESPÍRITO SANTO, 1954; BRASIL, 1961; UFES, 2015b; UFES, 2016b).

Figura 6 – Campi da UFES



Fonte: Google Maps (2016)³

³ <https://www.google.com.br/maps/search/tosdos+campi+UFES+/@-19.6370915,-40.4960012,8z>

Por seu atual Estatuto a UFES possui as seguintes finalidades: estimular a cultura, o espírito científico e o pensamento reflexivo; formar diplomados aptos para o mercado profissional e para a sociedade brasileira; incentivar a pesquisa e investigação científica; promover a descentralização de conhecimentos culturais, científicos e técnicos; estimular a solução dos problemas com serviços especializados à comunidade, como uma relação de reciprocidade; promover a participação da comunidade nas conquistas e benefícios culturais, científicos e tecnológicos gerados na instituição (UFES, 2002).

A UFES trabalha com as modalidades de curso em Graduação, Pós-graduação e Extensão, “todas voltadas para a busca, produção e socialização de conhecimentos e técnicas, e serão utilizadas como recurso de educação destinado à formação ética, científica e cultural”. A primeira objetiva formar “cidadãos com conhecimento e reflexão crítica para contribuir para a transformação da sociedade, por meio de soluções que promovam o desenvolvimento sustentável”. A segunda se divide em duas seções pós-graduação *stricto sensu*, que objetiva “desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos cursos de graduação e conduzem à obtenção de grau acadêmico”, com atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, e de magistério superior; e a pós-graduação *latu sensu* objetiva “aprofundar conhecimentos teórico-práticos de profissionais, depois de concluída a graduação, nas áreas que compõem um ramo profissional, científico, cultural ou artístico”, subdividida em cursos de especialização ou aperfeiçoamento. A terceira é oferecida ao público, não só a discentes matriculados, e tem “o propósito de divulgar conhecimentos e técnicas de trabalho”. (UFES, 2015b, p. 17 e 18).

“A Gestão da Universidade segue os princípios da gestão estratégica, que envolve ciclos periódicos de planejamento, execução, monitoramento e revisão” (UFES, 2015b). O Conselho Universitário aprovou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFES para 2015-2019 pela Resolução nº 22/2015 (UFES, 2015c), e o publicou em junho de 2015, criado por metodologia participativa com seus *stakeholders*. Nele contém metas para o Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência e Gestão.

Conforme Andriguetto Jr. et al. (2011, p. 149), o gerenciamento estratégico de universidades é um desafio e “requer gerenciar o currículo, o desempenho de

professores e alunos, com suas demandas individuais coletivas. Requer adequar as atividades internas às demandas externas de uma sociedade em transformação”.

Conforme UFES (2015b), o PDI 2015-2019 apresenta os três pilares da identidade organizacional, a saber:

- Missão:

“Gerar avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e inovações que contribuam para a formação do cidadão, visando ao desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional”.

- Valores:

“Comprometimento e zelo com a Instituição; Defesa da Universidade gratuita como bem público; Busca permanente da excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão; Atuação calcada nos princípios da ética, da democracia e da transparência; Respeito à justiça, à equidade social, à liberdade de pensamento e de expressão; Compromisso com a coletividade, a pluralidade, a individualidade e a diversidade étnica e cultural; Responsabilidade social, interlocução e parceria com a sociedade; Preservação e valorização da vida; Gestão participativa”.

- Visão: “Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, integrada à sociedade e comprometida com a inovação e o desenvolvimento sustentável”.

Pelo mapa estratégico apresentado pela UFES em seu PDI 2015-2019, acolhem-se as metas mais relacionadas a essa pesquisa, a saber:

- Quanto ao ensino,
 - “Aumentar em 40% o Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação”. – Indicador “IGC⁴”.
 - “Garantir, pelo menos, um curso com nota 6 no Conceito CAPES para os cursos de Pós-Graduação”. – Indicador “nota da CAPES”.
- Quanto à pesquisa,
 - “Aumentar em 20% o número de artigos científicos publicados em periódicos Qualis A1, A2, B1, B2; em relação ao número de docentes

⁴ Índice Geral de Cursos (IGC) é o instrumento construído com base na média ponderada das notas dos cursos de graduação, mestrado e doutorado de cada instituição, sintetizando a qualidade de todos os cursos de uma mesma instituição de ensino (MEC, 2016).

envolvidos em pesquisa”. – Indicador “número de artigos em relação a docentes”.

- “Aumentar em 20% o volume de recursos obtidos em agência de fomento em relação ao número de docentes vinculados a Programa de Pós-Graduação”. – Indicador “volume de recursos”.
- Quanto à assistência,
 - “Aumentar em 30% os recursos investidos em assistência ao estudante (recursos próprios e do tesouro)” – Indicador “% de recursos envolvidos”.
- Quanto à gestão.
 - “Obter 600 pontos no Programa Gespública⁵”. – Indicador “pontuação no Programa”.

De acordo com a UFES (2015b), para a gestão de pessoal, recursos materiais, financeiros e físicos, buscam-se gestores com perfil ético, inovador, motivador e de liderança, pois destes serão cobrados deveres como interagir com a comunidade com transparência, respeito, ética e efetividade; gerir o patrimônio com responsabilidade; promover o desenvolvimento social, ambiental, científico, tecnológico, artístico e cultural; promover a descentralização de conhecimentos culturais, científicos e técnicos; buscar parcerias interdisciplinares, institucionais e comunitárias a fim de melhor atingir a missão da UFES.

Conforme UFES (2015b), aos servidores técnico-administrativos da UFES competem:

- Interagir com a comunidade interna e externa com respeito, ética e efetividade;
- Contribuir para a gestão da Universidade;
- Ter pleno domínio do conhecimento, mantendo-se atualizado sobre os avanços nas áreas nas quais atuam;
- Contribuir para a disseminação do conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão;

⁵ Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) contempla o planejamento e execução de “medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais” (BRASIL, 2005a).

- Contribuir para a criação cultural, o desenvolvimento do espírito científico e crítico e do pensamento reflexivo nos discentes;
- Buscar atender às necessidades dos diversos setores da sociedade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- Buscar permanentemente o aperfeiçoamento cultural e profissional;
- Contribuir para as atividades de pesquisa, o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e a criação e difusão da cultura e da ciência;
- Contribuir para ações de extensão, visando à difusão das conquistas e dos benefícios resultantes da criação cultural e das pesquisas científica e tecnológica geradas na Instituição;
- Contribuir para as ações na direção do permanente aperfeiçoamento cultural e profissional de todos os membros da comunidade universitária.

A UFES busca as competências essenciais para que sejam executadas as atribuições de forma eficiente e eficaz, e uma delas citada acima é a busca de aperfeiçoamento, capacitação necessária para que o servidor adquira conhecimentos e habilidades.

Em 1995, o Conselho Universitário, por meio da Resolução nº 26/95 (UFES, 1995), institui o Programa de Capacitação do Pessoal Técnico-Administrativo em Educação, no qual estabelece em seus objetivos o acesso a instrumentos e o favorecimento à capacitação para compreensão de sua função e desempenho de cargos como servidor público; promoção de iniciativas para o desenvolvimento de perfil com capacidade e atitude de racional solucionador de problemas; aperfeiçoamento do grau de formação com cursos de pós-graduação. E dá às diretrizes quanto à liberação dos servidores técnico-administrativos para capacitação, podendo ser exigida a compensação de horas:

- a) Dispensa das atividades quando se tratar de cursos, eventos, estágios ou treinamentos intensivos, de curta duração e que ocorrerem durante o horário de trabalho.
- b) Liberação em 25% (vinte e cinco por cento) da carga horária diária de trabalho nos cursos de longa duração, quando o curso se realizar no horário de trabalho do servidor.
- c) Liberação total nos casos de cursos de pós-graduação.
- d) Liberação total para participar de cursos intensivos de aperfeiçoamento e especialização de que haja manifesto interesse da Universidade.

Em 1997, o Conselho Universitário pela Resolução nº 18/97 (UFES, 1997) disciplina o art. 87 da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), quanto à certificação de possibilidade de o servidor tirar três meses de forma integral ou parcial (dois mais um ou três meses independentes) dentro de um período letivo.

Em 2009, o Conselho Universitário pela Resolução nº 22/09 (UFES, 2009) estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PDIC/PCCTAE) da UFES, com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento dos servidores públicos desta instituição nas “dimensões: física, emocional, sócio-cultural, profissional e ética, [...] visando à evolução enquanto pessoa humana e, [...] ao alcance dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Estratégico”. Este Plano comporá os programas: Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal; Capacitação do Servidor; Avaliação de Desempenho; e Qualidade de Vida, Inclusão, Integração, Saúde e Seguridade do Servidor.

O Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal estabelecerá que se faça análise do quadro de pessoal, estrutura organizacional, condições de trabalho e condições tecnológicas, a fim de se reestruturar de forma adequada a força de trabalho conforme as competências para cada ambiente organizacional e as necessidades Institucionais (UFES, 2009).

O Programa de Capacitação do Servidor terá a finalidade de

despertar do talento e aprimoramento das competências pessoais, interpessoais, técnicas, sócio-artísticas, culturais, de saúde, de seguridade, de qualidade de vida, de inclusão e integração, dentro de uma visão integral trabalhando aspectos da dimensão física, emocional, sócio-cultural, profissional e ético (UFES, 2009).

O Programa de Avaliação de Desempenho (UFES, 2009) terá a finalidade de “promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de Gestão de Pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade”, fornecendo indicadores, subsidiando os outros programas ora acima citados, propiciando a melhora dos processos e o mérito para progressão.

O Programa de Qualidade de Vida, Inclusão, Integração, Saúde e Seguridade do Servidor terá o objetivo de

melhorar e ampliar as práticas de hábitos saudáveis, resgatar a valorização do servidor público, visando maior integração e cooperação social, voltadas para o aprimoramento das qualidades nas relações intra e interorganizacionais, atendendo todos os segmentos da UFES, dentro de uma política que contemple a dimensão física, emocional, sócio-cultural, profissional e ético (UFES, 2009).

Em 2010, o Conselho Universitário pela Resolução nº 30/10 (UFES, 2010) aprova o Programa de Avaliação de Desempenho, que se faz anualmente por meio de formulário eletrônico com a identificação da matrícula do servidor, e

constitui um processo pedagógico, coletivo e participativo que implementa o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho dos servidores [...], compondo [...] instrumento de gestão de pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da Instituição.

Este avalia objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano Estratégico da UFES; metas setoriais; condições de trabalho; critérios quantitativos de cada servidor; participações da equipe técnica e dos usuários internos e externos a esta Instituição. A avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos compõe a autoavaliação, avaliação de equipe de trabalho e avaliação da chefia imediata (UFES, 2010).

O Programa de Capacitação dos Servidores de 2016 na UFES foi aprovado pela Resolução nº 05/16 (UFES, 2016d) do Conselho Universitário e nesta apresenta o objetivo deste como: capacitação e qualificação continuada com o intuito de perseverar a eficiência e a eficácia nas atividades desenvolvidas pela instituição. Como metas, este expõe:

- Capacitar 80%, no mínimo, dos servidores técnico-administrativos em educação ingressantes na linha de iniciação ao serviço público;
- Capacitar 50% dos servidores técnico-administrativos em educação para melhorar o desempenho no trabalho;
- Capacitar 25% de servidores de função gerencial nos diversos níveis em cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento na área de gestão;
- Capacitar 1% dos técnicos e docentes para o uso da tecnologia da informação nos processos educacionais.

A Previsão de Pagamento de Instrutoria Interna DDP/PROGEP anual também é aprovada na Resolução Nº 05/16 (UFES, 2016d), na qual aponta orçamento de R\$220.000,00 com capacitação, e aprova uma previsão de orçamento de R\$113.072,40 para o Mestrado Profissional em Gestão Pública.

Conforme Cristo (2016), a capacitação da força de trabalho dos últimos anos no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFES se apresenta na Tabela 4 da seguinte forma:

Tabela 4 – Educação continuada da UFES ano 2013-2016

ANO	Nº de Servidores Capacitados	Nº Médio de Servidores	Percentual de Servidores Capacitados
2016 até maio	411	6413	6,40%
2015	667	6437	10,36%
2014	789	6445	12,24%
2013	603	6445	9,35%

Fonte: Cristo (2016).
Adaptado pelo Autor.

Conforme UFES (2016c), até início de junho a Universidade apresentava de 2.113 servidores técnico-administrativos ativos, sendo 770 servidores com especialização, 297 com mestrado, 28 com doutorado e um com pós-doutorado. A quantidade de solicitações pelos servidores técnico-administrativos de incentivos à qualificação em mestrado e doutorado encontra-se na Tabela 5.

Tabela 5 – Incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativos

ANO	INCENTIVOS A QUALIFICAÇÃO		Pedido após o PPGGP
	MESTRADO	DOUTORADO	Mestrado Profissional em Gestão Pública
2016*	20	7	7
2015	57	8	23
2014	67	8	15
2013	63	9	13

(*) até 08/06/16

Fonte: Ribeiro (2016).
Adaptado pelo Autor.

Todos os egressos provindos das vagas da UFES solicitaram incentivo à qualificação (informação verbal)⁶, portanto, pela data de defesa da dissertação dos egressos (UFES, 2016b), com observação para as realizadas no mês de dezembro que foram consideradas no ano subsequente, encontra-se o quantitativo exposto na Tabela 5, e se verifica que em 2013 representou 21% dos pedidos, em 2014, 22%, em 2015, 40% e até 08 de junho de 2016, 35%, é mais de 1/5 das solicitações.

Houve uma queda nas solicitações de incentivo a qualificação de 2013 a 2015, e se continuar na mesma linha, em 2016 será ainda menor no campo do mestrado,

⁶ SILVA, Mayara Pereira, Secretaria do PPGGP, 31 out. 2016.

entretanto se comparado ao pedido de qualificação pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública, este número tem se elevado.

3.2.2 Instituto Federal do Espírito Santo

Em 2008, pela Lei n.º 11.892/08 (BRASIL, 2008), foi instituído a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, formada por institutos federais – “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino” –, equiparados às universidades federais, que tem como órgãos superiores à administração, o Colégio de Dirigentes (composto pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores Geral dos campi) e o Conselho Superior (composto por representantes dos docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, dos egressos, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes), ambos presididos pelo Reitor, e órgão executivo a Reitoria (composta pelo Reitor e cinco Pró-Reitores).

A Rede possui a finalidade de formar profissionais para diversos setores da economia para atender demandas sociais e procurar o desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, além de estimular o espírito crítico, “a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico” (BRASIL, 2008).

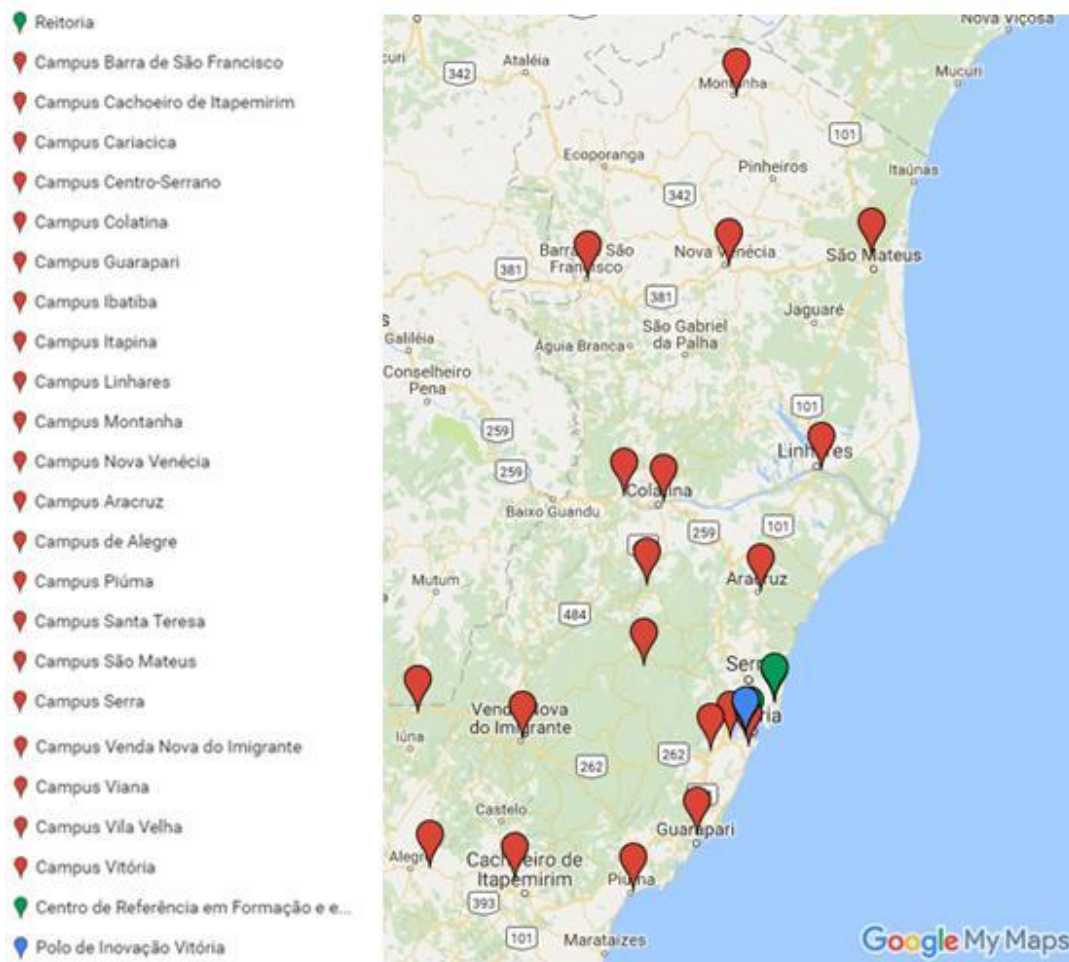
O Instituto Federal do Espírito Santo – IFES, autarquia “com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar” (IFES, 2014, p. 175), comporta os seguintes campi e respectivos anos de criação: Vitória (2008), Colatina (2008), Serra (2008), Cachoeiro de Itapemirim (2008), São Mateus (2008), Cariacica (2008), Aracruz (2008), Linhares (2008), Nova Venécia (2008), Alegre (2008), Santa Tereza (2008), Itapina (2008), Vila Velha (2010), Guarapari (2010), Ibatiba (2010), Venda Nova do Imigrante (2010), Piúma, (2011), Montanha (2014), Barra de São Francisco (2014), Viana (2014), Centro-Serrano (2015); além da Reitoria (2008) situada em Vitória, o Centro de Referência em Formação e em Educação à Distância (2014), e o Polo de Inovação Vitória (2015) (IFES, 2014, p. 15; IFES, 2016a).

Figura 7 – Localização geográfica dos campi do IFES 2014



Fonte: IFES (2014, p. 27).

Figura 8 - Campi do IFES em 2016

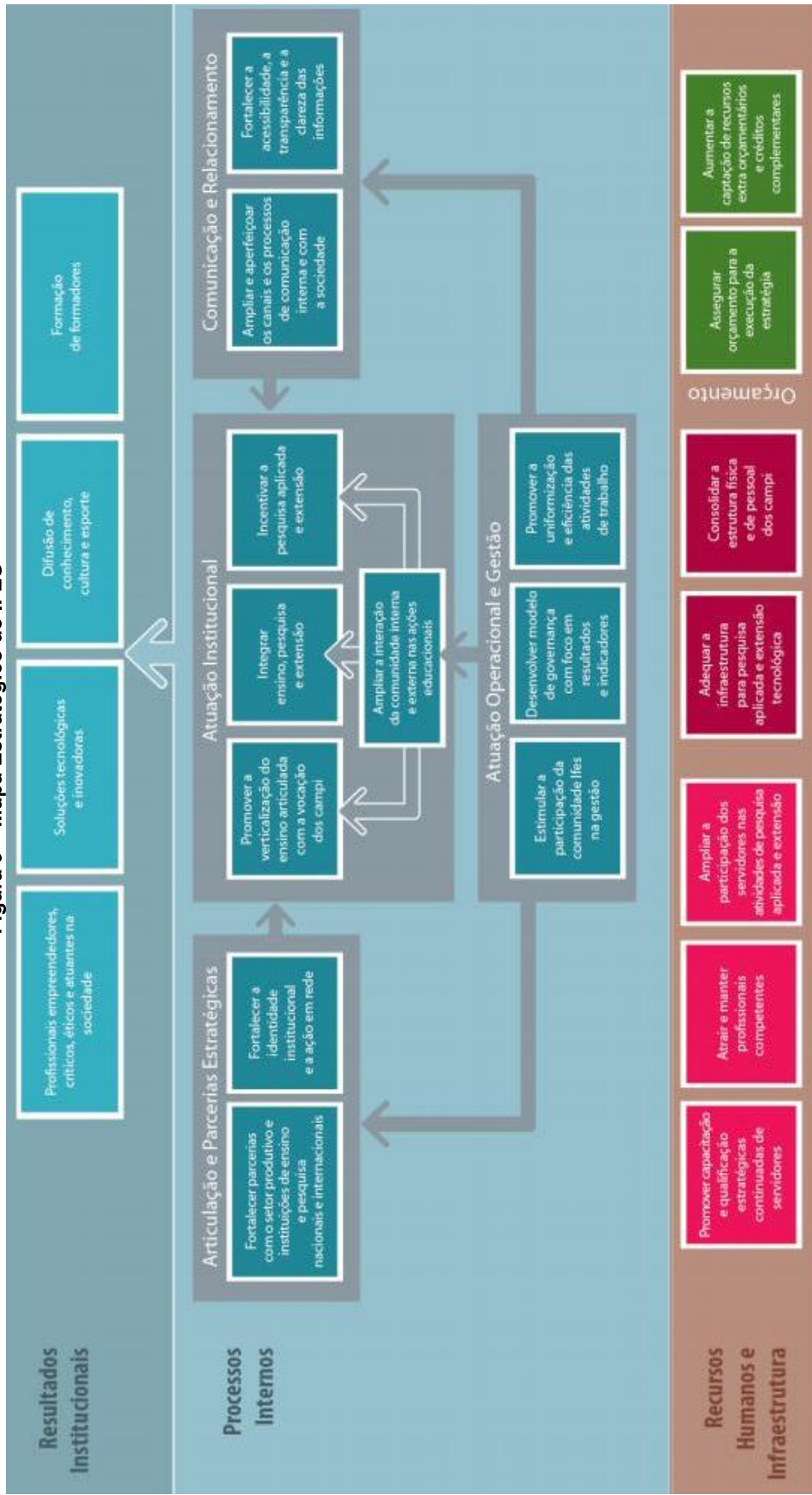


Fonte: IFES (2016a).

O Plano de Desenvolvimento Institucional de 2014-2019 do IFES foi elaborado pelo conjunto de comissões locais, que resultou como missão: “promover educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável”; como visão: “ser referência em educação profissional, proporcionando o desenvolvimento tecnológico e socioeconômico do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional”; e como valores: “comprometimento, cooperação, ética, excelência, inclusão, responsabilidade social, sustentabilidade, transparência” (IFES, 2014, p. 23).

As perspectivas do planejamento estratégico do IFES se concentram em resultados, processos internos, e recursos humanos e infraestrutura, conforme Figura 9.

Figura 9 – Mapa Estratégico do IFES



Fonte: IFES (2014, p. 32).

Pelo planejamento estratégico para os Recursos Humanos destaca-se o de promover a capacitação e qualificação estratégicas continuadas dos servidores, pois em conjunto executarão os processos internos (atuação operacional e gestão que desencadeará na articulação e parcerias estratégicas, atuação institucional, comunicação e relacionamento) para atingir os resultados institucionais: profissionais empreendedores, críticos, éticos e atuantes na sociedade; soluções tecnológicas e inovadoras; difusão do conhecimento, cultura e esporte; formação de formadores.

Conforme o Regimento Geral do IFES, o servidor técnico-administrativo em educação exerce “atividades de apoio técnico, administrativo e operacional, de natureza específica ou não, regidos pelas legislações competentes à atribuição funcional” (IFES, 2010, p.35). A ele compete realizar os pilares missão, visão e valores da instituição.

O IFES (2016b) informa em agosto de 2016 sobre os trabalhos de política de capacitação de servidores que está elaborando o Programa de Capacitação de Servidores do Instituto Federal do Espírito Santo e a próxima etapa será a elaboração do Plano Anual de Capacitação, pois o objetivo é:

garantir a oferta de um amplo e diversificado conjunto de ações formativas, em diferentes níveis de ensino e metodologias, com a finalidade de contribuir na integração, formação e desenvolvimento profissional dos servidores, de forma a valorizar o indivíduo e atender aos objetivos estratégicos do IFES. A proposta é também oferecer mais transparência e isonomia nas ações de capacitação.

