

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

**MICHEL FARDIN CHAVES**

**CONTRIBUIÇÕES DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO  
PÚBLICA DA UFES NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE SEUS  
EGRESSOS, NA ÓTICA DOS GESTORES**

**VITÓRIA/ES  
2018**

**MICHEL FARDIN CHAVES**

**CONTRIBUIÇÕES DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO  
PÚBLICA DA UFES NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE SEUS  
EGRESSOS, NA ÓTICA DOS GESTORES**

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

Orientadora: Profª Drª Taciana de Lemos Dias.

**VITORIA/ES  
2018**

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

---

C512c Chaves, Michel Fardin, 1978-  
Contribuições do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na atuação profissional de seus egressos, na ótica dos gestores / Michel Fardin Chaves. – 2018.  
118 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. Servidores públicos. 2. Qualificações profissionais. 3. Administradores de universidades. 4. Mestrado profissional. I. Dias, Taciana de Lemos. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

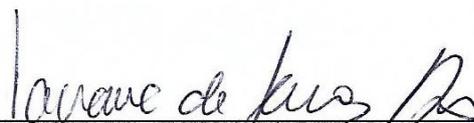
**MICHEL FARDIN CHAVES**

**CONTRIBUIÇÕES DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO  
PÚBLICA DA UFES NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE SEUS  
EGRESSOS, NA ÓTICA DOS GESTORES**

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 parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 12 de junho de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



**Profª. Drª. Taciana de Lemos Dias**  
Universidade Federal do Espírito Santo.  
(Orientadora)



**Profª. Drª. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira**  
Universidade Federal do Espírito Santo



**Profª. Drª. Teresa Cristina Janes Carneiro**  
Universidade Federal do Espírito Santo



**Prof. Dr. Victor Meyer Junior**  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

A Deus,  
À minha esposa Suelen;  
Aos meus pais Honório e Luzia;  
Aos meus Irmãos Marcelo e Marco Aurélio (in memoriam).

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Dra. Taciana de Lemos Dias, por aceitar a me orientar e por nunca ter desistido de seu orientando ao longo deste trabalho;

À professora Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES, por estar sempre disponível nos momentos mais difíceis desta pesquisa;

Aos servidores da UFES que voluntariamente participaram da pesquisa;

Aos Servidores da PROGEP que disponibilizaram documentos e informações;

Aos Servidores da Secretaria Unificada dos Programas de Pós-graduação (SUPG) pelo ótimo atendimento e pela orientação dos trâmites acadêmicos ao longo do curso do mestrado.

Que teu coração deposite toda a sua confiança no  
Senhor! Não te firmes em tua própria sabedoria!  
Sejam quais forem os teus caminhos, pensa nele, e  
ele aplainará tuas sendas.

Provérbios - Capítulo 3:5-6

## RESUMO

A qualidade na prestação dos serviços tem sido uma preocupação da Administração Pública Brasileira. Nesse contexto a capacitação do servidor público tem papel primordial para o atingimento desse objetivo. Não sendo diferentes as universidades federais, por meio dos planos de carreira aos quais seus servidores estão submetidos, tem buscado capacitar cada vez mais a sua força de trabalho. Nesse sentido as ações de capacitação têm exercido um papel fundamental para a qualificação profissional do servidor público dessas instituições. Dentre as ações de capacitação encontram-se, por exemplo, os cursos de mestrado profissional que são oferecidos por muitas universidades públicas, dentre as quais está a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Porém a percepção dos gestores e dos coordenadores de curso muitas vezes não são identificadas quanto à contribuição dessa formação nas práticas profissionais do servidor e as suas contribuições nas melhorias dos serviços públicos. Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em avaliar as contribuições do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na atuação profissional de seus egressos, na ótica de seus gestores. Na pesquisa adotou-se uma abordagem “*mix*”, mais conhecida como quanti-qualitativa. Quanto à sua tipologia é descritiva em relação ao tema e bibliográfica quanto aos procedimentos. Na metodologia foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário contendo questões fechadas e abertas, aplicado aos gestores da UFES, os quais ocupavam cargos com Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD), no período de 22 de janeiro de 2018 a 22 de abril de 2018. A análise dos dados foi efetuada por meio de estatística descritiva e de análise de conteúdo. Na análise dos resultados buscou-se também comparar as contribuições da capacitação percebidas pelos egressos, pesquisa de Silva (2016), com as percebidas pelos gestores. Como resultados, concluiu-se que a contribuição profissional do Mestrado em Gestão Pública da UFES é muito positiva nas atividades profissionais dos TAE e prepara o servidor para atuar no setor público com visão crítica, inovadora e empreendedora, além de promover melhorias na gestão da universidade. Observou-se, a partir da análise da percepção dos gestores quanto aos aspectos que levaram os servidores a optarem por cursar o mestrado, que vem em primeiro aqueles ligados à vida profissional, seguido da vida acadêmica e por último a vida pessoal. Por fim, trata-se de uma pesquisa prática e aplicável considerando o instrumento de coleta de dados e suas análises como um produto técnico contendo a proposta de melhorias para o processo de avaliação e acompanhamento do curso, como também, a percepção da contribuição desse investimento pela Administração da Instituição Federal de Ensino Superior.