O orçamento para os incentivos à qualificação e à capacitação para 2014-2019 estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 – Projeção de orçamento das políticas institucionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
QUALIFICAÇÃO	R\$227.300,00	R\$267.100,00	R\$301.180,00	R\$337.588,00	R\$369.776,00	R\$405.704,00
CAPACITAÇÃO	R\$1.116.038,20	R\$1.499.912,02	R\$1.651.027,22	R\$1.806.857,04	R\$1.751.955,02	R\$1.956.440,52
TOTAL	R\$1.343.338,20	R\$1.767.012,02	R\$1.952.207,22	R\$2.144.445,04	R\$2.121.731,02	R\$2.362.144,52

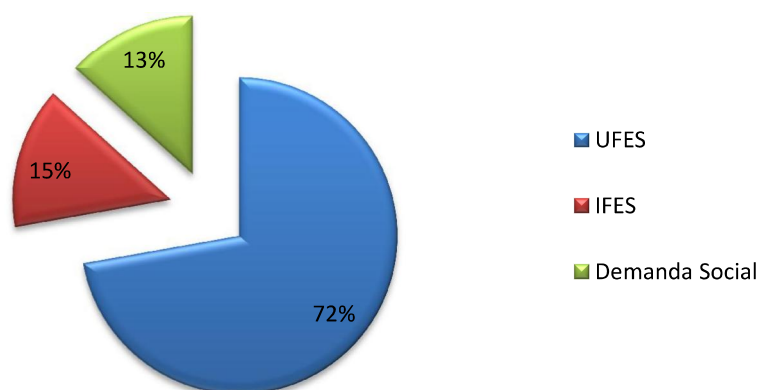
Fonte: IFES (2014, p. 193).
Adaptado pelo Autor.

O orçamento para o período de 2014-2019 resulta no valor total com qualificação de R\$1.908.648,00 e com capacitação de R\$9.782.230,02, totalizando R\$2.362.144,52.

3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS

O Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES em meados de setembro de 2016 possuía um universo de 90 egressos formados, sendo 12 egressos de demanda social, 13 egressos do IFES e 65 egressos da UFES (SILVA, 2016a).

Gráfico 6: Egressos do PPGGP-UFES



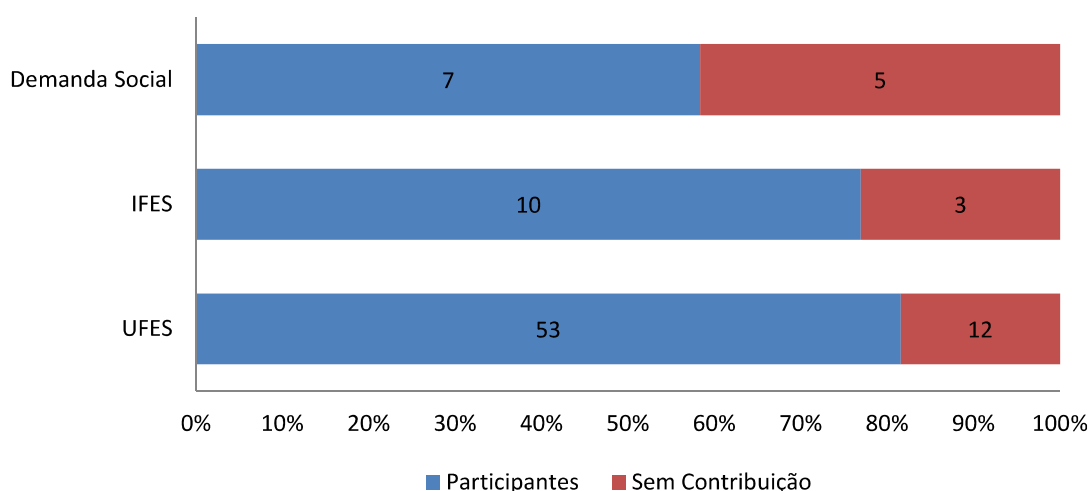
Fonte: Elaborado pela Autora, com base em Silva (2016a).

Por se tratar de uma pesquisa com pessoas sem revelação de identificação individual não foi necessária a submissão ao Comitê de Ética, conforme Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde - CNS (CNS, 2016).

Em primeiro momento, em 15 de agosto de 2016, todos foram contatados por e-mail (89 egressos), estes disponibilizados pela secretaria do PPGGP, com exceção de um egresso que não tinha e-mail cadastrado, para responder ao questionário, coletando-se 40 respondentes. E, em segundo momento, em 06 de setembro de 2016, foram contatados novamente por e-mail (49 egressos) e por telefone somente com aqueles que se conseguiu pelo Portal da Transparência (2016) do Governo Federal identificar o ambiente de trabalho, para, então, através do contato do órgão, convidar para participar da pesquisa aqueles que ainda não haviam respondido ao questionário. Após esse contato obteve-se mais 30 respostas, o que totalizou a representação de aproximadamente 77,78% do universo pesquisado, 58,33% da

demanda social, 76,92% do IFES e 81,54% da UFES, conforme Gráfico 7. Dos 20 egressos que não participaram da pesquisa, com 10 foram contatados por telefone, cinco estavam de férias ou licença, e se ressalva que dentro deste número encontra-se aquele egresso que não foi convidado por e-mail, não se conseguiu o número de contato de quatro egressos por não constar no Portal da Transparência do Governo Federal, e 1 após várias tentativas não se conseguiu o contato direto, apenas com a secretária do órgão que este trabalha.

Gráfico 7: Respondentes da pesquisa por instituição do PPGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

Barbetta (2006) informa que o tamanho mínimo da amostra com alto nível de confiança é determinado pela equação: $n = \frac{(N \cdot n_0)}{(N + n_0)}$. Onde: n = tamanho da amostra; N = tamanho da população; E = erro amostral tolerável; n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra = $\frac{1}{E^2}$. Para a população de 90 egressos, essa pesquisa atingiu um erro amostral aproximado de 5,64%, pois contemplou amostra de 70 egressos:

$$n_0 = \frac{1}{0,0564^2} = 314,37$$

$$n = \frac{90 \cdot 314,37}{90 + 314,37}$$

$$n = 69,97$$

É uma amostra confiável, pois é comum a utilização entre 90% e 99% de grau de confiança pela confiabilidade dos dados. O grau de confiança pode ser assim demonstrado $(1 - \alpha)$, onde α é a porcentagem da área da distribuição normal não contemplada com o parâmetro da população. A amostra dessa pesquisa apresenta então 94,36% de grau de confiança (MCCLAVE; BENSON; SINCICH, 2011).

3.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Elaborou-se um questionário, dividido em cinco seções para melhor análise das respostas, como instrumento de levantamento dos dados. Os aspectos identificados relevantes nas perspectivas pessoais, profissionais e acadêmicas foram estudados a partir do referencial teórico, os trabalhos relacionados, atribuições do servidor e políticas de capacitação das instituições dos egressos. Alguns aspectos são específicos da instituição, portanto se considerou relevante identificar as particularidades destas instituições para a elaboração do questionário.

O nome do respondente, formada pela Questão 1, foi solicitada apenas para identificação única, evitando a duplicidade de respostas por egresso.

A seção I – Perfil do Egresso – formada pelas questões 2 a 6 abordou idade, gênero, estado civil, graduação e área de estudos, a fim de se conhecer o perfil da amostra que está influenciando os resultados.

A seção II – Aspectos profissionais na instituição que lhe originou vaga no PPGGP – formada pelas questões 7 a 21, 24 a 28, tem como objetivo identificar aspectos profissionais dos egressos, como as intenções do egresso em ter cursado o Mestrado Profissional em Gestão Pública, contemplando o seu tempo de curso, a fim de se verificar o vínculo de influência profissional, inclusive incentivos das políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos, acadêmica e pessoal; como incentivos e dificuldades proporcionados pela instituição, carga horária de trabalho, tempo de instituição, mudança de funções e mudança de instituições, bem como exercício da gestão nessas instituições, a fim de se conhecer o apoio institucional para a formação de mestre do egresso, inclusive em relação às políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos, e informações de acompanhamento profissional do egresso exigida pela CAPES aos mestrados

profissionais, ambos conciliados a identificação de problemas para propostas de melhoria.

A seção III – Influências do Mestrado Profissional em Gestão Pública – formada pelas questões 22 e 23, tem o objetivo de captar as influências do PPGGP nos aspectos pessoais, profissionais e acadêmicos dos egressos, voltados à comparação com a proposta do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES e as competências profissionais exigidas pelas instituições que o compõe.

A seção IV – Satisfação com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES – formada pelas questões 29 a 31, pretende identificar se as intenções do egresso em ter cursado o Mestrado Profissional em Gestão Pública foram satisfeitas, contemplando o interesse em participar de discussões sobre a melhoria do curso, a fim de se verificar o vínculo de influência acadêmica, pessoal e profissional, inclusive incentivos das políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos.

A seção V – Contribuição Científica do PPGGP-UFES – formada pelas questões 32 a 38, tem o objetivo de identificar a produção científica do egresso que o PPGGP proporcionou, contemplando desde publicações a dissertação, e o que esta contribui para o ambiente profissional e para a sociedade, a fim de se comparar com as exigências da CAPES aos mestrados profissionais, influência profissional no ambiente de trabalho e acadêmica quanto à produção científica, conciliados a identificação de problemas para propostas de melhoria.

É um desafio identificar a contribuição para a sociedade da experiência de pesquisa de dissertação do egresso, pois esse impacto somente é possível observar depois de implantadas as mudanças propostas, caso tenham ocorrido, mas, diante desta limitação, a proposta se limita a percepção do egresso desse impacto para referenciar a avaliação qualitativa da CAPES quanto à aplicabilidade dos trabalhos produzidos.

O Quadro 7 a seguir direciona as referências embasadas para criação das questões.

Quadro 7 – Referência base das questões do questionário

Referências	Pontos de Análise	Questões
Brasil (2006a)	Política de Capacitação	10 e 11
Brasil (2006c)	Política de Capacitação	10, 11, 27 a 30
CAPES (2013)	Diretrizes da CAPES	32 a 34, 37 e 38
Giuliani (2010)	Aspectos de influência profissional, acadêmico e pessoal	2 a 4, 6, 8, 12, 22, 27 a 30, 34 e 36
Hortale et al (2010)	Aspectos de influência profissional, acadêmico e pessoal	2 a 6, 8, 22 e 23, 27 a 30
IFES (2014)	Competências Profissionais IFES	7, 22 e 23
Maciel e Nogueira (2012)	Aspectos de influência profissional, acadêmico e pessoal	22 e 23, 27 a 30
Marcone e Lakatos (2008)	Conceitual questionário	1
MEC (2009)	Diretrizes da CAPES	13 a 21
Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010)	Aspectos de influência profissional, acadêmico e pessoal	22 e 23
Paixão, Filho e Amoedo (2013)	Aspectos de influência profissional, acadêmico e pessoal	2 a 6, 9, 22 e 23
Plataforma Sucupira (2016b)	Proposta do PPGGP	22 e 23, 35
Ribeiro (2005)	Conceitual mestrado profissional	26
UFES (2015b)	Competências profissionais UFES	7, 22 e 23
UFES (2016b)	Proposta do PPGGP	24, 25, 31 e 35

Fonte: Elaborado pela Autora.

O Quadro 8 apresenta, conforme referências bibliográficas adotadas, o conceito para os aspectos solicitados como critérios de avaliação do grau de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na Questão 23 deste questionário.

Quadro 8 - Descrição dos critérios avaliados na Questão 23 do questionário

Critérios	Descrição
a) pensamento crítico;	"Impacto na capacidade do estudante em estabelecer críticas" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
b) visão inovadora;	Promover inovações com o conhecimento adquirido (UFES, 2015b);
c) visão empreendedora;	"Impacto no perfil de empreendedor do pós-graduado" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819); Aplicação de competências gerenciais baseadas em valores empreendedores (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
d) visão estratégica;	"Desenvolver visão estratégica a função de prestador de serviços à comunidade" (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
e) solucionador de problemas;	"Impacto na capacidade do estudante em resolver problemas" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
f) melhor desempenho profissional;	Capaz de promover melhorias na gestão pública (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b); Domínio de competências para o exercício da profissão de forma efetiva (UFES, 2015a);

Crêterios	Descri�o
g) exercício de difusão do conhecimento;	Difusão de saberes para o seu campo de atua�o e sociedade (UFES, 2015b);
h) exercício de pesquisa científica;	"Impacto no perfil de pesquisador do pós-graduado" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819); "Construir novos saberes" (UFES, 2015b, p.37);
i) valores �ticos;	Aplica�o de competências gerenciais baseadas em valores éticos, que subsidiarão as políticas públicas como preocupa�o do servidor (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
j) valores sociais;	Preocupa�o do servidor com questões sociais que subsidiarão as políticas públicas em vista � sociedade (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
k) valores ambientais;	Preocupa�o do servidor com questões ambientais que subsidiarão as políticas públicas em vista � sociedade (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
l) contribui�o para a sociedade, enquanto servidor público;	"Melhoria dos serviços prestados pelos órgãos públicos � popula�o". "Entendimento do papel do Estado no Brasil e do seu exercício da cidadania, enquanto servidor público" (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
m) relacionamento Interpessoal;	"Impacto na capacidade do pós-graduado para trabalhar em equipe" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
n) habilidade de comunica�o;	"Impacto na capacidade de expressão do pós-graduado (exposi�o de ideias, sugestões, conceitos, conclusões, etc.)". "Impacto na capacidade do pós-graduado de falar em público" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
o) gerenciar pessoas;	"Liderar pessoas" (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013, p.11);
p) tomar decisões;	Capacidade de tomar decisões, atitude de resolver (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013);
q) flexibilidade para mudanças;	Adaptar-se "a mudanças e/ou novas situa�es (flexibilidade)" (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013, p.11);
r) entender culturas;	Habilidade de sensibilizar-se em rela�o a outras culturas (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013);
s) autoconfiança;	"Assumir riscos e tomar iniciativas (autoconfiança)" (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013, p.11);
t) prepara�o para as expectativas do mercado;	"Adequa�o da grade curricular com as reais necessidades encontradas nas empresas" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
u) perfil negociador;	"Impacto no perfil de negociador do pós-graduado" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
v) autoestima;	"Impacto na autoestima do pós-graduado" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
w) vida pessoal;	Impacto na vida pessoal do egresso (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010);
x) desinibi�o;	"Influência no desembaraço do pós-graduado" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
y) absor�o de críticas;	"Impacto na capacidade do estudante em receber críticas" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819);
z) aplica�o de métodos organizados.	"Impacto na capacidade do estudante de aplica�o de métodos organizados" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819).

Fonte: Elaborado pela Autora.

Com a ferramenta de formulários do Google Drive⁷, estruturou-se o questionário eletrônico para a coleta das respostas e todos os dados foram reunidos e tabulados por ferramentas de planilha eletrônica e depois analisados.

3.5 APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE

O pré-teste foi aplicado a seis mestrandos do PPGGP-UFES para se medir o grau de funcionalidade do projeto: identificar falhas, redundâncias, dúvidas de interpretação, e *feedbacks* positivos ou negativos. Para Gil (2009), os fatores a serem estudados são: clareza e precisão dos termos, quantidade de perguntas, modelo das perguntas, ordem das perguntas e introdução.

Este foi disponibilizado para preenchimento de 09 de junho de 2016 a 13 de junho de 2016, e após análise, identificaram-se as seguintes sugestões, logo após já corrigidas:

- Indicação de plural para perguntas onde se admite mais de uma resposta;
- Solicitação de menor objetividade, explicando questões com apenas “Comente”;
- Geração de dúvidas na interpretação quanto ao significado dos aspectos da questão 23. Corrigida com a inclusão destes conceitos;
- Para as questões abertas foi sugerido o aumento das caixas de texto.

Dessas quatro sugestões, houve a colaboração de Professores Doutores do PPGGP que contribuíram para novas análises e as seguintes alterações:

- Maior desdobramento de questões, pois algumas apresentavam várias perguntas embutidas em uma só, a fim de se obter maior clareza nas respostas.
- Mudanças nos objetivos específicos, com a inclusão destes:
 - Propor ações de melhoria no acompanhamento do PPGGP e no alcance de resultados mais alinhados às diretrizes do programa, do governo e da UFES, no âmbito da gestão pública.

⁷<https://drive.google.com/>

Assim aprimorou-se o instrumento de pesquisa para a aplicação à população definida.

3.6 ETAPA 3 – ANÁLISE DE DADOS

Para as perguntas fechadas do questionário foram utilizadas medidas da estatística descritiva, e para as abertas as técnicas de análise de conteúdo, pontuando cada questão para se chegar ao consenso, definindo as categorias por grade aberta, método que se identifica as “categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador”, com base em Vergara (2006, p.17).

Dessa forma, pretendeu-se encontrar os resultados quanto ao desenvolvimento de competências e desempenho profissional, acadêmico e pessoal. E, foram analisadas as perspectivas dos egressos e o seu alinhamento com o programa do curso Mestrado Profissional em Gestão Pública, as exigências da CAPES e as atribuições do cargo.

Quanto ao questionário, as regras seguidas se basearam na estrita resposta, não analisando comportamento dos respondentes e considerando fidedignas as alternativas assinaladas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A fim de se verificar qual é a percepção da influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na vida dos egressos, o questionário foi dividido em cinco seções para melhor análise das informações. Alguns resultados são apresentados por meio das respostas (citação) dos egressos participantes da pesquisa. As citações são representadas pela letra R, seguido da numeração de resposta, uma identificação do pesquisador do respondente, a fim de preservar a identificação deste.

4.1 PERFIL DO EGRESSO

A maioria dos egressos se encontra na faixa etária de 26 a 35 anos, do sexo masculino e estado civil casado, porém, por instituições, a UFES predomina o gênero do sexo feminino.

Tabela 7 – Descrição dos egressos

Variáveis do Perfil	UFES	%	IFES	%	Demanda Social	%	Total	%
Idade								
26 a 35 anos	33	62%	7	70%	4	57%	44	63%
36 a 45 anos	16	30%	3	30%	3	43%	22	31%
Mais de 45 anos	4	8%	0	0%	0	0%	4	6%
Gênero								
Feminino	28	53%	1	10%	1	14%	30	43%
Masculino	25	47%	9	90%	6	86%	40	57%
Estado Civil								
Casado(a)	33	62%	5	50%	4	57%	42	60%
Solteiro(a)	13	25%	4	40%	2	29%	19	27%
Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)	6	11%	1	10%	1	14%	8	12%
Outro	1	2%	0	0%	0	0%	1	1%

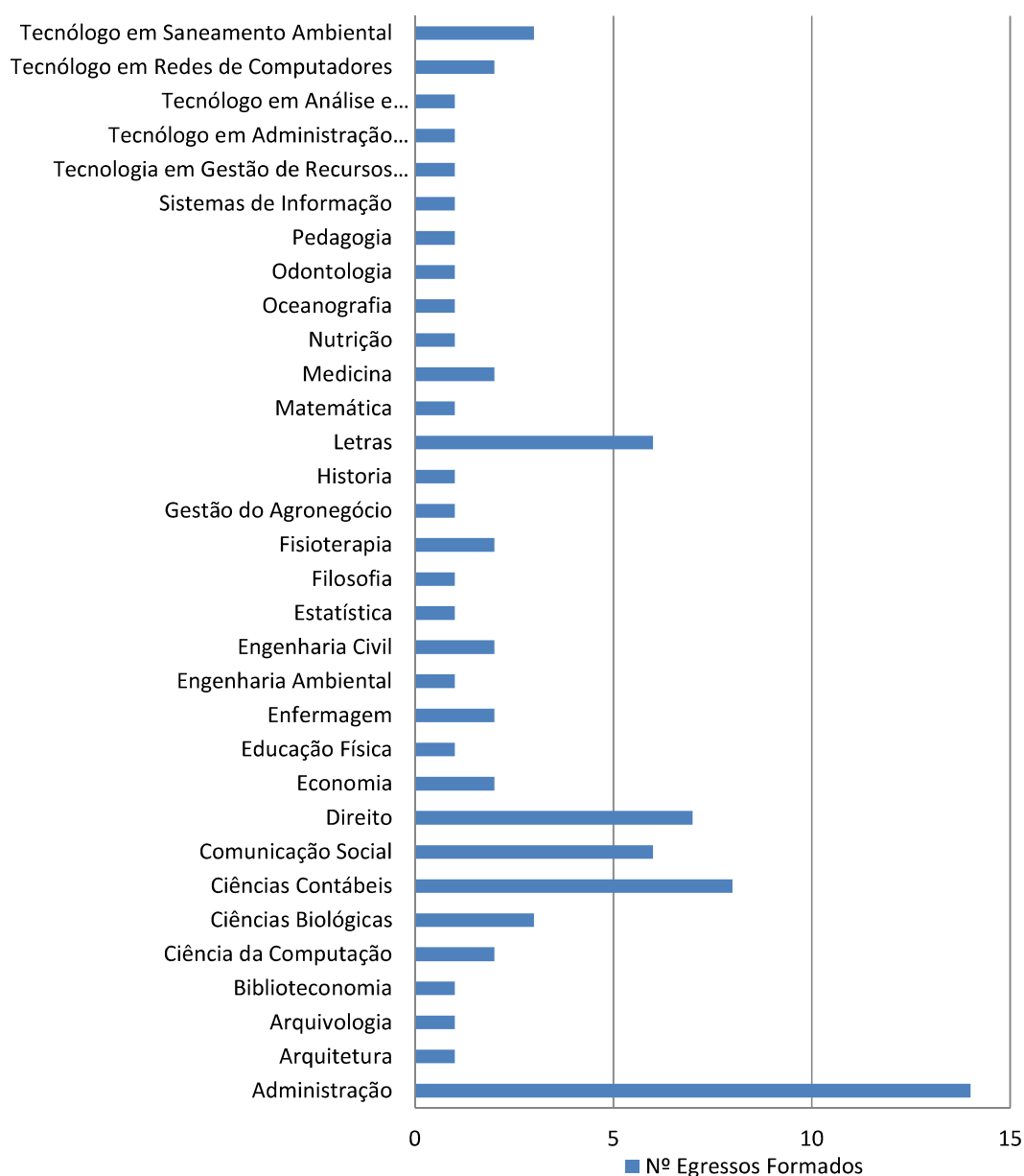
Fonte: Elaborado pela Autora.

Destaca-se que a maioria dos egressos se graduaram na própria Universidade Federal do Espírito Santo, representando 48% do total conforme Gráfico 9, 51% dos egressos da UFES, 45% do IFES e 25% da Demanda Social. E maior formação em Administração (14 formados), seguido de Ciências Contábeis (8 formados) e após Direito (7 formados), apresentado no Gráfico 8, o que também evidencia a diversidade de formação na graduação dos egressos, trinta e duas diferentes graduações, o que mostra que servidores com diferentes conhecimentos se

interessam por complementar seus estudos em Gestão Pública. E, isso enriquece o curso, nas trocas de conhecimentos entre os discentes e na diversidade da temática de pesquisa.

Percebe-se que a UFES capacita o seu servidor desde a graduação à pós-graduação, uma vez que egressos da graduação da UFES, 51% dos respondentes da UFES, se tornaram servidores desta e também se interessaram pela pós-graduação desta, o Mestrado Profissional em Gestão Pública.

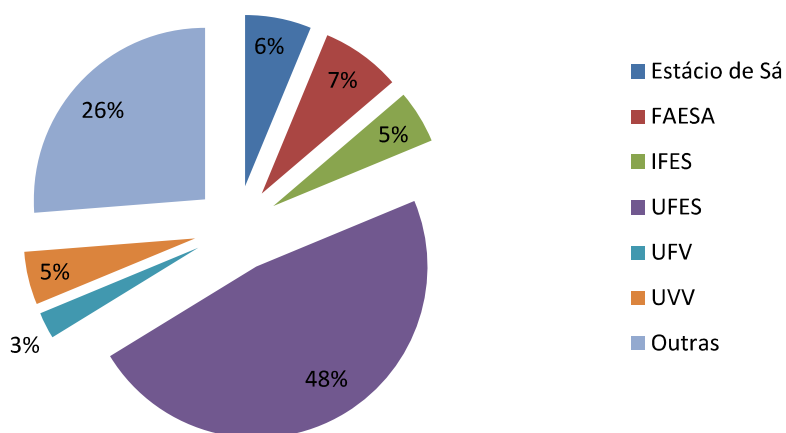
Gráfico 8 – Graduação dos egressos



Fonte: Elaborado pela Autora.

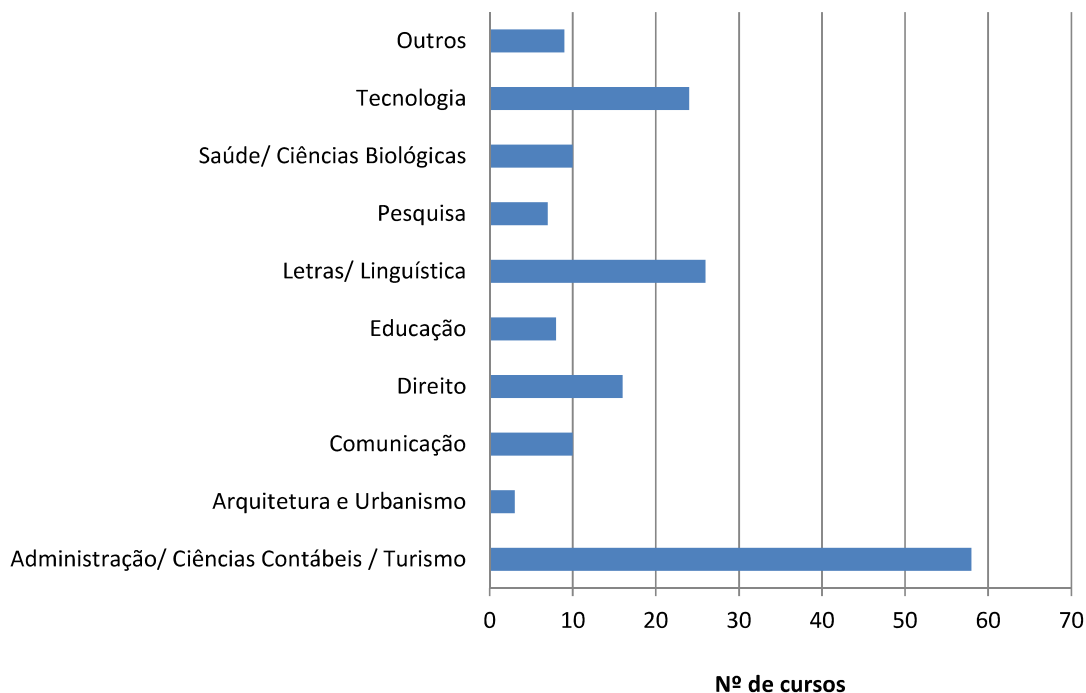
Outras instituições do Gráfico 9, representam 21 instituições de ensino diferentes que tiveram apenas uma graduação realizada por egresso: Centro Universitário Newton Paiva, Centro Universitário São Camilo, CESAT, CESV, DOCTUM, FACCACI, Faculdade Novo Milênio, FASE, FDCI, FDV, Instituto Ateneu, UCL, UCSAL, UCV, UENF, UFJF, UFLA, UFMG, UNESC, UNIVC, e UNIVIX. Dessa forma 60% das graduações foram realizadas em instituições públicas, contra 40% em instituições privadas.

Gráfico 9 – Instituições de ensino superior da graduação dos egressos do PPGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

Os principais cursos de aperfeiçoamento realizados por interesse pessoal mencionados pelos egressos foram agrupados por área, conforme Gráfico 10, e a mais representativa foi, na mesma linha do Mestrado em Gestão Pública, Administração/ Ciências Contábeis/ Turismo, o que demonstra positiva capacitação em prol do ambiente profissional, uma vez que a maioria dos egressos são servidores públicos técnico-administrativos em educação. O Mestrado Profissional em Gestão Pública tem como proposta ser multidisciplinar abrangendo a área de comunicação (duas disciplinas), direito (seis disciplinas), pesquisa (oito disciplinas), e tecnologia (três disciplinas), o que aproxima ainda mais a linha de capacitação e de interesse dos egressos.

Gráfico 10 – Capacitação dos egressos por área

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme resultados apresentados nos artigos relacionados com esta pesquisa, Hortale et al. (2010) e Paixão, Filho e Amoedo (2013), os egressos seguiram também a mesma linha de sua formação de graduação.

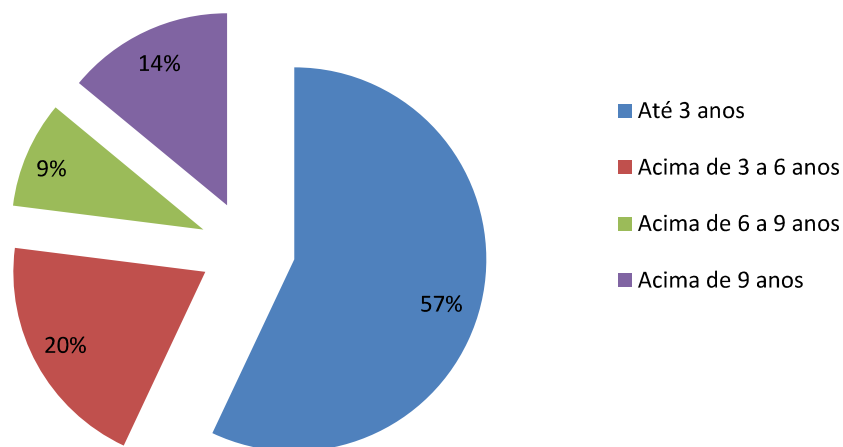
Quanto à atuação profissional, nos estudos de Giuliani (2010) e Paixão, Filho e Amoedo (2013) predomina funcionários da organização privada, diferente deste estudo, que predomina o servidor público, como no de Hortale et al. (2010), entretanto estes servidores são da FIOCRUZ, e portanto não são servidores técnico-administrativos em educação regidos pelo PCCTAE, mas sim pela Lei nº 11.355/06 (BRASIL, 2006d).

O representativo dos egressos se concentra nas turmas ingressas em 2011, 2012, 2013 e 2014.

Conforme o Gráfico 11, dividido por faixas trienais para melhor visualização, dos 70 egressos, 40 ingressaram no PPGGP ainda no período de estágio probatório (se servidor e início de carreira) ou com até três anos de instituição, um representativo de 57%, o que resulta dúvida quanto aos mais antigos possivelmente não conseguirem passar no processo seletivo ou mesmo não estarem renovando os

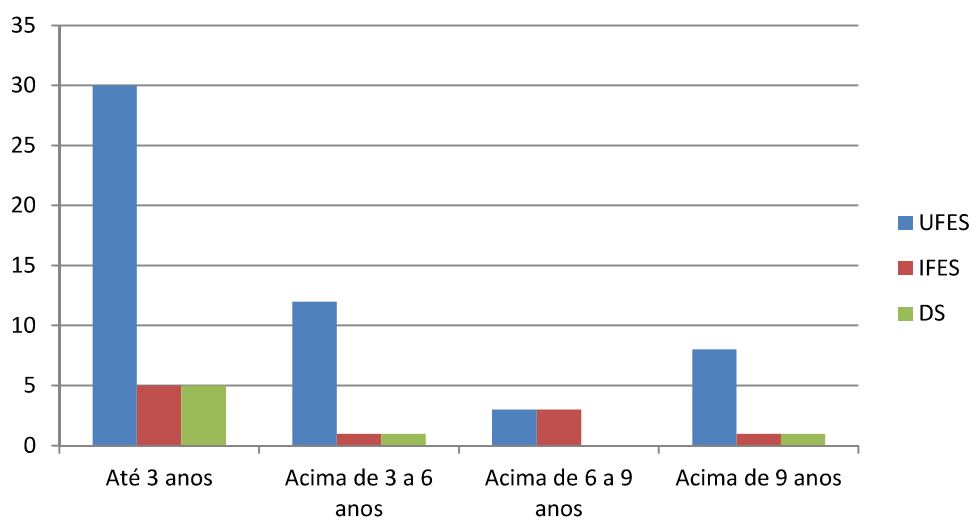
seus conhecimentos. Analisando por instituição, chega-se a mesma conclusão, conforme Gráfico 12.

Gráfico 11 – Tempo de serviço anterior ao ingresso no PPGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 12 – Tempo de serviço anterior ao ingresso no PPGGP na instituição que proporcionou vaga ao egresso



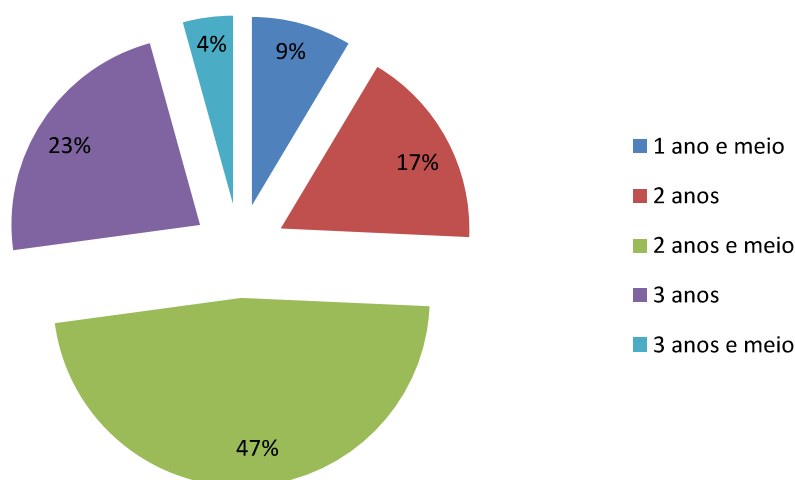
Fonte: Elaborado pela Autora.

A maioria dos egressos se formou em 2015, 43%, contra 23% em 2013 e 17% nos anos 2014 e 2016, este ainda não completo.

A retenção do aluno deve ser vista como um problema, pois conforme Pereira et. al (2014, p.2) isso causa para o discente “prejuízos de ordem pessoal, profissional e

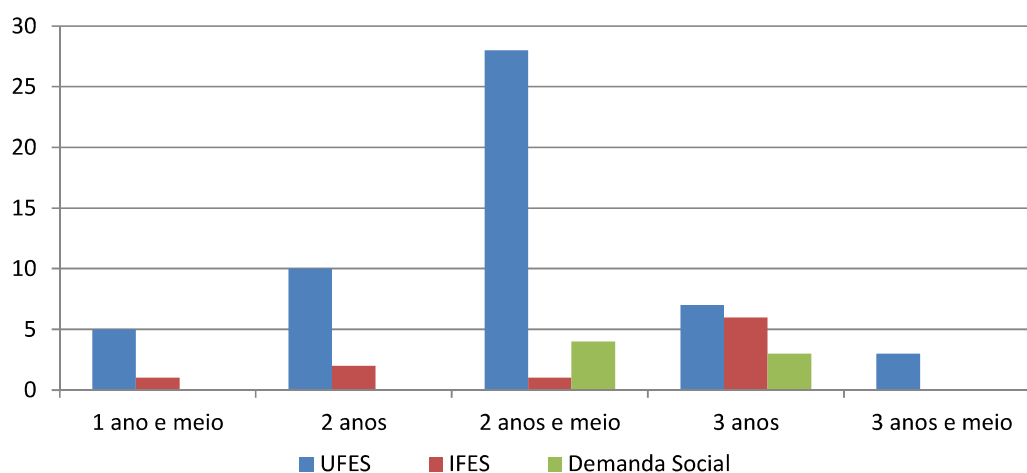
financeira; para a instituição, [...] compromete a eficiência e produtividade do sistema”; e para a sociedade prejudica a qualificação profissional dos serviços no mercado profissional. Conforme Gráfico 13, apenas 26% dos egressos estão se formando dentro de dois anos como previsto da matriz curricular do curso, contra 74% que demora um pouco mais, entretanto 47% estão na faixa de apenas um semestre a mais, ou melhor, formaram-se dentro do primeiro semestre após dois anos, o que pode ser mudado em breve nas estatísticas. Esse prazo maior não se deve as jornadas de trabalho, uma vez que 83% dos que declararam não trabalhar na época do Mestrado Profissional em Gestão Pública demoraram mais de dois anos para se formarem.

Gráfico 13 – Tempo aproximado de duração do curso para os egressos do PPGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

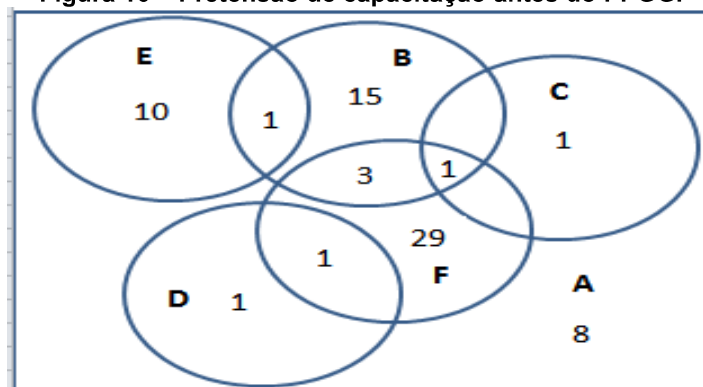
A maioria dos egressos pelas vagas da UFES e Demanda Social se formou dentro de cinco semestres, já do IFES a maioria dentro de seis semestres, conforme Gráfico 14.

Gráfico 14 – Tempo de duração do curso para os egressos do PPGGP por instituição

Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando a pretensão de capacitação dos egressos antes de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, elaborou-se a Figura 10, considerando para cada conjunto:

- A. Não pretendia fazer nenhum curso dos anteriores;
- B. Pretendia fazer o Mestrado de Gestão Pública;
- C. Pretendia fazer outro mestrado profissional;
- D. Pretendia fazer um curso de especialização;
- E. Pretendia fazer um mestrado acadêmico;
- F. Pretendia fazer um mestrado, independente de ser acadêmico ou profissional.

Figura 10 – Pretensão de capacitação antes do PPGGP

Fonte: Elaborado pela Autora.

Verifica-se que os egressos antes de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, em sua maioria, pretendiam fazer um mestrado, independente de este ser

acadêmico ou profissional, representado por 49%, seguido de 29% daqueles que pretendiam fazer o Mestrado de Gestão Pública, o que demonstra o interesse dos alunos na busca de se capacitarem como mestres e o seu direcionamento para a área da Gestão Pública, que pode estar ligado à influência da UFES uma vez que destes que responderam o conjunto B, 80% provém das vagas da UFES, eram seus servidores. Apenas 11% não se interessavam em mestrado ou curso de especialização, representativo de 13% dos egressos pela UFES, 14% dos egressos pela Demanda Social, e nenhum egresso pelo IFES.

Tabela 8 – Classificação das pretensões de capacitação por instituição da Figura 10

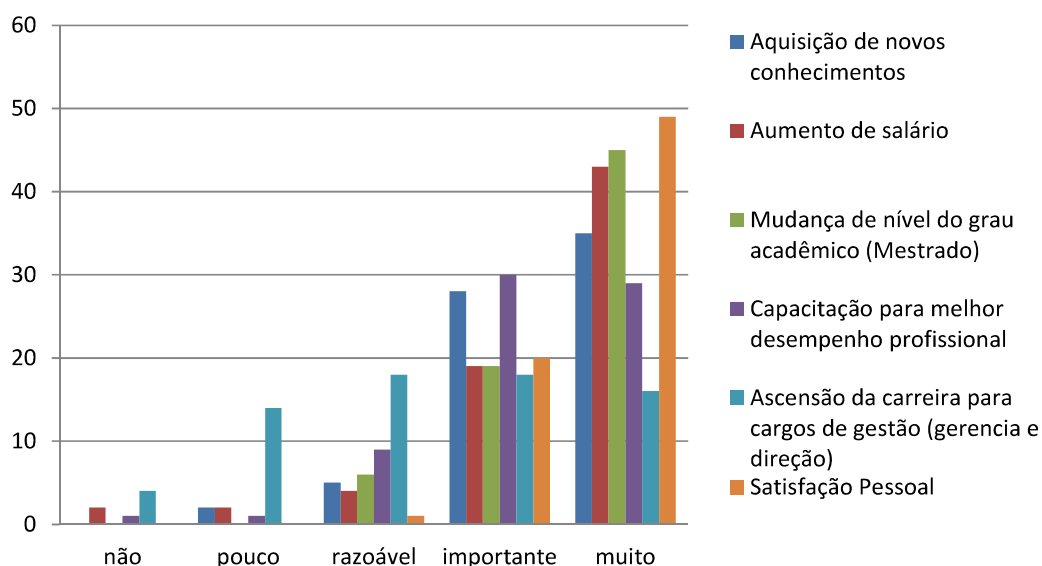
Instituições	A	B	C	D	E	F
UFES	7	16	2	1	8	26
IFES	0	3	0	0	2	5
Demanda Social	1	1	0	1	1	3
Total	8	20	2	2	11	34

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme informação dada por Ribeiro (2005), a maioria dos egressos não tinham um foco em pesquisa ou foco em aplicar o conhecimento para agregar valor as suas atividades profissionais, entretanto dentre aqueles com uma opinião formada o foco no resultado do mestrado profissional foi superior ao acadêmico.

Quanto à decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, os fatores considerados apenas de razoável a mais importante foram satisfação pessoal e mudança de nível de grau acadêmico e o fator que mais se destacou na classificação mais importante foi satisfação pessoal, seguida nesta ordem de mudança de grau acadêmico, aumento de salário, aquisição de novos conhecimentos, capacitação para desempenho profissional e ascensão para cargos de gestão (gerencia e direção), este último também foi o mais indicado entre a escala de não importante a razoável. Percebe-se que os egressos põem como escala de grau de importância pontos da vida pessoal, seguida da acadêmica, e por último a profissional, o que é intrigante ao se tratar de um mestrado profissional.

Gráfico 15 - Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública



Fonte: Elaborado pela Autora.

Alguns depoimentos confirmaram os seguintes fatores de grau de importância:

- Aquisição de novos conhecimentos:

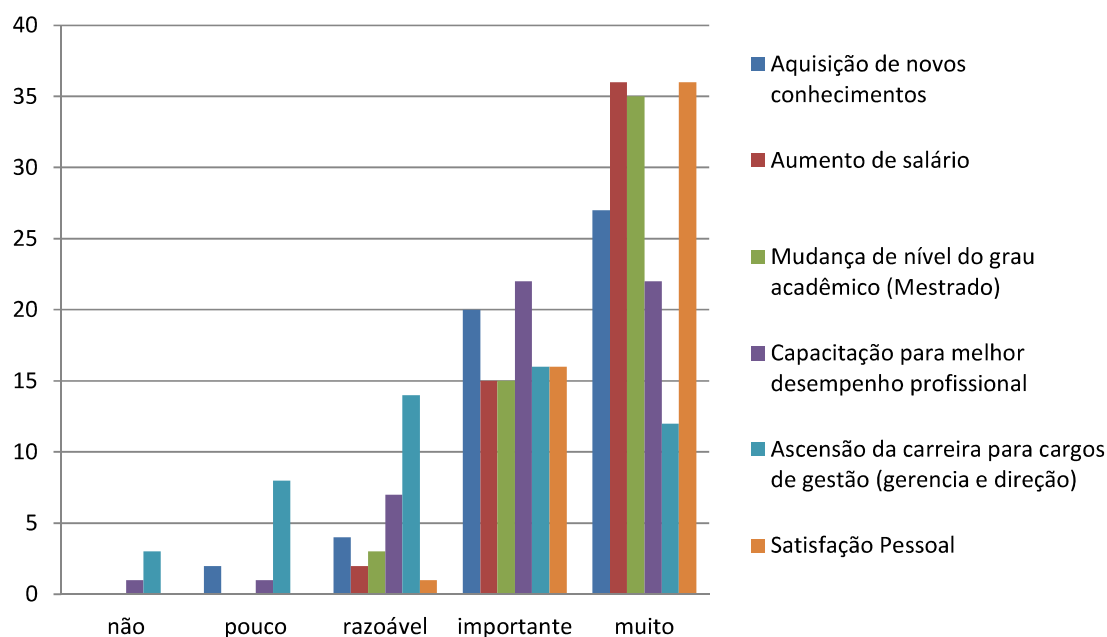
R60: "Influenciou minha decisão a necessidade de buscar novos desafios e conhecimentos na área de Gestão Pública a qual me dedico desde o início da minha vida profissional".

- Capacitação para melhor desempenho profissional:

R69: "[...] atingir o objetivo de ser [...] uma servidora pública mais competente e sintonizada com os processos de mudança e as necessidades da máquina pública e dos usuários".

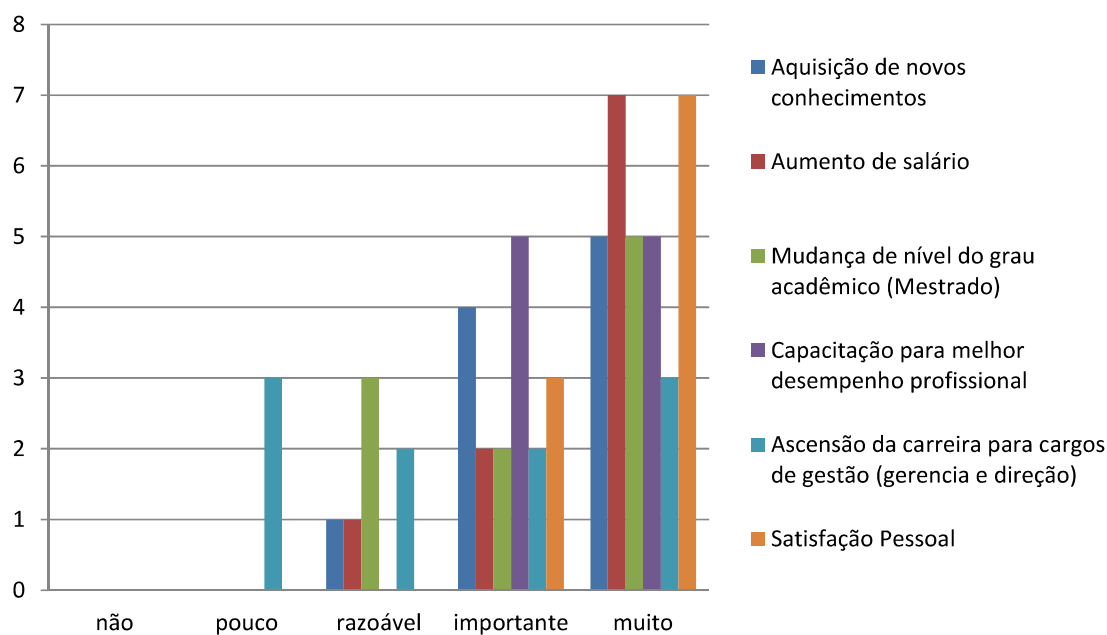
Considerando a análise por instituição, a satisfação pessoal foi absoluta para todas, entretanto a mudança de nível de grau acadêmico (mestrado), considerado como segundo colocado para os egressos das vagas da Demanda Social e terceiro para os da UFES, foi o quinto fator para os do IFES, e o aumento de salário, considerado como segundo colocado para os egressos das vagas da UFES e do IFES, foi o menos importante para os da Demanda Social, talvez por não haver incentivo como o da política de capacitação do servidor no PCCTAE.

Gráfico 16 - Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública - UFES



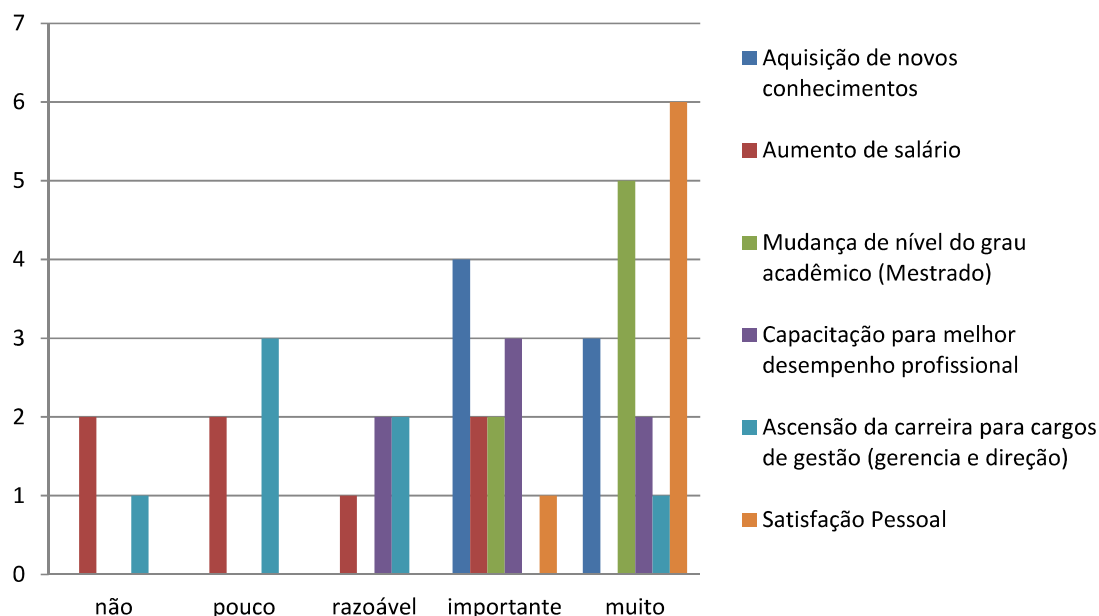
Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 17 - Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública - IFES



Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 18 - Importância por fator de decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública – Demanda Social



Fonte: Elaborado pela Autora.