Palavras-chave: Gestores. Mestrado Profissional. Servidor Público. Capacitação. TAE.

## ABSTRACT

The quality of delivery of services has been a concern in the Brazilian Public Administration. In this context the training of public servants is paramount in order to meet such quality. Such concern is also present in the federal universities, which is why there is a career path offered by the government that is observed by every servant and that aims at increasingly to train its workforce. In this regard the actions in training have played a fundamental role in the professional qualification of the public servants in those institutions. Among such actions we can name professional MA offered by many public universities, among which is Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). However, very often, neither the contribution of such qualification or the possibility of improvement in public services brought by this qualification is perceived by managers and course coordinators. Thus, the objective of this research consists in evaluating the contribution of the MA in Public Administration offered by UFES to the professional actions of its alumni and the understanding of such fact on the part of managers. In the research a "mix" approach, more commonly known as quali-quantitative approach, was adopted. As of its typology, it is descriptive with respect to its theme and bibliographical with respect to procedures. In the methodology a questionnaire was used as instrument of data collecting. This questionnaire was made up of objective and open-ended questions and it was applied to UFES managers from January 22, 2018 through April 22, 2018 who held Remunerated Positions (FG) or Management Positions (CD). Data analysis was done through the use of descriptive statistics and content analysis. In the analysis of results the amount of contribution perceived by the alumni was taken into consideration when compared to that of managers, Silva research (2016). As results, we can conclude that the contribution the MA in Public Administration offered by UFES is positive in the professional actions of the TAE and it qualifies servants to act in the public sector with innovative, critic and entrepreneur views, besides promoting improvements in the administration of the university. From the analysis of the perception of the managers as of the reasons that encouraged the servants to take the MA course, it was observed that first are those linked to their professional lives, then academic lives and last personal lives. Lastly, this can be considered a practical and applicable research if we consider the instrument of data collecting used and its analysis as a technical outcome that contains a proposal for improvements in the assessing and the monitoring of the progress of the course and the comprehension of the relevance of this investment done by the administration of the Federal Institution of University Education.

Key words: Managers, Professional MA, Public Servant, Qualification, TAE

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de exercício na UFES.....	77
Gráfico 2 - Tempo de chefia na UFES .....	78
Gráfico 3 - Tempo de chefia na atual lotação.....	78
Gráfico 4 - Nível de escolaridade .....	79
Gráfico 5 - Titulações obtidas na UFES .....	79
Gráfico 6 - Vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES .....	80
Gráfico 7 - Contribuição profissional do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES.....	81
Gráfico 8 - Tempo de chefia na atual lotação.....	87
Gráfico 9 - Nível de escolaridade dos Gestores de Egressos .....	88
Gráfico 10 - Titulações obtidas na UFES .....	89
Gráfico 11 - Vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES .....	89
Gráfico 12 - Quantitativo de egressos do PPGGP de que já foi gestor .....	91
Gráfico 13 - Quantitativo de egressos do PPGGP de que é gestor atualmente .....	91
Gráfico 14 - Percepções sobre o nível de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para os egressos, correspondentes aos aspectos de A-Z, na ótica dos gestores de egressos.....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Significados dos elementos da competência .....	43
Quadro 2 - Competências identificadas em universidades .....	43
Quadro 3 - Pesquisas de trabalhos relacionados a competências dos TAEs .....	44
Quadro 4 - Descrição dos critérios avaliados na Questão 9.4 do questionário .....	57
Quadro 5 - Disciplinas obrigatórias do PPGGP .....	71
Quadro 6 - Disciplinas optativas do PPGGP .....	71
Quadro 7 - Áreas de atuação .....	72
Quadro 8 - Média, Mediana e Moda dos graus de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para os egressos na ótica dos gestores de egressos .....	93
Quadro 9 - Propostas de ações para o PPGGP .....	99

## LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAR	Centro de Artes
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
CCAIE	Centro de Ciências Agrárias e Engenharias
CCE	Centro de Ciências Exatas
CD	Cargo de Direção
CEUNES	Centro Universitário Norte do Espírito Santo, São Mateus – ES
CCENS	Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde
CCHN	Centro de Ciências Humanas e Naturais
CCJE	Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CFE	Conselho Federal de Educação
CGU	Controladoria Geral da União
CT	Centro Tecnológico
DADM	Departamento de Administração
DAOCS	Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores
DCAB	Departamento de Ciências Agrárias e Biológicas
DCEL	Departamento de Computação e Eletrônica
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DGI	Departamento de Gestão da Informação
DGR	Departamento de Gestão de Restaurantes
DPD	Divisão de Passagens e Diárias
DPF	Departamento de Polícia Federal
ESESP	Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
FG	Função Gratificada
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IGC	Índice Geral de Cursos
ITUFES	Instituto de Tecnologia da UFES