Outros fatores de influência na decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública foram citados por 43% dos egressos e estão classificados em cinco categorias encontradas na Tabela 9.

Tabela 9 – Categorização das respostas quanto a fatores de influência na decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública

Categorias	Frequência	Porcentagem
Carreira de docência e abertura para novas áreas	13	42%
Facilidades para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública	9	29%
Incentivo de pessoas próximas	5	16%
Reputação da Instituição	2	6%
Continuar estudando	2	6%
Total	31	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

A categoria carreira de docência e abertura para novas áreas pode ser confirmada por frases dos egressos, como:

R6: “Capacidade para lecionar”.

R9: “Possibilidade de desenvolver atividades profissionais voltadas ao ensino em entidades de pós-graduação”.

A categoria facilidades para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, que aborda a forma de ingresso, gratuidade, local e tempo, pode ser confirmada por frases dos egressos, como:

R10: “Ser gratuito, no local que trabalho, ter tempo de duração não tão longo, e contar com maior facilidade para ingresso quando comparado a outros mestrados”.

R32: “Horário noturno, não necessidade de dedicação exclusiva. Gratuidade”.

A categoria incentivo de pessoas próximas pode ser confirmada por frases dos egressos, como:

R11: “Estímulo de amigos que já estavam cursando esse mestrado”.

A categoria Reputação da Instituição pode ser confirmada por frases dos egressos, como:

R8: “O fato de o estado do Espírito Santo ser uma referência para o Brasil no que diz respeito à Gestão Pública”.

A categoria continuar estudando pode ser confirmada por frases dos egressos, como:

R43: “Principalmente continuar estudando”.

Nos estudos de Maciel e Nogueira (2012) identificaram-se quatro categorias de motivos para fazer um mestrado profissional, a saber: conhecimento, titulação, oportunidade de cursar e empregabilidade, também nessa ordem decrescente o grau de importância, o que difere desse estudo uma vez que aquisição de conhecimento não foi identificada como a categoria mais importante, mas sim a categoria satisfação pessoal, que não foi identificada pelo estudo em comparação.

Os estudos de Giuliani (2010, p.104) apontaram quatro motivos para ingresso no mestrado profissional, a saber:

“formação mais qualificada para continuar atuando no setor empresarial somente, formação mais qualificada para transferência de conhecimento científico para as empresas ou para o mercado, formação mais qualificada para continuar atuando no setor empresarial como atividade principal e buscar, em médio prazo, exercer a docência, formação mais qualificada para atuar com a docência e pesquisa”.

O maior grau de importância que Giuliani (2010) encontrou foi na carreira de docente, apontado nesta pesquisa por apenas 19% dos egressos, entretanto a

capacitação para melhor desempenho profissional combina com os resultados por também não estar entre os maiores motivos.

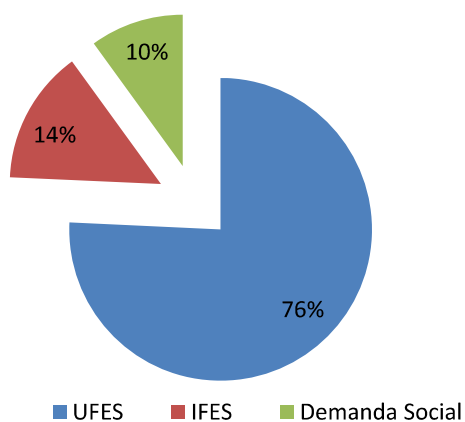
Os estudos de Hortale et al. (2010) apontam com 97% dos egressos os seguintes motivos para cursar o mestrado: iniciativa pessoal e recomendação institucional para aprimoramento profissional, o que difere desta pesquisa por apontar este último como importante, mas em quinta colocação geral. Mas compartilha dos resultados quanto à iniciativa pessoal, pois a maioria dos egressos pretendia fazer um mestrado.

Ressalta-se que esta pesquisa tem um viés diferente dos trabalhos relacionados, pois nenhum teve foco no servidor técnico-administrativo em educação, nem nas políticas de capacitação, nem nos aspectos de competência exigidos pelo ambiente de trabalho profissional.

4.2 ASPECTOS PROFISSIONAIS NAS INSTITUIÇÕES DO PPGGP

Devido ao quantitativo de vagas no PPGGP ser maior para os servidores da própria Universidade Federal do Espírito Santo, conforme Gráfico 19, 76% do total de 70 egressos que participaram da pesquisa provêm das vagas desta instituição, seguido do IFES com 14% e demanda social com 10%.

Gráfico 19 – Número de egressos por instituição que proporcionou vaga no PPGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

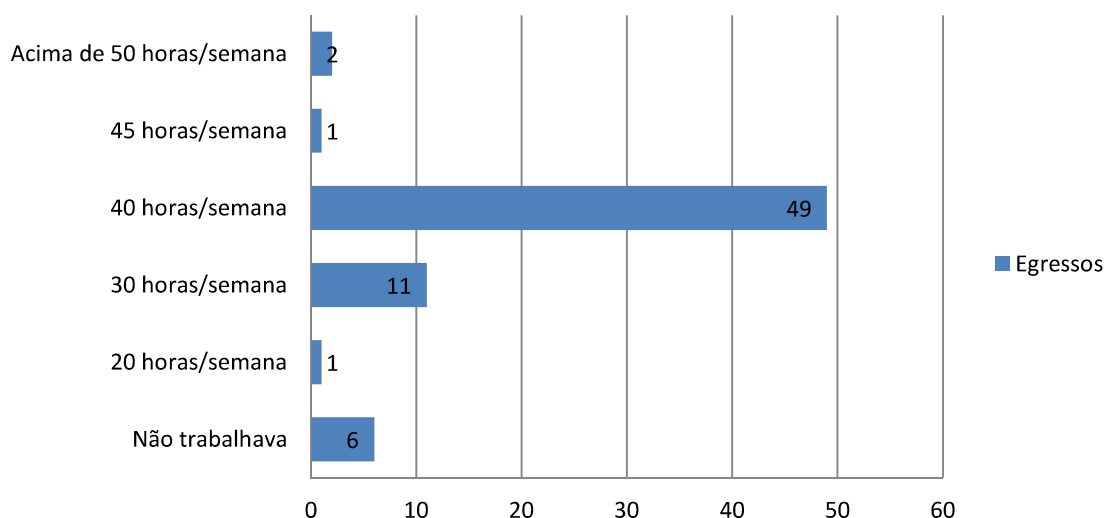
Como os discentes do PPGGP têm a característica de conciliarem trabalho e estudos, 91% dos egressos trabalhavam, e 70% trabalhavam 40 horas/semana.

Tabela 10 – Jornada de trabalho dos egressos na época do PPGGP por instituição

	UFES	%	IFES	%	Demanda Social	%
20 horas/semana;	1	2%	0	0%	0	0%
30 horas/semana;	10	19%	0	0%	1	14%
40 horas/semana;	38	72%	7	70%	4	57%
45 horas/semana;	0	0%	0	0%	1	14%
Acima de 50 horas/semana;	1	2%	0	0%	1	14%
Não trabalhava.	3	6%	3	30%	0	0%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Em análise a Tabela 10, o egresso que trabalhava 20 horas/semana possui o cargo de médico, conforme Portal da Transparência (2016), portanto possui esse regime conforme a Lei nº 12.702/12 (BRASIL, 2012). O egresso da UFES que trabalhava mais de 50 horas/semana também tem o cargo de médico, e conforme a Constituição Federal de 1988, art. 37 (BRASIL, 1988) é lícito o acúmulo de cargos públicos, desde que haja a compatibilidade de horários, “dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas” e “de um cargo de professor com outro técnico ou científico”, e ainda como não prevê em legislação a proibição, este pode atuar na área privada. Aqueles que trabalhavam 30 horas/semana na UFES tem este direito conforme Constituição Federal de 1988, art. 7 (BRASIL, 1988) para os de turnos ininterruptos de revezamento.

Gráfico 20 – Jornada de trabalho dos egressos na época em que cursavam o Mestrado Profissional em Gestão Pública

Fonte: Elaborado pela Autora.

Referente aos egressos que exerciam atividade profissional em conjunto as atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública, 84% não tiveram nenhum afastamento ou licença, 14% obteve afastamento para mestrado em algum momento e 2% obteve licença à gestante ou à adotante ou licença-paternidade. Daqueles que não trabalharam, três eram da UFES e informaram os seguintes motivos: dois informaram afastamento para mestrado, e um informou afastamento para mestrado em conjunto a licença à gestante ou à adotante ou licença-paternidade; e os outros três restantes eram do IFES e informaram como motivo o afastamento para mestrado.

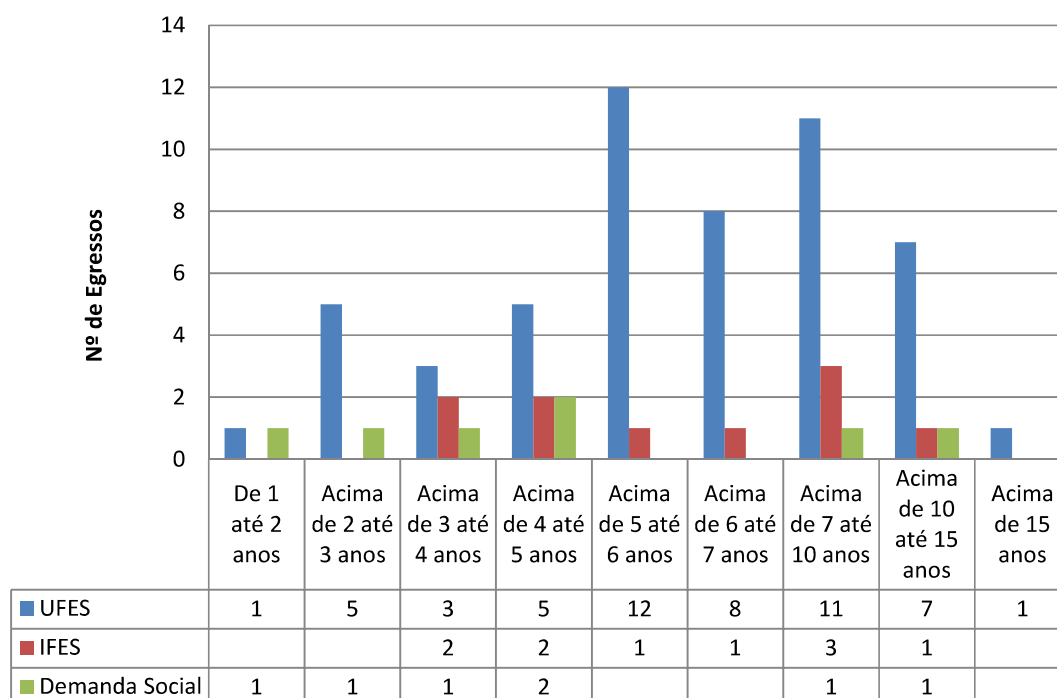
As políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos das IES, referenciadas na Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), têm como fator limitador a exigência de que o servidor só pode se afastar para mestrado após três anos de exercício na instituição, e retirar licença capacitação a cada cinco anos de exercício, entretanto no início do Mestrado Profissional em Gestão Pública.

Metade dos egressos do IFES podiam se afastar e 40% podiam obter a licença capacitação, e somente um informou não ter exercido função gratificada ou cargo de direção. Quanto aos egressos da UFES, 43% podiam se afastar e 30% podiam obter a licença capacitação, e apenas 43% desse quantitativo que podia se afastar informou não ter exercido cargo de direção ou função gratificada. Então um motivo para o reduzido quantitativo que não obteve afastamento ou licença, pode ser devido às responsabilidades dos cargos.

Os servidores com cargo de direção ou função gratificada só podem ter jornada de trabalho alterada após exoneração ou dispensa, conforme UFES (2015a), entretanto estes se submetem ao regime de dedicação integral, no qual podem ser convocados no interesse da Administração, conforme Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990).

Pela UFES a maioria dos egressos já atuou profissionalmente na instituição por mais de cinco até dez anos. Pelo IFES o quantitativo de atuação é uniforme, uma vez que 50% dos egressos já atuaram por até cinco anos e 50% já atuaram por mais de cinco anos até dez anos. Pela Demanda Social percebe-se que já prestaram serviço por até cinco anos na mesma instituição. No conjunto, a maioria dos egressos já se dedicou nas instituições que possibilitaram a formação de Mestres em Gestão Pública por mais de cinco anos, o que revela investimento profissional.

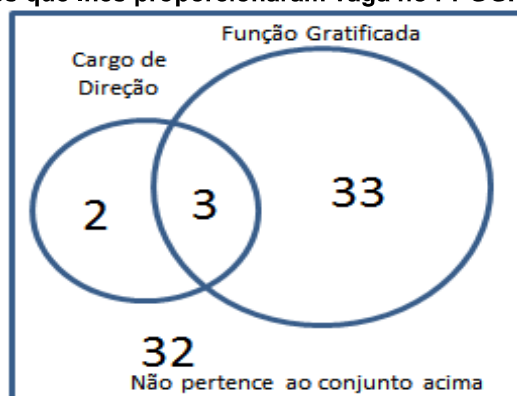
Gráfico 21 – Período de atuação profissional dos egressos nas Instituições que lhes proporcionaram vaga no PPGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme Figura 11, grande parte (38 egressos, 54,29%) dos egressos já exerceu ou ainda exerce função gratificada (36 egressos, 51,43%) ou cargo de direção (cinco egressos, 7,14%) na instituição que lhe proporcionou vaga no PPGGP, o que demonstra a participação na gestão das instituições e, portanto, a relevância da aquisição de conhecimento com o Mestrado Profissional em Gestão Pública para a tomada de decisão gerencial e estratégica, sendo 74% destes vindos das vagas da UFES, 18% do IFES e 8% da Demanda Social, uma representatividade de 70% dos egressos do IFES, 53% da UFES e 43% da Demanda Social. Apenas seis egressos que exerceram essas atividades mudaram de instituição, sendo que dois exercem função gratificada na atual e um exerce cargo de direção, os outros 50% não relataram.

Figura 11 – Cargo e função exercidos pelos egressos nas Instituições que lhes proporcionaram vaga no PGGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

Houve dez categorias de fatores contributivos por parte das instituições proporcionadoras das vagas, estas são expostas na Tabela 11, que apresenta o número de respostas por categoria, uma vez que um egresso pode informar mais de uma categoria.

Tabela 11 – Categorização das respostas quanto à contribuição da instituição

Categorias – UFES	Frequência	Porcentagem
Flexibilidade de horário para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública	18	25%
Infraestrutura para acesso à informação e suporte a pesquisa	19	26%
Qualidade do corpo docente e atenção ao discente	8	11%
Número de vagas e forma de ingresso	7	10%
Afastamento para mestrado ou licença	5	7%
Localização das atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública	7	10%
Motivação seguida de progressão funcional	4	6%
Possibilidade de troca de experiências entre os discentes	2	3%
Possibilidade de participar de projetos de extensão	1	1%
Apoio institucional financeiro	1	1%
Total	72	100%
Categorias – IFES	Frequência	Porcentagem
Flexibilidade de horário para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública	5	45%
Infraestrutura para acesso à informação e suporte a pesquisa	1	9%
Número de vagas e forma de ingresso	2	18%
Afastamento para mestrado ou licença	3	27%
Total	11	100%
Categorias – Demanda Social	Frequência	Porcentagem
Flexibilidade de horário para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública	3	50%
Infraestrutura para acesso à informação e suporte a pesquisa	2	33%
Qualidade do corpo docente e atenção ao discente	1	17%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme resultado da Tabela 11, destacam-se principalmente: 1 - a flexibilidade de horário para cursar as disciplinas do Mestrado Profissional em Gestão Pública, com 26 citações, que ressaltou a liberação pela chefia imediata, a redução da carga horária de trabalho, e a possibilidade de cursar disciplinas no turno da manhã, da tarde e da maioria à noite; e 2 - a infraestrutura para acesso à informação e suporte a pesquisa, com 22 citações, que contempla o acesso à biblioteca e à internet, a pesquisa no mesmo local do curso ou das atividades profissionais, facilitando a aquisição de dados, e mesmo a realização do estudo, quando este ocorreu na mesma instituição ou cuja população ou parte dela pertencia à universidade (aplicação de questionários ou entrevistas, análise documental, estudos de casos).

R31: "Flexibilização do horário de trabalho para o servidor estudante".

O respondente 31 provém das vagas da UFES e se enquadra como: servidor técnico-administrativo, que está respaldado à flexibilidade de horário pela Lei nº 8.112/90, art. 98 (BRASIL 1990) e no interesse da administração pela Portaria Normativa SRH/MP nº 07 de 1999 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (MPOG, 1999), que informa:

O servidor da administração federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo da União ocupante, exclusivamente, de cargo efetivo, poderá requerer a redução da jornada de trabalho de oito horas e quarenta semanais para seis ou quatro horas diárias e trinta ou vinte semanais, com remuneração proporcional calculada sobre a totalidade da remuneração.

Outras atribuições citadas foram: qualidade do corpo docente e atenção ao discente (nove citações); número de vagas e forma de ingresso, apenas por prova da ANPAD (nove citações); afastamento para mestrado ou licença (oito citações); e localização das atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública (sete citações), muitas vezes conciliadas com o mesmo local de trabalho e algumas com a proximidade da residência.

R2: "O afastamento para Mestrado, excelente Orientadora, proximidade com minha residência".

R18: "A disponibilização da vaga no edital interno".

A categoria qualidade do corpo docente e atenção ao discente está mais relacionada à instituição do PPGGP, entretanto pela maioria das respostas, também é a mesma instituição em que trabalham, por isso esta pode ter sido considerada pelos egressos servidores da UFES, ou esta foi levada em consideração. Os docentes são

qualificados por conhecerem a realidade institucional e do setor público, pois ou são da UFES ou das entidades de acordo cooperativo, e possuem diversos tipos de formação de doutores, conforme exposto na seção 3.1, Quadro 6.

Outras contribuições por parte das instituições resultantes da pesquisa foram: motivação seguida de progressão funcional (quatro citações); possibilidade de troca de experiências entre os discentes (duas citações), uma vez que muitos trabalham também na mesma instituição; possibilidade de participar de projetos de extensão (uma citação); apoio institucional financeiro como pagamento de diárias e passagens para eventos (uma citação).

Apenas sete egressos informaram não haver contribuição desta instituição, destes um era das vagas da Demanda Social, trabalhava 40 horas/semana a mais de sete até 10 anos na mesma instituição sem mudança de setor, os outros seis eram das vagas da UFES, e todos afirmaram continuar na mesma instituição, exerceram atividade profissional durante todo o período do curso, não retiraram afastamento ou licença. Desses seis, quatro mudaram uma vez de setor, um mudou duas vezes, e um não mudou de setor, este não exerceu função gratificada ou cargo de direção e trabalhava 20 horas/semana, enquanto todos os outros 40 horas/semana. Desses egressos, seis trabalhavam mais de três anos na instituição e um de um até dois anos de instituição, este exerceu função gratificada e mudou uma vez de setor, justificando desentendimento com a equipe de trabalho, mais precisamente com a chefia, motivo também justificado por mais um egresso, e os outros três justificaram a mudança de setor como: subaproveitamento, busca de novos conhecimentos e ambientes. Apenas mais um egresso da UFES exerceu função gratificada, os quatro restantes não exerceram nem cargo de direção. Diante desse quadro não se encontra uma possível justificativa da não contribuição da instituição pelo perfil profissional e em vista aos vários pontos citados na Tabela 11.

Analisando separadamente, UFES, IFES e Demanda Social, apenas pelo IFES as categorias afastamento para mestrado ou licença, e número de vagas e forma de ingresso, motivado talvez por causa de 40% dos seus egressos terem retirado o benefício, destacaram-se mais que infraestrutura para acesso à informação e suporte as pesquisas, entretanto em ambas a categoria flexibilidade de horário para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública foi satisfatória.

Vinte e oito egressos, 40%, informaram não haver fator que dificultasse a conclusão do curso, pelo quantitativo é um ponto positivo para as instituições do PPGGP.

Houve sete categorias de fatores que dificultaram a conclusão do egresso pelas instituições proporcionadoras das vagas, estas são expostas na Tabela 12, que apresenta o número de respostas por categoria, uma vez que um egresso pode informar mais de uma categoria.

Analisando separadamente, UFES, IFES e Demanda Social, apenas pela Demanda Social a categoria falta de licença ou afastamento não foi citada, motivo pelo qual não são respaldados pela Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), entretanto a categoria carga horária de trabalho e demanda foi a mais mencionada para ambas três.

Tabela 12 – Categorização das respostas quanto à dificuldade imposta pela instituição

Categorias – UFES	Frequência	Porcentagem
Carga horária de trabalho e demanda	11	31%
Falta de flexibilidade de horário	8	22%
Falta de licença ou afastamento	9	25%
Dificuldade no apoio para realização de pesquisas	4	11%
Localização do PPGGP	2	6%
Assédio moral no ambiente de trabalho	1	3%
Não disponibilização de bolsa de estudos	1	3%
Total	36	100%
Categorias – IFES	Frequência	Porcentagem
Carga horária de trabalho e demanda	4	57%
Falta de flexibilidade de horário	1	14%
Falta de licença ou afastamento	1	14%
Localização do PPGGP	1	14%
Total	7	100%
Categorias – Demanda Social	Frequência	Porcentagem
Carga horária de trabalho e demanda	3	60%
Falta de flexibilidade de horário	1	20%
Localização do PPGGP	1	20%
Total	6	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme Tabela 12, destacam-se principalmente: carga horária de trabalho e demanda, 18 citações; falta de flexibilidade de horário, 10 citações; e falta de licença ou afastamento, 10 citações. Embora a flexibilidade tenha sido citada como ponto positivo por 26 egressos, alguns tiveram dificuldades.

R19: “Conciliar a carga de trabalho com a carga de estudos e leituras”.

R22: “A dificuldade de liberação da carga horária muitas vezes dificultou a conclusão de alguns trabalhos pertinentes a algumas disciplinas”.

R40: "Horário; não tive licença, então tive que conciliar 8hs de trabalho/dia com o horário das disciplinas, de modo a não dar conflitos".

Conforme Giuliani (2010) o mestrado profissional não exige a dedicação exclusiva do discente, logo é comum o exercício profissional em paralelo as atividades acadêmicas, e considerando a proposta das instituições do PPGGP, isso já é sabido, porém se acredita que é um fator prejudicial em alguns casos, principalmente, quando se analisa a realidade do servidor e de suas responsabilidades. Dos egressos que fizeram essa crítica, três do IFES informaram ter exercido função gratificada e um informou cargo de direção, sete de 11 da UFES informaram função gratificada, e um da Demanda Social informou ter exercido tanto função gratificada como cargo de direção, portanto do total de 18 egressos apenas 33% não exerciam essas funções, e 29% de todos os egressos que informaram ter exercido essas funções, relacionam-se a crítica da carga horária. Observa-se também que todos exerciam 40 horas/semana de carga horária de trabalho, exceto por um da Demanda Social que exercia acima de 50 horas/semana; e sete egressos da UFES não podiam se afastar para as atividades de pós-graduação no início do curso por não possuir três anos de instituição, dos quatro que podiam apenas um não declarou ter exercido função gratificada ou cargo de direção, pelos egressos do IFES, 50% podia se afastar, mas um informou ter exercido cargo de direção e o outro, função gratificada. Percebe-se uma carga horária de trabalho elevada e grande responsabilidade para esses egressos se ainda permaneciam no cargo ou função, interferindo conforme relatado significativamente nas atividades como discentes do PPGGP.

A política de capacitação do servidor técnico-administrativo das IES, do decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a), tem como diretriz incentivar e assegurar a participação do servidor nas atividades de capacitação. A Lei nº 8112/90 (BRASIL, 1990) garante o horário especial a servidor estudante, se houver incompatibilidade de horário escolar e o da repartição, desde que ocorra a compensação de horário, sem prejuízo do exercício do cargo, e os servidores da UFES são respaldados pela Resolução nº 26/95 (UFES, 1995), na qual prevê "liberação total nos casos de cursos de pós-graduação". Mesmo com esses direitos muitas vezes as exigências do cargo não permitem a flexibilidade de horário, 40% dessas reclamações provêm de egressos que exerceram função gratificada ou cargo de direção, e talvez alguns também não

conseguiram realizar a compensação de horas, ou mesmo não poderiam pedir a redução da carga horária com proporcional remuneração por causa da dependência financeira.

Outras categorias foram citadas em menor número: dificuldade no apoio para realização de pesquisas (quatro citações); localização do PPGGP (quatro citações); assédio moral no ambiente de trabalho (uma citação); não disponibilização de bolsa de estudos (uma citação).

R11: “Distância do local de trabalho até o local do curso”.

R69: “Falhas em bases de dados necessários à pesquisa; inexistência de bancos de dados; demora na autorização de acesso a alguns setores para entrevista; desconhecimento institucional”.

Os quatro egressos que relataram dificuldade no apoio para realização de pesquisas provêm da UFES, o quantitativo não foi representativo, apenas 7,5%, entretanto é importante a investigação das críticas para a instituição e apoio aos alunos, o que não é objetivo desta pesquisa.

O Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES é presencial, entretanto existem outros cursos que são à distância, facilitando o acesso devido à localização. Dos egressos que questionaram esse quesito foram: um é do IFES, um é da Demanda Social, um é da UFES e atua no campus de Maruípe, e outro também da UFES, mas atua no campus de Alegre.

O egresso que informou assédio moral é das vagas da UFES, mudou duas vezes de setor e na data de sua contribuição à pesquisa informou está aguardando vaga em concurso. O assédio moral ainda não faz parte do Código Penal Brasileiro, entretanto é contra o Código de Ética no serviço público, passível de ser julgado pela comissão de ética do órgão, com ampla defesa (BRASIL, 1994; BRASIL, 1940).

Quanto ao egresso que questionou bolsa de estudos, este provêm das vagas da UFES, e como se apresenta como servidor efetivo, o curso não exige dedicação exclusiva, é possível a conciliação entre o ambiente profissional e o acadêmico. O Mestrado Profissional em Gestão Pública disponibiliza para os discentes bolsas de estudos pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo - FAPES, que exige dedicação exclusiva do discente ao curso e à pesquisa, e este não pode ter

vínculo empregatício (UFES, 2016a; FAPES, 2011). Dos 90 egressos um já foi contemplado com a bolsa de estudos (informação verbal)⁸.

Quanto à participação do gestor imediato no trabalho de conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública, quatro categorias foram relacionadas, estas são expostas na Tabela 13, que apresenta o número de respostas por categoria, uma vez que um egresso pode informar mais de uma categoria.

Tabela 13 – Categorização das respostas quanto à contribuição do gestor imediato

Categorias – UFES	Frequência	Porcentagem
Apoio geral	25	42%
Participação direta	7	12%
Permissão a flexibilização de carga horária	5	9%
Nenhuma ou pouca participação	22	37%
Total	59	100%
Categorias – IFES	Frequência	Porcentagem
Apoio geral	3	25%
Participação direta	2	17%
Permissão a flexibilização de carga horária	2	17%
Nenhuma ou pouca participação	5	42%
Total	12	100%
Categorias – Demanda Social	Frequência	Porcentagem
Apoio geral	3	43%
Nenhuma ou pouca participação	4	57%
Total	7	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Trinta e um egressos relataram que os gestores deram muito apoio a pesquisa de diversas formas:

R3: “Apoio logístico”.

R4: “Participação Total. De essencial importância”.

R9: “Auxílio no levantamento de dados, autorização para pesquisar nas informações internas do departamento”.

R39: “Excelente. Muita disponibilidade e contribuiu bastante para o resultado do trabalho”.

R41: “Viabilizou o contato com os diretores das disciplinas que pesquisei, bem como me permitiu acesso a informações importantes”.

Nove participaram diretamente na pesquisa como fonte de dados, os sete egressos pela UFES também relacionaram a instituição do ambiente profissional a sua dissertação, e o mesmo ocorre para os dois do IFES; e sete flexibilizaram o horário

⁸ SILVA, Mayara Pereira, Secretária do PPGGP, 31 out. 2016.

de trabalho para o egresso cursar disciplinas do Mestrado Profissional em Gestão Pública, percebe-se que pela Demanda Social não houve a citação dessa categoria.

R11: “Respondeu questionário e flexibilizou o horário de trabalho, além de incentivar a prosseguir”.

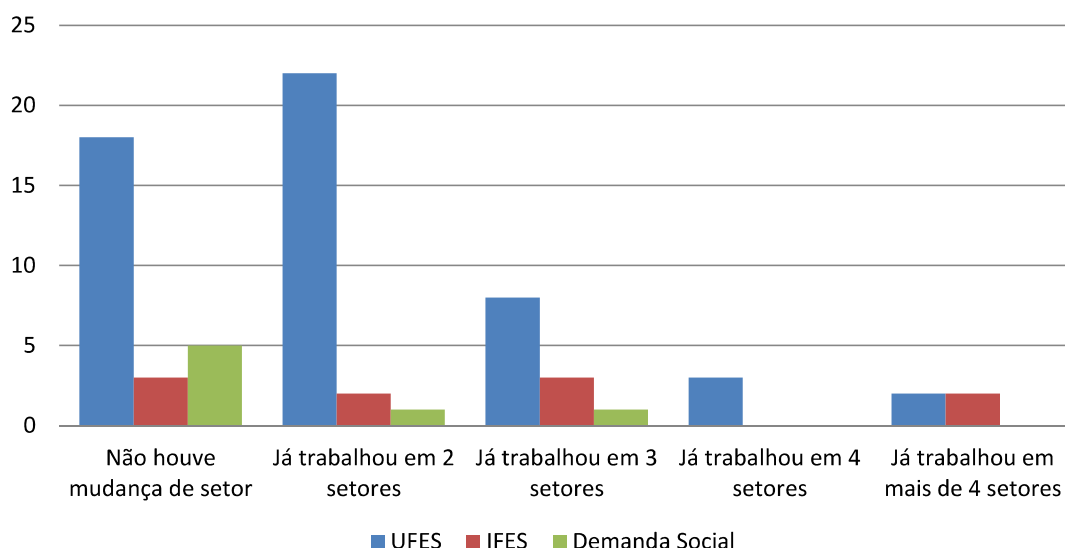
R22: “Tive dois gestores durante o processo, o primeiro me incentivou a fazer o mestrado, além de contribuir com ideias para escrita de artigos e do assunto da dissertação. O segundo gestor me auxiliou possibilitando que meu horário pudesse ser flexível a fim de eu terminar de escrever a minha dissertação”.

Um egresso pela UFES informou que houve pouca participação e trinta egressos informaram que não houve participação do gestor imediato, ou não teve interferência, ou a pesquisa não precisava de apoio.

Apenas para a Demanda social a não colaboração do gestor foi superior à soma de todas as outras categorias, desses quatro egressos, um informou estar desempregado, mas que exerceu atividade profissional durante todo o período do curso, dois mudaram de instituição após o Mestrado Profissional em Gestão Pública e um informou permanecer na mesma instituição.

No questionamento ao egresso de mudanças de setor na mesma instituição que lhe promoveu vaga no PPGGP, Gráfico 22, 37,14% relataram não haver mudança, e 35,71% relataram já terem mudado de setor uma vez. Em comparação àqueles que mudaram duas ou mais vezes, 72,86% dos egressos mostraram não haver muitas mudanças de ambiente de trabalho, o que se leva em consideração pelo tempo de atuação profissional, possível dedicação e aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, com ressalva de três egressos ingressantes no PPGGP pela UFES que tiveram essa mudança num curto período de tempo, máximo de três anos, todos os outros relatam ter mais de três anos de instituição, podendo essas mudanças terem ocorrido em momentos espaçados que possibilitassem o aprendizado.

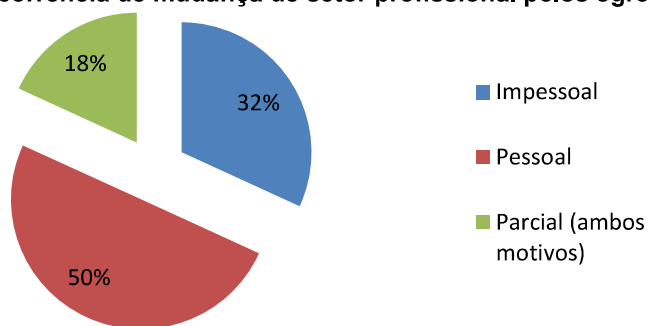
Gráfico 22 – Ocorrências de mudanças de setores de trabalho dos egressos na instituição que lhes proporcionou vaga no PPGGP



Fonte: Elaborado pela Autora.

Metade de todas as mudanças de setor ocorridas na vida profissional dos egressos foi por motivo pessoal, Gráfico 23, apenas 32% ocorreu por interesse da instituição e apenas 18% dos egressos da UFES exclusivamente tiveram mudanças que ora foi por interesse pessoal e ora por interesse da Administração.

Gráfico 23 – Motivo de ocorrência de mudança de setor profissional pelos egressos



Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando separadamente: Na UFES, 49% informaram interesse pessoal e 29% da Administração; no IFES, 57% foi interesse pessoal e 43% da Administração; no âmbito da demanda social apenas dois egressos mudaram de setor: um declarou que só mudou uma vez e por motivo pessoal, e o outro mudou duas vezes e ambas por motivo impessoal.

Por cinco categoria foi possível explicar os motivos de mudança de setor dos 44 egressos.

Tabela 14 – Categorização das respostas quanto ao motivo de mudança de setor

Categorias	Frequência	Porcentagem
Subaproveitamento, busca de novos conhecimentos e ambientes	19	35%
Convite institucional	18	33%
Desentendimento na equipe de trabalho	9	17%
Distância de familiares ou residência	4	7%
Ambiente favorável para as atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública	4	7%
Total	54	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os mais citados, conforme a Tabela 14, foram o subaproveitamento no setor ou busca de novos conhecimentos e ambientes de trabalho, juntamente com a categoria convite institucional, conforme algumas citações:

R1: “Nos dois primeiros setores me sentia subaproveitado”.

R4: “Por interesse Institucional - o convite partiu de instâncias superiores”.

R16: “Falta de motivação no setor antigo. Não me sentia desafiada”.

Seguido de desentendimento na equipe de trabalho:

R8: “Agressão verbal no ambiente de trabalho”.

R24: “Incompatibilidade com a chefia da época”.

Outras duas categorias também foram citadas como motivo de mudança: distância de familiares ou da residência e ambiente favorável às atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública.

R10: “Mudei de campus da UFES, mais próximo da minha residência”.

R12: “Pedi dispensa do cargo de direção, com conseqüente mudança de setor para fins de concluir o mestrado”.

A Demanda Social é a única que se difere da maioria por não haver citação da categoria subaproveitamento, busca de novos conhecimentos e ambientes.

Tabela 15 – Categorização das respostas quanto ao motivo de mudança de setor por instituição

Categorias – UFES	Frequência	Porcentagem
Subaproveitamento, busca de novos conhecimentos e ambientes	18	43%
Convite institucional	12	28%
Desentendimento na equipe de trabalho	7	17%
Distância de familiares ou residência	3	7%
Ambiente favorável para as atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública	2	5%
Total	42	100%

Categorias – IFES	Frequência	Porcentagem
Subaproveitamento, busca de novos conhecimentos e ambientes	4	33%
Convite institucional	4	33%
Desentendimento na equipe de trabalho	2	17%
Distância de familiares ou residência	1	8%
Ambiente favorável para as atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública	1	8%
Total	12	100%
Categorias – Demanda Social	Frequência	Porcentagem
Convite institucional	2	67%
Ambiente favorável para as atividades do Mestrado Profissional em Gestão Pública	1	33%
Total	3	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

A maioria dos egressos continua na mesma instituição que lhe proporcionou vaga no PPGGP, 83% (representatividade de 89% pela UFES, 90% pelo IFES e 29% pela Demanda Social), o que representa no curto prazo o retorno de investimento destas para com o PPGGP. Quanto às alterações, 10% dos egressos mudaram de instituição durante o Mestrado Profissional em Gestão Pública e 7% mudaram de instituição após este, sendo que 7% mudaram de instituição para as parceiras: IFES para UFES, da Demanda Social para UFES e da UFES para o IFES, outros 3% mudaram da UFES para IFF e EBSERH, 4% da Demanda Social para COPASA, TJES e MPES, 1% da Demanda Social informou estar desempregada e 1% saiu da UFES e se encontra aguardando convocação de concurso público. Desses egressos que mudaram de instituição: 83% dos seis egressos da UFES realizaram pesquisa relacionada a esta, inclusive dois informaram que mudaram após o curso; do IFES só um mudou, foi durante o Mestrado Profissional em Gestão Pública e para instituição UFES, e realizou pesquisa sobre esta; da Demanda Social, os cinco realizaram pesquisas em organizações diversas, dois mudaram durante o curso, dois após e um se encontra desempregado. A maior parte desses egressos, 58%, atuou mais de três anos na mesma instituição, do restante, 25% eram da UFES e 17% da Demanda Social.

Dos 10% que mudaram de instituição durante o curso, 43% o fez em 2014, 29% em 2013, 14% em 2011 e 14% em 2015. Isso ocorreu dentro de um ano de ingresso no PPGGP com 72% desses egressos. E dos 12 egressos que mudaram de instituição, 41% exercem na atual função gratificada (33%) ou cargo de direção (8%), um percentual representativo daqueles que trabalham na área da Gestão e têm em seu

currículo o Mestrado Profissional em Gestão Pública. Desse quantitativo, apontam-se as seguintes diferenças de uma instituição para outra: três egressos que haviam exercido a função gratificada passaram a não ter (um da UFES e dois da Demanda Social), dois ganharam a função gratificada (ambos da UFES), um passou de função gratificada para cargo de direção (da UFES) e o restante permaneceu da mesma forma que na instituição que lhe proporcionou vaga no PPGGP. O motivo geral dessa mudança, portanto, não está relacionado à busca de cargos de gestão, exceto talvez pelos dois que ganharam essa função e também informaram satisfação para ascensão aos cargos de gestão, daqueles que já haviam exercido função gratificada ou cargo de direção e passaram a não exercer não apresentaram satisfação quando questionados sobre aumento de salário, e destes 67% já havia mudado também de setor; dos sete restantes, 57% apresentou satisfação no aumento de salário, que pode ser um possível motivo e 29% não informaram satisfação nesse requisito e também mudaram de setor durante o tempo de instituição. Portanto, entende-se que 50% das mudanças não estão relacionadas a aumento de salário ou a ascensão para cargos de gestão.

Um dos pontos de avaliação da CAPES é “informações sobre o destino dos egressos do curso, empregabilidade e trajetória profissional” (MEC, 2009). Pelo o que se percebe dos resultados da pesquisa apresentados nessa seção, a maioria dos egressos permanece na mesma instituição que lhe proporcionou vaga no PPGGP, já exerceu função gratificada e, ou, cargo de direção, trabalha mais de cinco anos na mesma instituição e cerca de 40 horas por semana.

Observou-se também que vários aspectos profissionais tiveram influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES.

4.3 INFLUÊNCIAS DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

Na sintetização da influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida do egresso, os aspectos mais mencionados foram o profissional, seguido do pessoal e acadêmico. Para cada tipo de aspecto realizou-se o agrupamento em categorias pela Tabela 16, seguindo as indicações dos egressos, pois muitos fatores estão interligados a ambos: vida pessoal, vida acadêmica e vida profissional.

Tabela 16 – Categorização das respostas quanto a influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida do egresso

Categorias – Vida Profissional	Frequência	Porcentagem
Aprimoramento profissional	38	44%
Aquisição de incentivo a qualificação	20	23%
Abertura para novos desafios	13	15%
Pensamento crítico	9	10%
Abertura para carreira de docente	6	7%
Total	86	100%
Categorias – Vida Pessoal	Frequência	Porcentagem
Crescimento pessoal	12	24%
Ampliação da rede de relacionamentos	10	20%
Auto realização	9	18%
Autoestima e Status social	7	14%
Quebra de paradigmas	6	12%
Autoconfiança	5	10%
Total	49	100%
Categorias – Vida Acadêmica	Frequência	Porcentagem
Construção de conhecimentos	23	45%
Estímulo à pesquisa e publicação científica	16	31%
Abre portas para o Doutorado	9	18%
Habilidades de leitura, escrita e interpretação	3	4%
Aperfeiçoamento do raciocínio lógico e analítico	1	2%
Total	52	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para os aspectos relacionados na vida profissional destaca-se a categoria aprimoramento profissional, que abrange o melhor desempenho das atividades, a habilidade de comunicação, o relacionamento interpessoal, a tomada de decisão, a visão empreendedora, a visão estratégica e o solucionador de problemas, aspectos informados de maneira isolada.

Para os aspectos relacionados na vida pessoal destaca-se a categoria crescimento pessoal, que engloba aspectos citados isolados como administração do tempo e desinibição.

Para os aspectos relacionados na vida acadêmica destaca-se a categoria construção de conhecimentos, grande aprendizado durante o Mestrado Profissional em Gestão Pública.

R10: “O mestrado impactou diretamente na qualificação profissional bem como no retorno financeiro através da mesma, e mais que isso, ajudou a estabelecer novos laços de amizade, a estimular a autoestima e a autoconfiança, além de mostrar novas visões de mundo e uma nova gama de conhecimento, estimulando principalmente o pensamento crítico e o aprendizado de novas ferramentas”.

R19: “Tornei-me uma pessoa e um profissional mais confiante, desinibido e comunicativo, além de mais crítico. No campo acadêmico me aproximou da

pesquisa, campo pelo qual tenho grande interesse, inclusive para dar continuidade com o Doutorado”.

R34: "O mestrado contribuiu muito para uma visão melhor de pesquisa, aprendi a desenvolver melhor as ideias tanto pessoais quanto profissionais, além disso, houve contribuição pecuniária - aumentaram meus rendimentos. Na vida pessoal aumentou minha autoestima e minha família demonstrou orgulho de mim”.

R60: "O mestrado trouxe uma grande realização na vida pessoal, vez que sempre quis cursar um mestrado em Gestão Pública, área a qual me dedico desde o início da minha vida profissional. Trouxe também melhoria na qualidade de vida de minha família com a progressão funcional decorrente da conclusão do mestrado. Nos aspectos profissionais contribuiu para uma visão mais ampliada e embasada da Gestão Pública e uma aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos com a realização da dissertação [...] atraído à atenção dos atuais diretores de Centro [...] com possibilidade de concretização. Nos aspectos acadêmicos, abriu meus horizontes e gerou o anseio de cursar um doutorado na mesma área”.

R69: "PESSOAL - elevou minha autoestima proporcionando segurança para atuar. Aumentou meu círculo de amigos verdadeiros. PROFISSIONAL - maior competência para promover ações de gestão; visão mais assertiva sobre a realidade do serviço público e modos de combater e melhorar processos falhos; visão estratégica e empreendedora; maior capacidade de encontrar soluções inovadoras e sustentáveis. ACADÊMICOS - maior organização do pensamento científico; melhorou processo de dissertação; melhorou o processo de pesquisa; conscientização da continuidade dos estudos em gestão pública universitária”.

Apenas um egresso das vagas da UFES não informou influências do Mestrado Profissional em Gestão Pública, conforme citação abaixo. Entretanto atribuiu muito ou bastante influência nos seguintes aspectos: pensamento crítico (A), melhor desempenho profissional (F), exercício da difusão do conhecimento (G), exercício da pesquisa científica (H), valores éticos (I), valores sociais (J), valores ambientais (K), contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L), aplicação de métodos organizados (Z), mencionados no Gráfico 24.

R41: “Ainda não tive oportunidades que evidenciassem influência do título”.

Três egressos pelas vagas da UFES apontaram falta de reconhecimento da Instituição em aproveitamento de sua capacitação:

R36: “Profissionalmente, não existiu nenhum aproveitamento dos meus conhecimentos por parte da instituição”.

R47: “Não houve qualquer consideração quanto à minha qualificação enquanto servidor, tanto no meu local de trabalho, quanto naquilo que foi resultado da minha pesquisa”.

R66: “Onde trabalho, não houve reconhecimento”.

Compartilhando dessa queixa, Hortale et al (2010) também aponta em seus estudos que egressos continuaram exercendo as mesmas atividades profissionais anteriores

ao mestrado e com baixo compromisso institucional com a proposta de pesquisa desses.

As respostas dos egressos compartilham nos pontos mais citados com aqueles encontrados nos estudos de Maciel e Nogueira (2012, p. 472), quando este encontra a maior frequência da avaliação da experiência no mestrado profissional a partir dos resultados produzidos, no qual resume em: “conhecimentos adquiridos, aplicação do conhecimento no campo profissional, melhoria no exercício profissional, e crescimento pessoal decorrente do convívio com colegas e professores”. Hortale et al (2010) também aponta em seus estudos o aumento de conhecimentos e o aprimoramento profissional como pontos mais assinalados.

Quanto aos estudos de Giuliani (2010), este encontrou maior nível de importância na docência e pesquisa se comparado com o aprimoramento profissional, este trabalho se difere por apresentar apenas seis citações, 9%, nesse viés, e ressalta que a maioria dos egressos desse trabalho é funcionário da empresa privada e este não possui uma amostra assim.

Analisando separadamente, apenas os egressos pelas vagas do IFES mudaram a ordem de frequência de citações pelas categorias vida pessoal e acadêmica, para estes a ampliação da rede de relacionamentos e a categoria autoestima e status social são mais relevantes que o crescimento pessoal, e a categoria estímulo à pesquisa e publicação científica foi mais citada que a construção de conhecimentos, conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Categorização quanto à influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida do egresso - por instituição

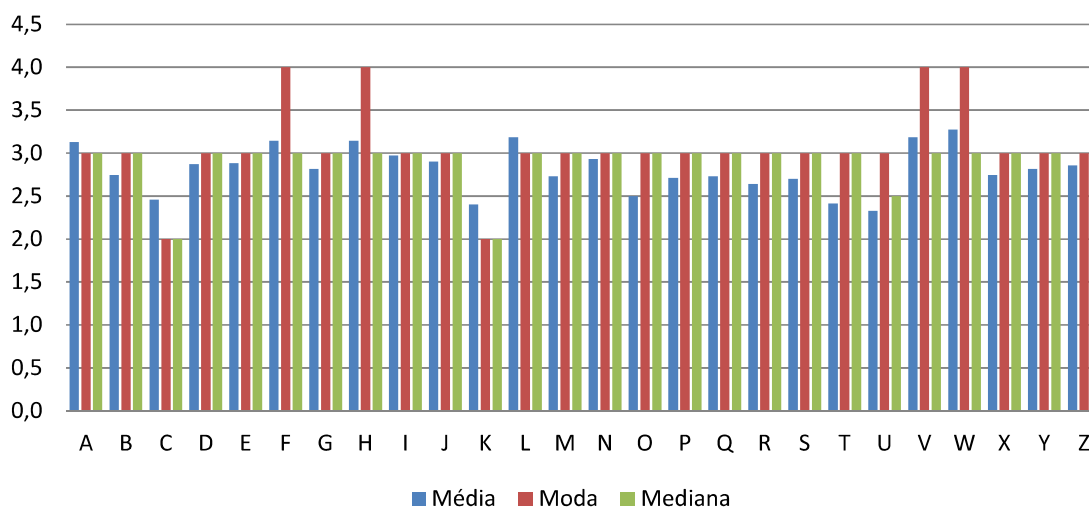
Categorias	UFES	IFES	Demanda Social
Categorias – Vida Profissional	Frequência	Frequência	Frequência
Aprimoramento profissional	28	6	4
Aquisição de incentivo a qualificação	19	1	0
Abertura para novos desafios	8	1	4
Pensamento crítico	7	2	0
Abertura para carreira de docente	4	0	2
Total	66	10	10

Categorias – Vida Pessoal	Frequência	Frequência	Frequência
Crescimento pessoal	11	1	0
Ampliação da rede de relacionamentos	6	3	1
Auto realização	7	1	1
Autoestima e Status social	5	2	0
Quebra de paradigmas	5	0	1
Autoconfiança	5	0	0
Total	39	7	3
Categorias – Vida Acadêmica	Frequência	Frequência	Frequência
Construção de conhecimentos	18	3	2
Estímulo à pesquisa e publicação científica	11	4	1
Abre portas para o Doutorado	6	2	1
Habilidades de leitura, escrita e interpretação	2	0	1
Aperfeiçoamento do raciocínio lógico e analítico	1	0	0
Total	38	9	5

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os egressos atribuíram um grau de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública (questão 23 do questionário) para aspectos de A-Z detalhados no Quadro 8 da seção de Metodologia, e para cada grau foi atribuído uma nota: Nada – 0; Pouco – 1; Regular – 2; Muito – 3; Bastante – 4, e calculado a média aritmética simples juntamente com a moda e mediana apresentadas pelo Gráfico 24.

Gráfico 24 – Percepções sobre o nível de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para aspectos de A-Z



Fonte: Elaborado pela Autora.

A média aritmética representa a soma dos valores de todos os dados dividida pelo seu número, ou seja, os valores extremos influenciam no resultado; a moda

representa o maior número de repetições de cada grau de influência; a mediana representa o valor central das respostas, repartindo-as em duas partes iguais (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Analisando o Gráfico 24, nenhum aspecto se classificou pela média, moda e mediana como nada importante ou pouco importante. Os aspectos que menos se destacaram pela moda, ficando na classe regular, foram o C e o K, respectivamente: visão empreendedora e valores ambientais. Conforme Quadro 9, os aspectos com maior influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na percepção dos egressos, no grau 4 (bastante), pela moda foram o F, H, V e W, respectivamente: melhor desempenho profissional, exercício da pesquisa científica, autoestima, e vida pessoal. Pelo melhor nível médio de influência (de muito a bastante) aparece os aspectos W, L, V, F, H e A, respectivamente: vida pessoal, contribuição para a sociedade, autoestima, melhor desempenho profissional, exercício da pesquisa científica, pensamento crítico. Nenhum aspecto se classificou no grau de nada a regular pela média. Quanto à mediana, os aspectos que menos influenciaram (regular) foram o C e o K, todos os outros aspectos empatam na classificação muito influente (grau 3), exceto o perfil negociador (U) que ficou entre regular a muito influente.

Quadro 9 – Média, Mediana e Moda dos graus de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública

	Muito a Bastante	Regular
Média	Vida pessoal (W), contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L), autoestima (V), melhor desempenho profissional (F), exercício de pesquisa científica (H) e pensamento crítico (A)	-
Mediana	Todos, exceto visão empreendedora (C), valores ambientais (K) e perfil negociador (U)	Visão empreendedora (C) e valores ambientais (K)
Moda	Desempenho profissional (F), exercício de pesquisa científica (H), autoestima (V) e vida pessoal (W)	Visão empreendedora (C) e valores ambientais (K)

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme Mcclave, Benson e Sincich (2011, p.67), “quanto menor o desvio-padrão, menos variáveis eles são”, logo a média que melhor representa os dados é aquela com menor desvio padrão, e para esses a média aritmética foi a mais indicada para todos os aspectos, seguido da mediana e por último a moda. Será, então, com essa medida que se comparará os resultados.

Em comparação ao Quadro 9, a categoria da Tabela 16 aprimoramento profissional é representada pelos aspectos visão empreendedora (C), solucionador de problemas (E), melhor desempenho profissional (F), valores sociais (L), relacionamento interpessoal (M), habilidade de comunicação (N), tomar decisões (P); a categoria pensamento crítico pelo aspecto pensamento crítico (A); a categoria crescimento pessoal pela desinibição (X) e vida pessoal (W); a categoria autoestima e status social pela autoestima (V); a categoria autoconfiança pela autoconfiança (S); e a categoria estímulo à pesquisa e publicação científica pelo exercício de pesquisa científica (H); e as demais categorias abrangem novas visões para os resultados da influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública. Percebe-se, então, que os itens F, L, W e H também foram os mais citados nas suas classificações, e embora em menor número, os itens V e A também não deixaram de aparecer.

Em análise pelo gênero, os seis aspectos de maior influência pelo Quadro 9 são considerados assim também para ambos os sexos, entretanto os egressos femininos acrescentam também os aspectos valores sociais e habilidade de comunicação, respectivamente J e N, e diferente destes os egressos masculinos acrescentaram os aspectos valores éticos e absorção de críticas, respectivamente I e Y. Nenhum isoladamente considerou algum aspecto abaixo de regular.

Pela faixa etária, os egressos de 26 a 35 anos consideraram exatamente os mesmos aspectos da maioria como de maior influência, os da faixa de 36 a 45 anos consideraram além daqueles, os seguintes aspectos: valores éticos (L), valores sociais (J) e exercício da difusão do conhecimento (G). Os egressos acima de 45 consideraram todos os aspectos de A-Z de igual ou acima de muita influência. Nenhum isoladamente considerou algum aspecto abaixo de regular.

No contexto, esta pesquisa compartilha dos resultados de Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010) e Paixão, Filho e Amoedo (2013) quanto a todos os aspectos considerados terem média de importância positiva, igual ou maior que regular, entretanto difere na análise isolada.

Nos estudos de Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010), os discentes classificaram com menor média de importância os aspectos: vida pessoal e desembaraço, diferente deste estudo que são representados pelas letras W e X, respectivamente

como maior média, entre muito a bastante importante, e entre regular a muito importante. Como maior média os discentes do referido estudo aprovaram o perfil pesquisador e a capacidade de aplicação de métodos organizados, respectivamente representados neste trabalho pelas letras H e Z, compartilhando apenas o H do mesmo resultado, pois embora o Z tenha se classificado entre regular a muito importante não está entre os mais importantes.

Nos estudos de Paixão, Filho e Amoedo (2013), estes identificaram como menor média o item controlar-me emocionalmente e como maiores médias: integrar informações de várias fontes, pensar criticamente e pesquisar. Os aspectos de maior classificação desta pesquisa se relacionam com essa respectivamente com os aspectos aplicação de métodos organizados (Z), pensamento crítico (A) e exercício da pesquisa científica (H), e compartilham dos mesmos resultados os dois últimos citados.

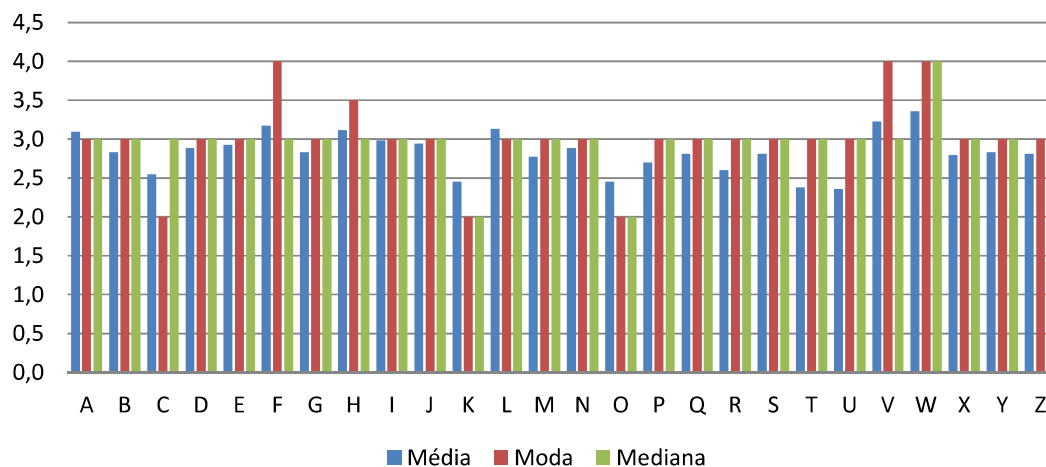
Os aspectos apontados pelo programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública são representados pelo pensamento crítico (A), visão inovadora (B), visão empreendedora (C), visão estratégica (D), solucionador de problemas (E), melhor desempenho profissional (F) e exercício da difusão do conhecimento (G), e garantidos como característica dos egressos os aspectos valores éticos (I), valores sociais (J), valores ambientais (K) e contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L), o que realmente confere com essa pesquisa, pois nenhum aspecto foi considerado de nada importante a regular, e o L foi considerado um dos mais importantes.

No âmbito da competência profissional: para a UFES (UFES, 2015b), os aspectos mais referenciados foram visão inovadora (B), melhor desempenho profissional (F), exercício da difusão do conhecimento (G), valores éticos (I), valores sociais (J), valores ambientais (K), contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L), gerenciar pessoas (O) e entender culturas (R); para o IFES (IFES, 2014), os aspectos pensamento crítico (A), visão inovadora (B), visão empreendedora (C), melhor desempenho profissional (F), exercício da difusão do conhecimento (G), valores éticos (I), valores sociais (J), contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L) e entender culturas (R); para a demanda social entende-se como relevante, conforme Chiavenato (2008) e Fleury e Fleury (2001) os seguintes

aspectos: visão inovadora (B), melhor desempenho profissional (F), relacionamento interpessoal (M), habilidade de comunicação (N), gerenciar pessoas (O) e preparação para as expectativas do mercado (T). Portanto houve grande contribuição para a vida profissional, uma vez que nenhum aspecto ficou abaixo de regular.

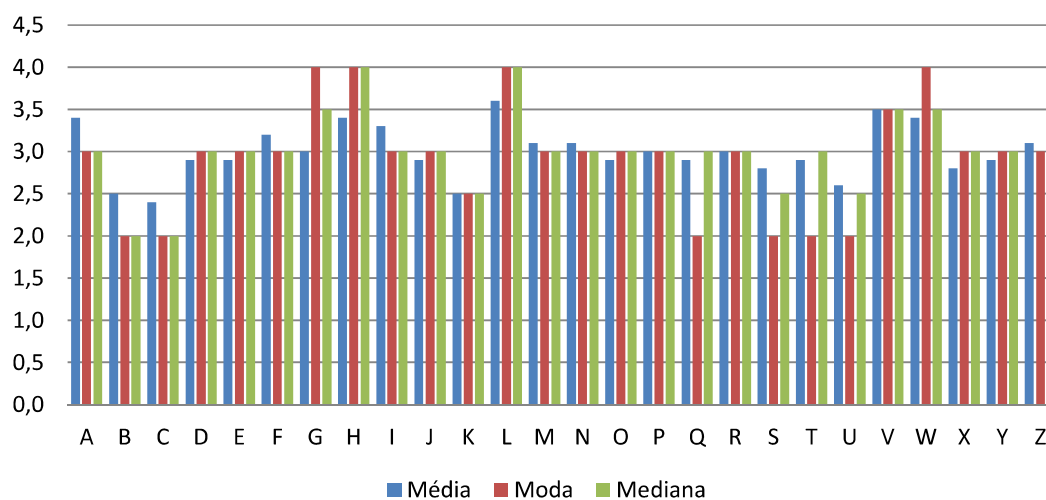
Analisando separadamente, para os egressos pela UFES, IFES e Demanda Social, nas três a melhor média encontrada foi a média aritmética.

Gráfico 25 – Percepções dos egressos pelas vagas da UFES de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública de A-Z



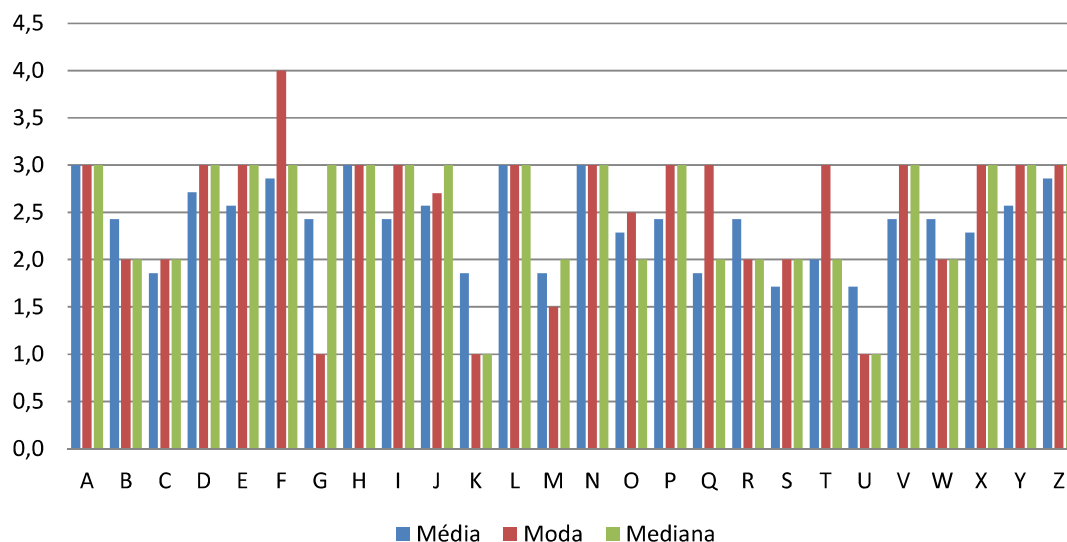
Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 26 – Percepções dos egressos pelas vagas do IFES de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública de A-Z



Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 27 – Percepções dos egressos pelas vagas da Demanda Social de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública de A-Z



Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando os Gráficos 25, 26 e 27, foi elaborado o Quadro 10 indicando os aspectos considerados como grau de influência de muito a bastante e aqueles abaixo de regular.

Quadro 10 – Classificação das pontas dos graus de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública por instituição

	Muito a Bastante	Abaixo de Regular
UFES	Vida pessoal (W), contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L), autoestima (V), melhor desempenho profissional (F), exercício de pesquisa científica (H) e pensamento crítico (A).	-
IFES	Vida pessoal (W), contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L), autoestima (V), melhor desempenho profissional (F), exercício de pesquisa científica (H), pensamento crítico (A), valores éticos (I), relacionamento interpessoal (M), habilidade de comunicação (N), aplicação de métodos organizados (Z), exercício da difusão do conhecimento (G), tomar decisões (P) e entender culturas (R).	-
Demanda Social	Contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (L), exercício de pesquisa científica (H), pensamento crítico (A) e habilidade de comunicação (N).	Visão empreendedora (C), valores ambientais (K), relacionamento interpessoal (M), flexibilidade para mudanças (Q), autoconfiança (S) e perfil negociador (U).

Fonte: Elaborado pela Autora.

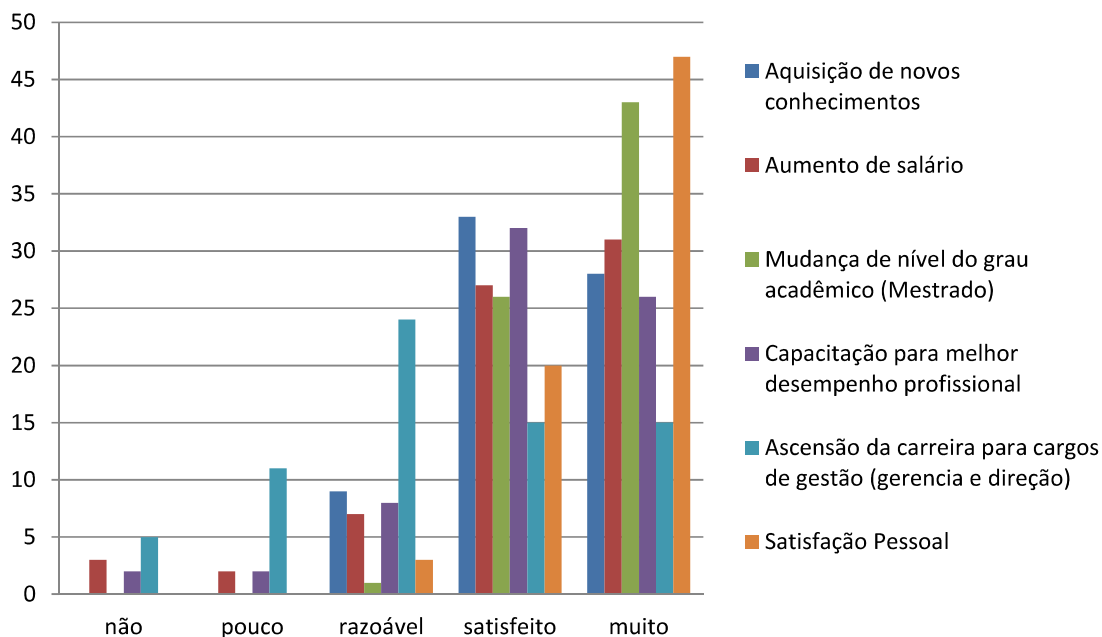
Conforme Quadro 10, as respostas dos egressos pela Demanda Social representaram as únicas que não apresentaram os seis aspectos considerados mais importantes no geral, pois não consideraram os aspectos W, V e F com maior grau de influência, atribuíram ao aspecto N, além do L, H e A, e foram também as únicas que apresentaram aspectos abaixo de regular: C, K, M, Q, S e U. As respostas dos egressos pelo IFES, além de compartilharem com o resultado geral, também adicionaram os seguintes aspectos como mais importantes: I, M, N, Z, G, P e R, contradizendo o aspecto M das respostas da Demanda Social.

Todos os aspectos dessa seção se refletem na satisfação com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES.

4.4 SATISFAÇÃO COM O MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA DA UFES

O grupo de fatores de grau de satisfação do egresso ao concluir o Mestrado Profissional em Gestão Pública considerado apenas de razoável a muito satisfeito engloba: aquisição de novos conhecimentos, mudança de nível do grau acadêmico e satisfação pessoal, entretanto se comparado ao grau de importância percebido antes do ingresso no curso, Gráfico 15, todos foram abaixo da expectativa, embora a ordem decrescente tenha-se mantido, conforme Gráfico 28.

Gráfico 28 – Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão



Fonte: Elaborado pela Autora.

Alguns depoimentos confirmaram os seguintes fatores de grau de satisfação:

- Capacitação para melhor desempenho profissional:

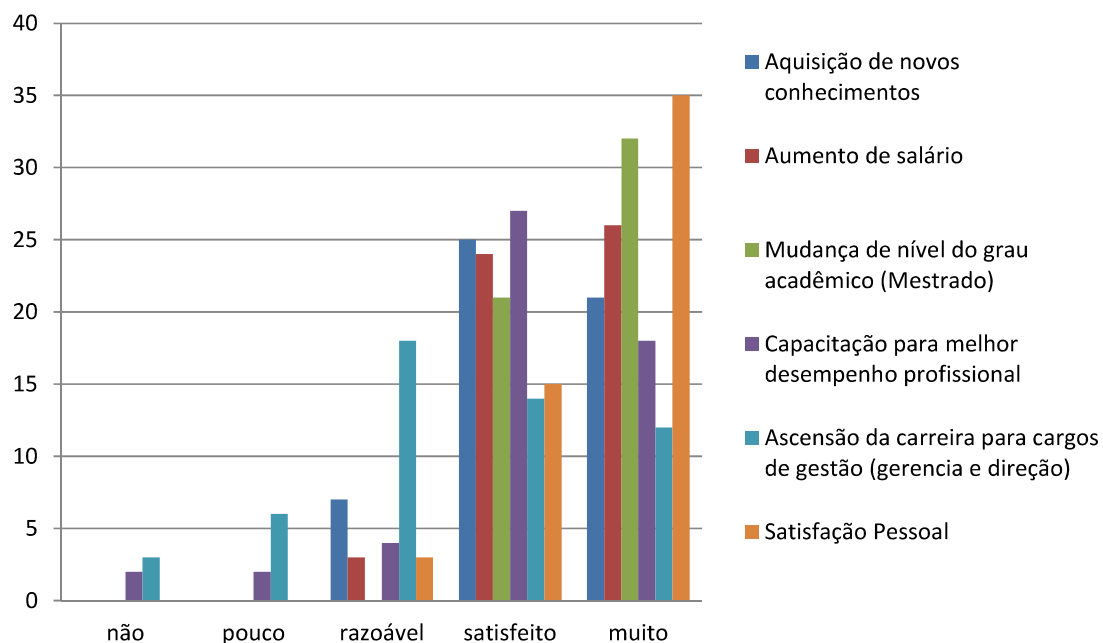
R20: “Melhoria do gerenciamento das rotinas do setor e do atendimento aos usuários internos e externos”.

- Satisfação pessoal:

R21: “Concluir o mestrado e ver do que eu fui capaz melhorou minha autoestima”.

Analisando separadamente, houve mudanças da ordem geral de nível de satisfação para os egressos do IFES (Gráfico 30), mas o primeiro e último fator permaneceu o mesmo, e da Demanda Social, esta última com todos os fatores divergentes conforme Gráfico 31.

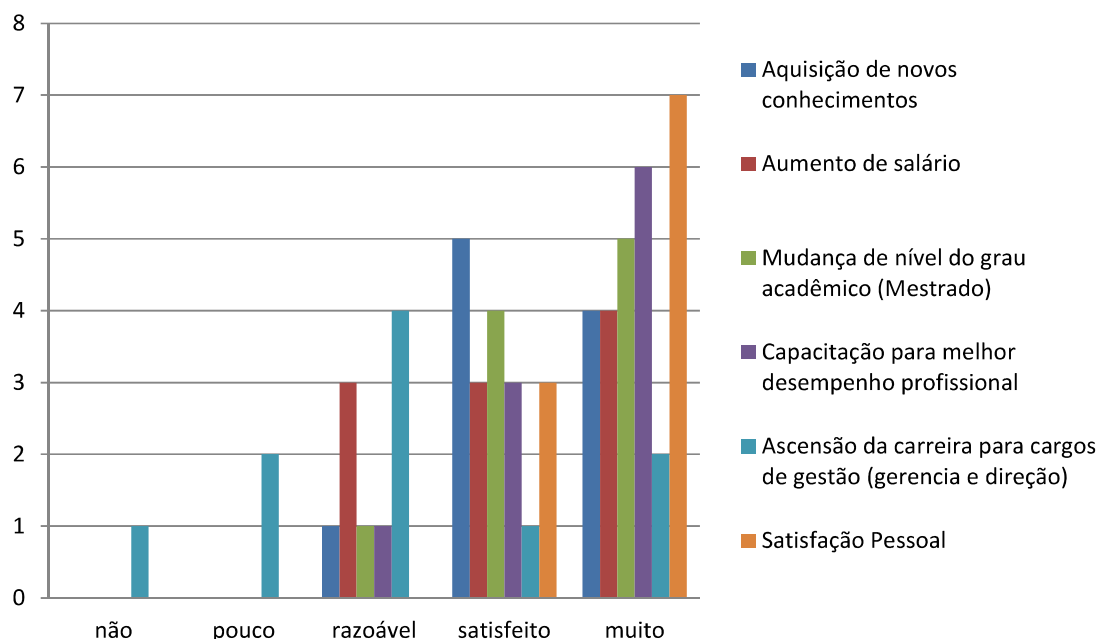
Gráfico 29 – Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão - UFES



Fonte: Elaborado pela Autora.

A satisfação dos egressos pelas vagas da UFES divergiu do grau de importância considerado por estes quanto aos fatores aquisição de novos conhecimentos e aumento de salário, que inverteram entre si a ordem e ainda ficaram abaixo do quantitativo de importância para ambos.

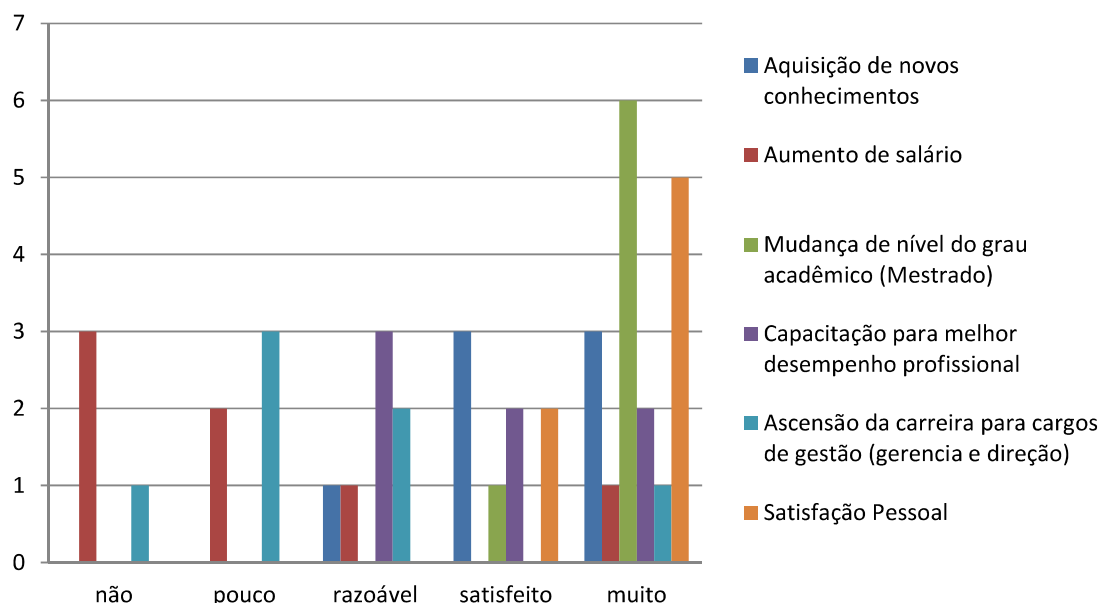
Gráfico 30 – Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão - IFES



Fonte: Elaborado pela Autora.

A satisfação dos egressos pelas vagas do IFES divergiu do grau de importância considerado por estes quanto aos fatores aumento de salário, mudança de nível do grau acadêmico (mestrado) e capacitação para melhor desempenho profissional, passando a ordem, respectivamente: de segundo para quinto, de quinto para terceiro e de terceiro para segundo colocado em grau de satisfação, sobressaindo a capacitação para melhor desempenho profissional que ficou um ponto acima do grau de importância.

Gráfico 31 – Satisfação da expectativa ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública após sua conclusão – Demanda Social



Fonte: Elaborado pela Autora.

A satisfação dos egressos pelas vagas da Demanda Social divergiu do grau de importância considerado por estes quanto aos fatores satisfação pessoal e mudança de nível de grau acadêmico (mestrado), que inverteram entre si a ordem, sobressaindo este último fator e o aumento de salário, que ficaram ambos um ponto acima do grau de importância.

Outros fatores de satisfação foram citados por 16% dos egressos, e se classificaram por três categorias expostas na Tabela 18.

Tabela 18 – Categorização das respostas quanto a fatores de satisfação ao concluir o Mestrado Profissional em Gestão Pública

Categorias	Frequência	Porcentagem
Interação com pessoas e trocas de experiências	7	64%
Influenciar pessoas e familiares	3	27%
Convite para bancas de avaliação de trabalhos científicos	1	9%
Total	11	100%

Fonte: Elaborado pela Autora.

A categoria interação com pessoas e trocas de experiência pode ser confirmado pelas seguintes frases dos egressos:

R1: "Tive o privilégio de estudar com excelentes professores, fiz novos colegas e me sinto preparado para novos desafios profissionais e acadêmicos".

R11: "Experiência pessoal de passar momentos de aprendizado e troca de experiências com colegas e professores engajados".

A categoria influenciar pessoas e familiares pode ser confirmado pelas seguintes frases dos egressos:

R2: "Hoje sou um exemplo para minha filha e demais familiares, tendo em vista que pertenço a uma família humilde e com pouca escolaridade".

R8: "A possibilidade de influenciar pessoas e redirecionar o pensamento do brasileiro em diversos aspectos".

A categoria convite para bancas de avaliação de trabalhos científicos pode ser confirmada pela frase do egresso:

R45: "Fui convidado para ser banca de avaliação de TCC [...] algumas vezes".

Após a exposição de fatores do grau de importância em cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública e do grau de satisfação em concluir, a maioria dos egressos tem interesse em participar de discussões ou ações para a melhoria do curso, exceto por 30%. Por classificação dos egressos quanto às vagas por instituição também se verifica maior interesse em ambas três, UFES com 70% dos egressos, IFES com 60% e Demanda Social com 86%.

A satisfação dos egressos com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES também provém de sua contribuição científica, que se demonstra na aquisição de conhecimentos, capacitação para melhor desempenho profissional e mesmo na satisfação pessoal, podendo desencadear o título, aumento de salário e ascensão da carreira.

4.5 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DO PPGGP - UFES

O Mestrado Profissional em Gestão Pública é novo, o que deve ser levado em consideração quanto à produção científica.

Na verificação se houve ou não produção científica pelo egresso, a maior porcentagem por item representou 43% e a menor 3%, ou seja, houve pouca produção científica para todos os itens do Gráfico 32.

Gráfico 32 – Quantidade de produção científica dos egressos do PPGGP

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme o Gráfico 32, a maior produção foi artigos submetidos em congresso ou revistas, como o curso é recente e a aprovação destes trabalhos é demorada, justifica o quantitativo. Seguido de artigo científico a ser submetido para publicação, e empatados os artigos aprovados para publicação em congresso ou revista e publicações em congresso nacional.

Na verificação do quantitativo de produção científica por egresso e discriminado por vaga das instituições do PPGGP, identifica-se que os egressos da UFES realizaram 3,36 produções científicas por egresso, os do IFES 4,80 produções científicas por egresso e pela Demanda Social 1,43 produções científicas por egresso. Pela Tabela 19 pode-se visualizar a porcentagem de produção por tipo de produção.

Tabela 19 – Porcentagem de produção científica por egresso

	UFES	IFES	Demanda Social
Publicações em congresso nacional	51%	60%	29%
Publicações em congresso internacional	28%	0%	0%
Publicações em revista nacional	30%	40%	29%
Publicações em revista internacional	0%	20%	14%
Artigo submetido em congressos ou revistas	83%	140%	29%
Aprovados para publicação em congresso ou revista	51%	70%	14%
Artigo Científico a ser submetido para publicação	62%	110%	29%
Relatório Técnico	6%	0%	0%
Capítulo de Livro em elaboração ou publicado	23%	30%	0%
Livro em elaboração ou publicado	2%	10%	0%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Percebe-se que a maior produção da UFES e do IFES seguem o resultado geral, entretanto para a Demanda Social, se destacam também publicações em congresso nacional e publicações em revista nacional.

Pelos resultados apresentados, percebe-se que o Mestrado Profissional em Gestão Pública está sendo moldado às orientações da CAPES quanto ao item de avaliação: produção científica de discentes e egressos, com até dois anos de formado, referenciada “no Qualis Periódicos da área ou livros classificados pela área, bem como nos produtos técnicos e tecnológicos assim definidos pela área” (CAPES, 2013, p. 48 e 49).

O universo de estudo da dissertação dos egressos se referiu ao menos por uma a: organização(ões) pública(s); organização(ões) privada(s); organização(ões) de economia mista; terceiro Setor; sociedade. Mas a maioria das dissertações se referiu a Organizações Públicas, por 86% das respostas, o que se pode correlacionar com a maioria ser servidor público, inclusive 71% dos egressos das vagas da Demanda Social são servidores públicos ou trabalham em sociedade de economia mista, e a mesma porcentagem realizou dissertação nesse viés.

A maioria informou que sua dissertação correspondia a uma solução aplicável, 66%, seguido de 25% que contemplou plano de ação. Apenas 5% revelou ser uma pesquisa apenas teórica e 4% informaram ser uma pesquisa ação.

A maioria realizou pesquisas referente à UFES, 67%, seguido de 11% referente ao IFES e 3% realizou pesquisa com ambas as instituições. Percebe-se então que o investimento das organizações no PPGGP está trazendo resultados para estas. O restante, 10% trabalhou com instituições diversas e 4% não realizou pesquisa nas organizações UFES, IFES, CGU, AGU, MPF, MPT, DPF ou TCE, todas estas compõem o PPGGP em 2016, conforme UFES (2016b).

A maioria dos egressos considerou que sua dissertação contribuiria de alguma forma para a organização, tendo ou não sido implementada, informando ser relevante 78,57% das respostas.

R5: “Contribui por se ter uma visão geral do desempenho do setor como se encontra hoje e as ações de melhorias que devem ser feitas, onde o gestor pode criar as estratégias para melhoria desse desempenho”.

R13: “Contribuição positiva, podendo servir de base para construção de critérios para seleção de profissionais para o gerenciamento de projetos em organizações públicas”.

R23: “Possibilidade de melhoria das atividades/rotinas, usando a gestão do conhecimento para decisões estratégicas”.

R26: “Muito importante tendo em vista o caráter ambiental e de economicidade”.

R38: “Possibilita melhora na gestão, qualificação dos procedimentos de planejamento das contratações públicas e economia de recursos públicos”.

R41: “Bastante relevante”.

O restante opinou haver pouca contribuição ou a pesquisa não foi implementada pela instituição não gerando resultados para se averiguar a contribuição.

Da mesma forma, a maioria dos egressos considerou que sua dissertação contribui positivamente de alguma forma para a sociedade, com 75,71% das respostas dos egressos, uma diferença de 2,86% para com a instituição.

R13: “Contribuição positiva, uma vez que sugere uma melhor utilização dos recursos públicos”.

R33: “Avalio como de grande impacto, pois falei sobre uma questão relacionada à gestão pública, afetando diretamente os serviços prestados aos usuários”.

R37: “Incremento na qualidade dos serviços prestados pela instituição alvo da pesquisa”.

R58: “Acredito que a dissertação, por ter sido realizada em torno de um tema atual e urgente, pode ter contribuído para profissionalizar o catador de resíduos, de forma que o trabalho dele se torne atrativo a outras pessoas e, com isso, no futuro, tornar a reciclagem de resíduos mais abrangente e rentável para as associações”.

R59: “Avalio minha dissertação com muita contribuição para a melhoria das condições das escolas para receber adequadamente os alunos com deficiência e para reconhecer o potencial deles”.

R63: “Empréstimos por consignação em folha de pagamento são altamente oferecidos pelas instituições financeiras. Entretanto, se a pessoa não possui boa gestão de suas finanças pode criar um grande problema de endividamento. Entender o que leva ela a realizar tais empréstimos, os problemas que ocorrem, e o conhecimento em finanças, ajuda criar ações para melhorar o conhecimento financeiro e a qualidade de vida, pois não só servidores públicos realizam empréstimos consignados, mas também milhares de aposentados e pensionistas”.

O restante considerou a contribuição secundária, ou não relevante, ou não possível de avaliar ou mesmo informou que não contribuiu.

Trinta e sete egressos não souberam informar formas ou indicadores que melhor avaliassem o impacto de sua dissertação para a instituição estudada e/ou para a sociedade, ou informaram que a pesquisa precisaria ser aplicada. Essa dificuldade pode ser exemplificada por Meyer Jr. e Lopes (2015, p. 49), “a dificuldade de estabelecer padrões para medir a eficácia das universidades é uma barreira que desafia avaliadores e especialistas no trabalho acadêmico”. Esse quesito auxilia a instituição e demais interessados a avaliar propostas, sugestões de melhoria, contribuições para a sociedade, que são resultados do investimento no PPGGP. Por ser algo específico de cada dissertação, escolheu-se algumas citações como exemplo:

R8: “Avaliação do Clima Organizacional e do Nível de Satisfação dos Usuários”.

R16: “Melhoria da eficiência no órgão público e diminuição do tempo de atendimento para a sociedade”.

R23: “Número de cidadãos atendidos pelos serviços; quantidade de recursos aplicada; nível de satisfação pelos serviços prestados”.

R42: “Nº de egressos exercendo atividade de Administrador”.

R53: “No período em que foi realizado o estudo, foi constatado que a instituição pesquisada não aplicava adequadamente os critérios de sustentabilidade, exigidos em lei, nas contratações de serviços licitadas. Sendo assim, os resultados obtidos com a dissertação impactaram diretamente apontando as deficiências encontradas e a necessidade urgente de se adotar medidas de melhorias que eram cabíveis naquele momento”.

R61: “Aplicação do próprio indicador utilizado no trabalho na instituição e promover um acompanhamento destas ações”.

Algumas dissertações dos egressos do PPGGP também adotaram a percepção do discente e/ou egresso em estudos para acompanhamento de cursos, consideraram-se onze dissertações nesse viés, como exemplos: Gama (2015) e Junior (2015a) (UFES, 2016b).

Se comparado essa seção aos estudos de Giuliani (2010), encontra-se certa semelhança, uma vez que este identificou que a maioria dos egressos desenvolveu tema de dissertação relacionado à sua atividade profissional, sua experiência profissional contribuiu para o desenvolvimento desta e permitiu analisar o cotidiano de trabalho em bases científicas; e esta pesquisa apresenta que a maioria dos egressos do PPGGP realizou um trabalho que traz uma solução aplicável para a UFES.

O trabalho de Hortale et al (2010) identifica que 72% dos egressos tinham expectativas de desenvolver propostas de melhoria no processo de trabalho, entretanto 58% responderam que suas propostas não foram implementadas. Esta pesquisa apresenta que a maioria dos egressos acredita que sua dissertação contribuiria para a instituição, entretanto apenas 4% classificaram-nas como pesquisa ação aplicada, e não houve relatos dos egressos de utilização das outras pesquisas pela instituição, apenas informação de possibilidade, o que compartilha dos resultados de Hortale et al (2010). Verifica-se, então, necessidade de melhor aproveitamento pela instituição do investimento na especialização de seus colaboradores.

Para o PPGGP, representa 9% da pontuação da CAPES “a aplicabilidade do trabalho de mestrado desenvolvido junto a setores não acadêmicos, órgãos públicos e privados incluindo o terceiro setor” (CAPES, 2013, p. 49).

Por essas análises encontrou-se muitos pontos positivos, mas também problemas a serem tratados e situações a serem melhoradas tanto para o curso quanto para as instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada através de um questionário que analisou as instituições UFES, IFES e Demanda Social, únicas que possuíam egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na época da pesquisa, no total de noventa egressos no momento de sua aplicação, e se atingiu a amostra de setenta egressos.

Neste estudo verifica-se que o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES influenciou positivamente na vida profissional, acadêmica e pessoal do egresso em todos os aspectos, destacando-se vida pessoal, contribuição para a sociedade, enquanto servidor público, autoestima, melhor desempenho profissional, exercício de pesquisa científica e pensamento crítico. As principais influências relacionaram-se ao crescimento pessoal, aprimoramento profissional e construção de conhecimentos advindo este da experiência acadêmica. Ainda, da vida acadêmica destacou-se a tendência de produção de artigos científicos e a ligação de soluções aplicáveis no ambiente profissional de seus trabalhos de conclusão de curso. Observou-se que a UFES capacita o seu servidor desde a graduação à pós-graduação, uma vez que a maioria de seus egressos do PPGGP também eram seus egressos de graduação. E a motivação para ingresso no curso, foi principalmente por satisfação pessoal seguido por grau acadêmico, e por último, resultado profissional.

Analisando as instituições, os pontos que divergem do geral foram manifestações dos egressos da demanda social, pois classificaram aspectos abaixo de regular quanto ao grau de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública, destacaram-se nas publicações em congresso nacional e publicações em revista nacional, consideraram o aumento salarial como menos importante na decisão de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública e obtiveram menor participação do gestor no trabalho de conclusão do curso. Os egressos da UFES e IFES seguiram a opinião geral, com poucas divergências mencionadas na análise de dados.

O objetivo específico de analisar aspectos de influência na vida do egresso apontados na proposta do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES foi alcançado, e se concluiu que todos os aspectos de influência

contemplados pelas questões foram julgados favoráveis pelos egressos, a saber aqueles indicados na proposta: pensamento crítico, visão inovadora, visão empreendedora, visão estratégica, solucionador de problemas, melhor desempenho profissional, exercício da difusão do conhecimento, valores éticos, valores sociais, valores ambientais e contribuição para a sociedade.

O objetivo específico de analisar aspectos de influência na vida do egresso do Plano de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos das IES (UFES e IFES) foi verificado quando se identificou que o servidor público que se capacita presta um serviço com maior eficiência e qualidade, além de acompanhar as atualizações exigidas para o cargo. A ele é então atribuído incentivos como o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a licença capacitação e o afastamento para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* no país (CHIAVENATO, 2008; BUGARIN, 2015; BRASIL, 2005b; BRASIL, 2006a; BRASIL, 2006b; BRASIL, 2006c; BRASIL, 1990). Poucos tiveram licença ou o afastamento durante o curso, direito para quem tem de cinco a três anos de efetivo exercício respectivamente. A maioria dos servidores egressos entraram com menos de três anos de efetivo exercício no PPGGP; e quanto ao incentivo na remuneração, não foi considerado o mais importante para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, ficando em quinto lugar e a satisfação pessoal em primeiro lugar. Entretanto, as políticas de capacitação dos servidores técnico-administrativos das IES são um avanço da Administração no reconhecimento da relevância desse investimento.

O objetivo específico de analisar aspectos de influência na vida do egresso requeridos como competência do servidor público pelas Instituições de Ensino Superior IFES e UFES foi contemplado no sentido em que o Mestrado Profissional em Gestão Pública forma profissionais competentes, pois está ligado a empregar conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito profissional a partir da interação com outras pessoas, transferindo conhecimentos, aprimorando-se e desempenhando atribuições e responsabilidades, visando ao alcance dos objetivos da Instituição (AMARAL, 2008; BITENCOURT 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; BRASIL, 2006a; JUNIOR, 2015b; BRASIL, 1990). Aspectos estes apontados pelos egressos nesta pesquisa.

O servidor público no âmbito da gestão pública deve agir com eficiência, gerar resultados positivos e satisfazer as necessidades da sociedade, o que contempla a visão estratégica, o planejamento e o controle dos gastos públicos de forma responsável com transparência, passível de penalidade pelo PAD (MEIRELLES, 1999; OLIVEIRA, 2015; BRASIL, 1990; DANTAS, 2015; BRASIL, 2000; PINTO, 2015; TCU, 2014; NARDES, 2015). A contribuição para a sociedade, enquanto servidor público foi considerado um dos aspectos de maior influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública, e os aspectos de influência na vida profissional do egresso requeridos pela UFES e pelo IFES, além deste se concentram em visão inovadora, melhor desempenho profissional, exercício da difusão do conhecimento, valores éticos, valores sociais, e entender culturas. De forma isolada a UFES ainda acrescenta valores ambientais e gerenciar pessoas, e o IFES acrescenta pensamento crítico e visão empreendedora.

O objetivo específico de analisar aspectos de influência na vida do egresso a partir das diretrizes legais da CAPES para um mestrado profissional considerou para análise os pontos de avaliação da CAPES relacionados aos egressos, sendo: informações dos egressos, empregabilidade e trajetória profissional, e a aplicabilidade da dissertação junto a organizações públicas, privadas ou terceiro setor. O resultado desses quesitos, apresenta maioria como servidor público atuante num mesmo setor com carga horária de 40 horas semanais, na faixa de 26 a 35 anos, com desenvolvimento de pesquisa (dissertação) relacionada a organizações públicas e conveniadas do Mestrado Profissional em Gestão Pública e alcance de resultados mais alinhados às diretrizes do PPGGP, do governo e da UFES, no âmbito da gestão pública, com solução aplicável, embora não tenham sido implementadas.

Neste contexto foram contempladas propostas de ações de melhoria para os problemas identificados na análise dos resultados do questionário.

6 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

A seguir estão relacionadas algumas propostas de ações de melhoria para o PPGGP, Quadro 11, resultantes das observações e análises desta. Para cada ação é sugerida uma alternativa de implementação.

Quadro 11 – Propostas de ações para o PPGGP

	Propostas de ações ao PPGGP	Justificativa	Melhoria a ser alcançada	Problema identificado
1	Atualização dos dados cadastrais, “Perfil do Egresso” - Seção I questionário e o vínculo empregatício (Seção II do questionário), do discente/egresso, no ato da inscrição no curso e como pré-requisito para entrega da ata de defesa de dissertação, com link disponível no Portal do curso.	Manter atualizado o Contato do Discente.	Facilidade de comunicação com o discente e egresso.	Perda de contato, impossibilidade de acompanhamento do egresso, e informação incompleta na avaliação da CAPES
2	Levantar informações sobre “Aspectos profissionais na instituição que lhe originou vaga no Mestrado”, aplicando a Seção II do questionário, na matrícula do discente e como pré-requisito na entrega da ata de defesa de dissertação.	Acompanhar a trajetória profissional do egresso, empregabilidade e destino.	Maior qualidade das informações e completas repassadas para a CAPES.	Atualmente somente se sabe em qual instituição o egresso está no momento da matrícula (a mesma que ofertou a vaga), se não for demanda social.
3	Levantar informações sobre “Influência do mestrado profissional na conclusão do PPGGP”, aplicando a seção III e IV do questionário para os egressos como pré-requisito de entrega da ata de defesa da dissertação.	Acompanhar os egressos em relação aos propósitos do curso.	Maior qualidade das informações e completas repassadas para a CAPES.	Atualmente não se faz esse levantamento, que completa o relatório de avaliação do curso da CAPES

4	<p>Levantar a “Contribuição Científica do PPGGP” aplicando a Seção V do questionário, como pré-requisito para entrega da ata de defesa da dissertação. E manter o currículo lattes atualizado semestralmente.</p>	<p>Verificar as especificidades da aplicabilidade dos trabalhos produzidos e avaliação de pontos a serem melhorados do curso.</p>	<p>Maior qualidade das informações e completas repassadas para a CAPES.</p>	<p>Informações incompletas de aplicabilidade e benefícios para a sociedade, restringindo as conhecidas pelo coordenador de curso, repassadas para a CAPES.</p>
5	<p>Promover Seminário de apresentação dos projetos de pesquisa, durante a disciplina de “Metodologia da Pesquisa” antes da qualificação, para que as turmas possam juntamente com o corpo docente verificar alternativas de multidisciplinaridades, aplicabilidade e visibilidade da pesquisa. Motivar os discentes para junto com seus gestores institucionais identificar problemas a serem solucionados. Sugestão de convite dos gestores ao seminário.</p>	<p>Antecipar a elaboração da dissertação e a quantidade de trabalho de conclusão de curso por semestre. Aproximar a proposta do curso de produzir pesquisa prática e aplicada.</p>	<p>Ampliar a qualidade das pesquisas, conforme proposta de mestrado de profissional. Reduzir atrasos na Conclusão do curso. Defesas dentro do prazo de tempo de conclusão do curso. Melhorar Avaliação da CAPES.</p>	<p>Existem trabalhos que são teóricos e/ou que não evidenciam sua aplicabilidade, dificultando a percepção de benefícios para a sociedade e para as organizações. Existem egressos que ultrapassaram o tempo previsto de curso.</p>
6	<p>Criar equipe de apoio com docentes para discentes na elaboração de artigos, escolha dos periódicos planejamento e acompanhamento das submissões. Definir na qualificação do discente cronograma para participar e/ submeter artigos para congressos e revistas.</p>	<p>Aumentar a qualidade da produção científica produzidos por discentes do PPGGP. Maior comprometimento em publicação científica.</p>	<p>Melhorar a avaliação da CAPES. Aumentar a produção científica.</p>	<p>Pouca publicação e submissões de produção científica.</p>

7	<p>Submeter formulário de assinatura padrão a ser criado pela Secretaria do PPGGP como ficha de ciência do conhecimento do Projeto de Qualificação ao gestor, chefia imediata do discente, e também ao gestor da organização investigada, se for o caso. Sugerir convite dos gestores como ouvinte na defesa da qualificação e dissertação para reconhecimento dos resultados. Exigir Relatório Técnico que será entregue ao gestor para aprovação após defesa da dissertação, e este será criado de forma padrão por uma comissão de docentes do PPGGP.</p>	<p>Viabilizar a aplicabilidade da pesquisa na organização investigada. Maior receptividade e a flexibilidade da chefia imediata. Aumentar a produção científica através de trabalhos técnicos e dar mais publicidade aos resultados da pesquisa para os envolvidos na pesquisa a aplicabilidade dos trabalhos produzidos.</p>	<p>Maior contribuição e envolvimento da chefia imediata e dos gestores da organização investigada. Realização da pesquisa conforme cronograma previsto dentro do tempo do curso. Avaliação melhor da CAPES neste quesito e reconhecimento da instituição investigada da contribuição da pesquisa.</p>	<p>Baixa produção científica. O não envolvimento da chefia imediata. Dificuldade da aplicação da pesquisa. Dificuldade da coleta de dados e de apoio da instituição investigada, falta de percepção da viabilidade da execução da pesquisa e principalmente no acesso as informações na coleta de dados.</p>
8	<p>Promover evento científico o PPGGP.</p>	<p>Motivar estudos e discussões, ampliar a rede de pesquisadores e produção científica.</p>	<p>Ampliar e disseminar pesquisas de docentes e discentes do Programa. Melhorar a avaliação da CAPES.</p>	<p>Pouca produção científica.</p>
9	<p>Criar um observatório para divulgar indicadores do PPGGP, da UFES e Nacional, Rede de Pesquisadores, eventos científicos e Linhas de Pesquisa, dentre outros.</p>	<p>Canal único para disseminação do conhecimento científico do PPGGP.</p>	<p>Dificuldade de acompanhamento da aplicabilidade dos trabalhos científicos relacionados ao PPGGP.</p>	<p>Falta de um canal único de visibilidade do conhecimento científico do PPGGP.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora.

7 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se para trabalhos futuros:

- Aplicação deste questionário com ajustes para avaliação do egresso do PPGGP na ótica das chefias imediatas a esses;
- Analisar a motivação da maioria dos ingressos no PPGGP ser recém-servidores da instituição que ofertou a vaga;
- Analisar a motivação da prevalência da conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública acima de dois anos;
- Analisar a motivação de incentivo a cursar um mestrado profissional estar mais alinhado a satisfação pessoal do que ao aprimoramento profissional.

8 REFERÊNCIAS

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas. In: **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2008, São Paulo/SP. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em 08 jun. 2016.

ANDRIGUETTO JR, H; MEYER JR, V; PASCUCI, L. M; SANTOS, A. Estratégias Acadêmicas e suas Manifestações – O Discurso e a Prática. In: **Gestão Universitária na América Latina**, v. 4, n. 3 p. 126-152, set/dez 2011 Florianópolis/SC. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4n3p126>>. Acesso em 08 nov. 2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **O que é o Teste ANPAD?** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/teste_anpad_textos.php?id=MQ==>. Acesso em 04 mai. 2016.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. In: **Teoria e Prática em Administração**, v.4, n. 2, 2014, p.131-154. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/18175/12532>>. Acesso em 11 jan. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, nº1, jan/mar 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em 09 jun. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 jun. 1994.

BRASIL. Decreto nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 dez. 1940.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 jan. 2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 mai. 2000.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 jan. 2005.

BRASIL. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 out. 2006.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 dez. 2008.

BRASIL. Lei nº 12.702, de 07 de agosto de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 08 ago. 2012.

BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 mai. 2013.

BRASIL. Lei nº 3.868, de 30 de janeiro de 1961. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jan. 1961.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 mar. 1998.

BRASIL. Lei nº 8.405, de 09 de janeiro de 1992. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 jan. 1992.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 01 fev. 1999.

BRASIL. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 nov. 1968.

BRESSER PEREIRA, L. C. A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição de 1988. Revista del Clad Reforma y Democracia, Brasília, v. 4, p. 1-11, jan. 1995. Texto para discussão ENAP n. 1. Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracy and public management reform: building the republican state. New York: Oxford University Press, 2004. 330 p.

BUGARIN, Paulo. Governança e o Servidor Público: Boas Práticas para 2015. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 126, p 14-18, janeiro 2015. Entrevista concedida por Procurador-Geral do Ministério Público junto ao TCU.

CAIDEN, N. Public service professionalism for performance measurement and evaluation. *Public Budgeting & Finance*, v. 18, n. 2, p. 35-52, 1998.

CASTRO, Cláudio de Moura. A Hora do Mestrado Profissional. In: **Revista Brasileira de Pós-Graduação**. v. 2, n. 4, p. 16-23, jul. 2005, Brasília/DF. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/73>>. Acesso em: 30 mai. 2016

CHARLES, Ronny. Do Planejamento a Contratação: As compras públicas precisam ser melhores planejadas em 2015. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 126, p 26-32, janeiro 2015. Entrevista concedida por professor, advogado da união, mestre em Direito Econômico, consultor adjunto da Consultoria Jurídica da União perante o Ministério do Trabalho e Emprego.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**: teoria e questões com gabarito. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. (Brasil). Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 mai. 2016.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO ENSINO SUPERIOR. **História e Missão**. 11 mai. 2015. Disponível em: <www.capes.gov.br/historia-e-missao>. Acesso em 18 mai. 2016.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO ENSINO SUPERIOR. **Documento da Área 2013**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/component/content/article/44-avaliacao/4649-administracao-ciencias-contabeis-e-turismo>>. Acesso em 20 out. 2016.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO ENSINO SUPERIOR. **Comunicado CAPES** – Período de Avaliação do SNPG. 16 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/7278-comunicado-capes-periodo-de-avaliacao-do-snpg>>. Acesso em 31 out. 2016.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO ENSINO SUPERIOR. **GEOCAPES** - Sistema de Informações Georreferenciadas| CAPES. Disponível em: <<http://geocapes.capes.gov.br/geocapes2/>>. Acesso em 20 out. 2016.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO ENSINO SUPERIOR. Portaria nº 80 de 16 de dezembro de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 11 jan. 1999.

CORDONI, Nilton. Gestão do Patrimônio Público: Ir Além da Tecnicidade. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 127, p 32-39, fevereiro 2015. Entrevista concedida por mestre em direção e administração de empresas.

CRISTO, Michel. **Relatórios** – Cursos Internos [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <ketpab@gmail.com> em 20 mai. 2016.

DANTAS, Alessandro. Processo Administrativo Disciplinar: Serviços públicos mais eficientes e servidores mais capacitados. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 132, p 29-31, julho 2015. Entrevista concedida por especialista e mestre na área de Direito Público.

DESLANDES SF, Assis SG de. Abordagens quantitativa e qualitativa em saúde: o diálogo das diferenças. In: **Minayo MC de S**, Deslandes SF, organizadores. Caminhos do pensamento: epistemologia e método, Rio de Janeiro: FIOCRUZ; 2002. (Criança, Mulher, Saúde). p. 195-219.

DENHARDT, R.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. In: **Public Administration Review**, November/December 2000, Vol. 60, No. 6. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00117/pdf>>. Acesso em 16 jan. 2017.

DENHARDT, R.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving, not steering. Nueva York; Londres: Sharpe, 2003.

DURAND, Thomas. The Alchemy of Competence. In: HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.; THOMAS,H; O'NEAL, D. **Strategic Flexibility** – Managing in a turbulent environment. John Wiley & Sons. 1998. Disponível em: <<http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-Alchemy-of-competence.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

ESPÍRITO SANTO. Lei nº 806, de 05 de maio de 1954. **Diário Oficial [do] Estado do Espírito Santo**, Vitória, 07 mai. 1954.

FARIAS, P. C. L de; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. Anais eletrônicos... Lisboa, 2002. Disponível em < <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>> Acesso em: 16 jan. 2017.

FELTES, H. P. De M; BALTAR, M. A. R. Novas Perspectivas para Mestrados Profissionais: competências profissionais e mercados regionais. In: **Revista Brasileira de Pós-Graduação**. v. 2, n. 4, p. 72-78, jul. 2005, Brasília/DF. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/79>>. Acesso em: 30 mai. 2016

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001, Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em 08 jun. 2016

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução CCAF nº 40** de 15 de junho de 2011. Disponível em: <https://fapes.es.gov.br/Media/fapes/Lista%20de%20Arquivos/Bolsas/Formas_de_Fomento_Bolsa_Mestrado_Doutorado.pdf>. Acesso em 07 nov. 2016.

GAMA, Esther Nunes Klein. **Obstáculos à formação no Ensino Superior**: um estudo da retenção discente nos Cursos de Graduação Presencial do Centro de Artes da UFES. 2015. 213 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIULIANI, Antônio Carlos. Perfil Profissiográfico dos Egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração de uma Instituição de Ensino do Interior do Estado de São Paulo. In: **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, jan-abr 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2242/1369>>. Acesso em 02 out. 2016.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, abr-mai 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>>. Acesso em 17 mai. 2016.

HORTALE, V. A; LEAL, M. C; MOREIRA, C. O. F; AGUIAR, A. C. Características e Limites do Mestrado Profissional na Área da Saúde: Estudo com Egressos da Fundação Oswaldo Cruz. In: **Ciência e Saúde Coletiva**, 15(4): 2051-2058, 2010, Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: <<http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/sites/default/files/arquivos/Caracter%C3%A Dsticas.pdf>>. Acesso em 26 abr. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Campi**. s.d. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/campi>>. Acesso em 11 set. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Comissão passa para segunda fase dos trabalhos da Política de Capacitação de Servidores**. 08 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/noticias/16643-comissao-passa-para-segunda-fase-dos-trabalhos-da-politica-de-capitacao-de-servidores>>. Acesso em 31 out. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019**. 2014. Disponível em: <http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos_institucionais/pdi_2-08-16.pdf>. Acesso em 11 set. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Regimento Geral**. 2010. Disponível em: <http://www.ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/Regimento_geral/regimento_geral_27-8-2015.pdf>. Acesso em 11 set. 2016.

JUNIOR, Alexandre Barcelos. **Retenção Discente nos Cursos de Graduação do Centro Universitário do Norte do Espírito Santo Implantados a Partir do Reuni.** 2015. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

JUNIOR, Nilton Cordoni. Gestão Patrimonial na Esfera Pública. In: **Negócios Públicos**, ano XI, n. 128, p 46-48, março 2015, Curitiba/PR.

KLIKSBERG, B. Public administration in Latin America: promises, frustrations and new examinations. *International Review of Administrative Sciences*, v. 71, n. 2, p. 309-326, 2005.

LOSADA I MARRODÁN, C. (Ed.). **De burocratas a gerentes?: as ciências da gestão aplicadas na administração do estado.** Vitória, ES: Esesp, 2009.

MACIEL, R. G. A; NOGUEIRA, H. G. P. Mestrado Profissional: desenvolvimento pessoal e profissional. In: **Revista Brasileira de Pós-Graduação.** v. 2, n. 17, p. 461-487, jul. 2012, Brasília/DF. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/299/282>>. Acesso em: 30 mai. 2016

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCLAVE, James T; BENSON, P. George; SINCICH, Terry. **Estatística para Administração e Economia.** 10. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 10. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MELHORAMENTOS. **Minidicionário da Língua Portuguesa.** 1. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1992.

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Regulamento do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.** Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/sobre-o-curso/regulamento_profiap_-_nacional.pdf>. Acesso em: 24 out. 2016.

MEYER JR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. In: **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00040.pdf>>. Acesso em 08 nov. 2016.

MEYER JR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lucia. Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 46(1): 49-70, jan./fev. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100004>. Acesso em 11 jan. 2017.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. In: **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/ESO/2004_ESO1614.pdf>. Acesso em 11 jan. 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **IGC**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/igc>>. Acesso em 29 set. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Parecer nº 977/65 CESu-CFE, de 3 de dezembro de 1965. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 jan. 1966.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Portaria nº 17 de 28 de dezembro de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 dez. 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. (MPOG). Portaria nº 07 de 24 de agosto de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 ago. 1999.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1860/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Um%20estudo%20sobre%20a%20din%C3%A2mica%20identit%C3%A1ria%20de%20professoras%20gerentes%20de%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica.pdf>. Acesso em 11 jan. 2017.

MOURA, R. L. de; CARNEIRO, T. C. J. O DNA do Gerente de Projetos: proposição de um modelo teórico parcimonioso usando algoritmo genético. In: **IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 2015, São Paulo/SP. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/194.pdf>>. Acesso em 14 jun. 2016.

NARDES, João Augusto Ribeiro. Governança Pública é o Desafio do Brasil, Segundo TCU. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 133, p 33-37, agosto 2015. Entrevista concedida por Ministro do TCU.

NEPOMUCENO, L. D. O; COSTA, H. G; SHIMODA, E. Impacto do Mestrado Profissional no Desempenho dos Seus Egressos: Intercomparação Entre as Percepções de Discentes, Docentes, Coordenadores e Empresa. In: **Gestão & Produção**, v.17, n.4, p. 817-828, 2010, São Carlos/SP. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a14v17n4.pdf>>. Acesso em 26 abr. 2016.

OLIVEIRA, Adão Francisco. Políticas Públicas Educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática. In: OLIVEIRA, A. F; PIZZIO, A; FRANÇA, G. **Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas**. Goiás: Editora da PUC, 2010. p. 93-99. Disponível em:

<<http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2012/01/texto-4-pol%C3%8Dticas-p%C3%9Ablicas-educacionais.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

OLIVEIRA, Simone Zanotello de. Planejamento Torna Compras Públicas Mais Eficientes. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 135, p 50-53, outubro 2015. Entrevista concedida por advogada e consultora jurídica, mestre em Direito da Sociedade da Informação.

PAIXÃO, R. B; FILHO, H. N. H; AMOEDO, R. Autoavaliação de Impactos: O que nos Dizem os Egressos de um Mestrado Profissional em Administração? In: **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013, Brasília/DF. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ142.pdf>. Acesso em 26 abr. 2016.

PAULA, A. P. de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005. 204 p.

PEDRA, Anderson Sant'Ana. O Que Vem a Ser Governança Pública e Qual a Sua Importância. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 133, p 18, agosto 2015. Entrevista concedida por Procurador do Estado do Espírito Santo, ex-chefe da Consultoria Jurídica do TCE-ES.

PEREIRA, A. S; CARNEIRO, T. C. J; BRASIL, G. H; CORASSA, M. A. C. Perfil dos Alunos Retidos dos Cursos de Graduação Presencial da Universidade Federal do Espírito Santo. In: **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2014, Florianópolis/SC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131700/2014-138.pdf?sequence=1>>. Acesso em 08 nov. 2016.

PINTO, Élide Graziane. 15 anos da Lei de Responsabilidade Fiscal. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 132, p 39-43, julho 2015. Entrevista concedida pela Procuradora do Ministério Público de Contas do Estado de São Paulo.

PIRONTI, Rodrigo. Governança e o Servidor Público: Boas Práticas para 2015. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 126, p 14-18, janeiro 2015. Entrevista concedida por especialista em Direito Administrativo e Empresarial.

PIRONTI, Rodrigo. Instituída a Política de Governança Digital para a Administração Federal. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XII, n. 140, p 13-15, março 2016. Entrevista concedida por Doutor em Direito Econômico.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Dados Cadastrais do Programa**. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/listaPrograma.jsf>>. Acesso em 30 out. 2016.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Informações do Programa**. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf>>. Acesso em 01 mai. 2016.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Governo Federal. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

REIS, Paulo Sérgio de Monteiro. Elaboração da Lei Orçamentária Anual: Planejamento é a Peça Chave para uma Boa Administração. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 128, p 50-54, março 2015. Entrevista concedida por advogado e especialista em contratação pública.

REIS, Paulo Sérgio de Monteiro. Planejamento Torna Compras Públicas Mais Eficientes. **Negócios Públicos**. Paraná, ano XI, n. 135, p 50-53, outubro 2015. Entrevista concedida por advogado e especialista em contratação pública.

RIBEIRO, Caroline Bolsoni. **Dados para dissertação de mestrado** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <ketpab@gmail.com> em 08 jun. 2016.

RIBEIRO, Renato Janine. O Mestrado Profissional na política atual da Capes. In: **Revista Brasileira de Pós-Graduação**. v. 2, n. 4, p. 8-15, jul. 2005, Brasília/DF. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/72>>. Acesso em: 30 mai. 2016

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, Mayara Pereira. **Egressos** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <ketpab@gmail.com> em 22 set. 2016.

SILVA, Mayara Pereira. **Solicitações** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <ketpab@gmail.com> em 31 out. 2016.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. In: **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acesso em: 17 jun 2016.

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias**. 2004. 190 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4057.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações introdutoras de melhoria**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF>>. Acesso em 08 nov. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Alteração de Jornada de Trabalho dos Servidores TAE**. 20 jun. 2015. Disponível em: <<http://progep.ufes.br/manual-servidor/altera%C3%A7%C3%A3o-de-jornada-de-trabalho-dos-servidores-tae>>. Acesso em 07 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Bolsas FAPES**. s.d. Disponível em: <<http://www.prppg.ufes.br/bolsas-fapes>>. Acesso em 07 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Estatuto da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2002. Disponível em: <<http://www.daocs.ufes.br/estatuto-da-ufes>>. Acesso em 13 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Gestão Pública**. s.d. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP>>. Acesso em 08 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015/2019**. 2015. Disponível em: <http://www.proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_-_2015-2019_1.88mb_.pdf>. Acesso em 13 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Quadro e Informações**. s.d. Disponível em: <<http://progep.ufes.br/quadros-e-informacoes>>. Acesso em 10 jun. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução 05**, 2016. Sala das Sessões, 25 de fevereiro de 2016. Disponível em: <<http://www2.daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-302010-cun>>. Acesso em 23 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução 09**, 2011. Sala das Sessões, 26 de maio de 2011. Disponível em: <http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_09.2011.pdf>. Acesso em 23 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução 18**, 1997. Sala das Sessões, 17 de julho de 1997. Disponível em: <<http://www.daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-181997-cun>>. Acesso em 23 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução 22**, 2009. Sala das Sessões, 30 de julho de 2009. Disponível em: <<http://www2.daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-222009-cun>>. Acesso em 23 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução 22**, 2015. Sala das Sessões, 30 de abril de 2015. Disponível em: <http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_22.2015_0.pdf>. Acesso em 23 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução 26**, 1995. Sala das Sessões, 27 de novembro de 1995. Disponível em: <<http://www2.daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-261995-cun>>. Acesso em 23 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução 30**, 2010. Sala das Sessões, 12 de agosto de 2010. Disponível em:

<<http://www2.daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-302010-cun>>.
Acesso em 23 mai. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WORLD BANK. **Managing Development: The Governance Dimension**. A discussion pap. 1991.

9 APÊNDICE – Instrumento de Pesquisa: Questionário

Percepção da Influência do Mestrado (PPGGP/UFES) na Vida dos Egressos

O objetivo deste questionário é avaliar na ótica dos egressos como a capacitação do Mestrado Profissional em Gestão Pública influenciou na sua vida profissional, acadêmica e pessoal.

Os resultados desta pesquisa contribuem para a avaliação e melhorias do curso. Por isso, sua participação é de suma importância.

As informações fornecidas terão a PRIVACIDADE GARANTIDA pela equipe dos pesquisadores responsáveis.

Desde já, agradeço a colaboração.

Kateline Rosa Gomes da Silva
Mestranda em Gestão Pública – PPGGP/UFES

***Obrigatório**

1. Digite seu Nome Completo*

Somente para controle, a fim de evitar repetições de respondentes

I - Perfil do Egresso

2. Qual é a sua Idade?*

3. Qual é o seu Gênero?*

- Feminino
 Masculino
 Outros

4. Qual é o seu estado civil?*

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)
 Viúvo(a)
 Outro

5. Informe seu(s) curso(s) de graduação e respectiva(s) instituição(ões).*

6. Cite os principais cursos que realizou por seu interesse.*

II - Aspectos profissionais na instituição que lhe originou vaga no Mestrado

Obs.: Caso seja de demanda social, considere a instituição que mais exerceu atividade profissional na época do Mestrado.

7. Qual instituição lhe originou vaga no Mestrado?*

8. Quanto tempo você atua/atuou nesta instituição?*

9. Qual opção abaixo você exerce ou já exerceu nesta instituição:*

- Cargo de Direção
 Função Gratificada
 Nenhuma das anteriores

10. Quais fatores dessa instituição que contribuíram na conclusão do seu curso?*

11. Quais fatores dessa instituição que dificultaram na conclusão do seu curso?*

12. Como foi a participação de seu gestor imediato na sua pesquisa de dissertação?*

13. Após a entrada nesta instituição, em quantos setores já trabalhou?*

14. Em quantos casos a mudança de setor ocorreu por motivo pessoal?*

15. Explique o motivo da(s) mudança(s) de setor. *

Se sua opção foi o número 1 na questão 13, escreva: "NÃO SE APLICA."

16. Qual carga horária média semanal de trabalho exercia na época das atividades do Mestrado?*

17. Durante o curso de mestrado, você não exerceu atividade profissional, por quê:*

Se escolher a opção OUTROS, por favor, responder qual(is).

- Exerci atividade profissional durante todo período;
 Obtive licença para capacitação;
 Obtive licença à gestante, à adotante e da licença-paternidade;
 Obtive licença para tratamento de saúde;
 Obtive afastamento para PPGGP;
 Obtive concessão de ausência por motivo de falecimento;
 Outros:

18. Atualmente, qual a sua posição profissional?*

- Continuo na mesma instituição que me originou a vaga no Mestrado.
 Mudei de Instituição durante o Mestrado
 Mudei de Instituição após a conclusão do Mestrado
 Estou desempregado.
 Outros:

19. Caso tenha mudado de instituição, onde atua hoje?*

Caso não tenha mudado de instituição, apenas responda: "NÃO SE APLICA"

20. Quando aconteceu a mudança de instituição DURANTE o Mestrado?*

21. Qual opção abaixo você exerce ou já exerceu nesta atual instituição?*

- Não houve mudança de instituição
 Cargo de Direção
 Função Gratificada
 Nenhuma das anteriores

III - Influências do Mestrado (PPGGP/UFES)

22. Sintetize a influência do Mestrado para sua vida, considerando aspectos pessoais, profissionais e acadêmicos. *

23. Informe o grau de influência do Mestrado considerando os seguintes aspectos:*

	Nada	Pouco	Regular	Muito	Bastante
a) pensamento crítico: Impacto na capacidade do estudante em estabelecer críticas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) visão inovadora: Promover inovações com o conhecimento adquirido;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) visão empreendedora: Aplicação de competências gerenciais baseadas em valores empreendedores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

d) visão estratégica: Desenvolver visão estratégica à função de prestador de serviços à comunidade;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) solucionador de problemas: Capacidade de resolver problemas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) melhor desempenho profissional: Capaz de promover melhorias na gestão pública;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) exercício de difusão do conhecimento: para o seu campo de atuação e sociedade;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) exercício de pesquisa científica: Construir novos saberes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) valores éticos: Aplicação de competências gerenciais baseadas em	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) valores sociais: Preocupação com questões sociais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) valores ambientais: Preocupação com questões ambientais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) contribuição para a sociedade: Entendimento do papel do Estado no Brasil e do seu exercício da cidadania;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) relacionamento Interpessoal: Capacidade para trabalhar em equipe;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) habilidade de comunicação: Capacidade de expressão;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) gerenciar pessoas: Liderar pessoas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) tomar decisões: Atitude de resolver;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) flexibilidade para mudanças: Adaptar-se a mudanças e/ou novas situações;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

r) entender culturas: Habilidade de sensibilizar-se em relação a outras culturas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s) autoconfiança: Assumir riscos e tomar iniciativas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
t) preparação para as expectativas do mercado: Adequação da grade curricular com as reais necessidades encontradas nas organizações;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
u) perfil negociador: Habilidade de propor e alcançar mudanças;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v) autoestima: Impacto na sua autoestima;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
w) vida pessoal: Impacto na sua vida pessoal;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
x) desinibição: Influência no seu desembaraço;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
y) absorção de críticas: Capacidade de receber críticas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z) aplicação de métodos organizados: Capacidade de aplicar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV - Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES

24. Qual foi o Ano/Semestre de entrada no Mestrado?*

25. Qual foi o Ano/Semestre de conclusão no Mestrado?*

26. Antes de cursar o Mestrado, você:*

- Pretendia fazer o Mestrado de Gestão Pública
- Pretendia fazer outro Mestrado Profissional
- Pretendia fazer um Mestrado Acadêmico
- Pretendia fazer um Mestrado, independente de ser acadêmico ou profissional
- Pretendia fazer um curso de Especialização
- Não pretendia fazer nenhum curso dos anteriores

27. Qual o grau de IMPORTÂNCIA de cada fator abaixo na sua decisão de cursar o Mestrado?*

	Não importante	Pouco importante	Razoável	Importante	Muito importante
Aquisição de novos conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudança de nível do grau acadêmico (Mestrado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação para melhor desempenho profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ascensão da carreira para cargos de gestão (gerência e direção)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação Pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Comente, considerando a sua decisão de cursar o Mestrado, qual outro fator influenciou nessa decisão*

Explique demais pontos que entenda necessários à complementação de sua resposta à questão anterior.

29. Agora responda, com qual grau de SATISFAÇÃO sua expectativa foi contemplada com a conclusão do Mestrado:*

	Não satisfeito	Pouco satisfeito	Razoável	Satisfeito	Muito satisfeito
Aquisição de novos conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudança de nível do grau acadêmico (Mestrado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação para melhor desempenho profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ascensão da carreira para cargos de gestão (gerência e direção)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação Pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Comente, se houver, qual outro fator de SATISFAÇÃO ao cursar o Mestrado.*

Explique demais pontos que entenda necessários à complementação de sua resposta à questão anterior.

31. Tem interesse em participar de discussões ou ações para a melhoria do Mestrado?*

V - Contribuição Científica do Mestrado (PPGGP/UFES)

32. Informe a quantidade de produção científica que resultou do Mestrado em:*

	0	1	2	3	4	5 ou +
Publicações em congresso nacional;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicações em congresso internacional;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicações em revista nacional;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicações em revista internacional;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artigo submetido em congressos ou revistas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovados para publicação em congresso ou revista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artigo Científico a ser submetido para publicação;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatório Técnico;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capítulo de Livro em elaboração ou publicado;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livro em elaboração ou publicado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. O universo de estudo de sua dissertação se referiu a:*

- Organização(ões) Pública(s);
 Organização(ões) Privada(s);
 Organização(ões) de Economia Mista;
 Terceiro Setor;
 Sociedade;
 Outros:

34. Quanto à sua dissertação, assinale:*

- É uma solução aplicável: a proposta pode ser aplicada.
 É uma pesquisa Ação: foi aplicada durante o estudo promovendo mudanças.
 Contém plano de ação: como roteiro que viabiliza aplicação da pesquisa.
 Pesquisa apenas teórica.
 Outros:

35. Na sua dissertação, realizou pesquisa referente a qual(is) organização(ões):*

Não realizei pesquisa em organizações

UFES

IFES

CGU

AGU

MPF

MPT

DPF

TCE

Outros:

36. Como você avalia a contribuição de sua dissertação para o setor ou organização pesquisada?*

37. Como você avalia a contribuição de sua dissertação para a sociedade?*

38. Para finalizar, contribua sugerindo formas ou indicadores que MELHOR AVALIAM o impacto de SUA DISSERTAÇÃO para a instituição estudada e/ou para a sociedade.*

Conforme sua percepção de avaliação do impacto.