LDO	Lei das Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MPES	Ministério Público do Espírito Santo
MPF	Ministério Público Federal
MPT	Ministério Público do trabalho
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA	Plano Plurianual
PPGGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PROAECI	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PU	Prefeitura Universitária
RH	Recursos Humanos
R (nº)	Respondente da pesquisa
RU	Restaurante Universitário
SEAVIN	Secretaria de Avaliação Institucional
SRI	Secretaria de Relações Internacionais
SUPECC	Superintendência de Cultura e Comunicação
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
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)
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 O CONTEXTO E O PROBLEMA .....	19
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.3 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO .....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	26
2.2 GESTÃO PÚBLICA.....	29
2.3 GESTÃO NAS UNIVERSIDADES .....	33
2.4 CAPACITAÇÃO DE CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	35
2.5 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL .....	38
2.6 TEORIAS DE COMPETÊNCIAS.....	40
2.7 TRABALHOS RELACIONADOS .....	44
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA .....	50
3.2 FONTES E COLETA DE DADOS .....	52
3.3 AMOSTRA .....	54
3.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	55
3.5 DELIMITAÇÃO X LIMITAÇÃO .....	59
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	60
3.7 ASPECTOS ÉTICOS .....	61
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>62</b>
4.1 DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO – UFES.....	62
4.2 MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO PÚBLICA DA UFES.....	69
4.3 RESULTADOS.....	74
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
5.1 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA.....	98
<b>REFERÊNCIAS PRELIMINARES.....</b>	<b>101</b>

<b>APÊNDICE.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A - Modelo de Questionário .....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A história da educação superior no Brasil remonta ao século XVI, ainda no período colonial, em um processo de dependência de Portugal, como monopólio do Estado, fortemente influenciado pela companhia de Jesus (SHIGUNOV NETO, 2008; FAVERO, 2006). No entanto, foi somente após o país se tornar um império que se deu a implantação de cursos superiores e profissionalizantes, de caráter laico, destacando-se a Medicina, Engenharia e o Direito, que visavam formar os filhos das elites dominantes (COELHO; VASCONCELOS, 2009; FÁVERO, 2006). A partir do século XX surgiram instituições livres de ensino, como a Universidade Federal do Rio de Janeiro, criada no em 1920. Contudo, toda a trajetória foi fortemente marcada pelo controle do estado, que em 1961 promulgou um instrumento legal denominado Lei de Diretrizes e Bases, com o intuito de estabelecer normas para o funcionamento da educação no país (ROTHEN, 2008; TEIXEIRA, 1989; CURY, 1997).

Muitos anos foram necessários para que a oferta e o acesso ao ensino superior se tornassem uma realidade para a sociedade. A luta por uma vaga nas universidades públicas, sobretudo nos cursos de custos mais altos, tornou-se acirrada. Assim, o Governo Federal, preocupado com o acesso à educação superior, adotou políticas para aumentar a diversidade dos cursos e o número das vagas ofertadas à sociedade.

Dessa forma, em que pesem as críticas à qualidade do ensino universitário, conforme Sousa (2013), sobraram vagas no ensino superior no período de 2010 a 2013. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)<sup>1</sup> em 2016 foram ofertadas 7.873.702 vagas em todo o país, porém, 14,9% das vagas não foram ocupadas. Nesse mesmo ano, havia no Brasil um total de 2.407 organizações acadêmicas, das quais 12,3% eram de natureza pública (INEP, 2017). Dessa forma, deve-se salientar que, considerando o histórico do número de formados no país após o *boom* dos cursos superiores, a procura deslocou-se inicialmente para cursos de maior grau.

Isso ocorreu porque o mercado dava sinais de que um título de graduação já não era mais suficiente para se obter uma colocação vantajosa no mercado de trabalho. O

---

1 Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>

domínio de línguas estrangeiras, os cursos de especialização e de mestrado, passaram a ser a tônica do mundo laboral.

Assim, a demanda intensificou-se e o Ministério da Educação (MEC) viu-se, novamente, compelido a estabelecer políticas para atender a essa parcela da sociedade.

Em termos da pós-graduação, a primeira medida legal regulamentadora foi o Decreto nº 19.851, de 11 abril de 1931 (Art. 1º), cujo intuito era “[...] estimular a investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior [...]”. No entanto, o que nele se destaca foi a institucionalização de cursos de aperfeiçoamento e de especialização, conforme consta nas alíneas ‘c’ e ‘d’ do Art. 35.

- c) cursos de aperfeiçoamento que se destinam a ampliar conhecimentos de qualquer disciplina ou de determinados domínios da mesma;
- d) cursos de especialização, destinados a aprofundar, em ensino intensivo e sistematizado, os conhecimentos necessários a finalidades profissionais ou científicas;

Apesar disso, muitos anos ainda seriam necessários para que os mestrados profissionais se fizessem presentes no mercado, de forma mais ostensiva.

O início se deu com o Parecer da Câmara de Ensino Superior (CESU) nº 977, de 03 de dezembro de 1965, no qual se destacam: a) a importância da pós-graduação para o país, e, b) os conceitos de *lato sensu*, *stricto sensu*, mestrados acadêmicos, doutorados acadêmicos e doutorados profissionais sem, no entanto, apresentar uma definição clara desse último. De acordo com Barros, Valentim e Melo (2005, p. 126) “Os mestrados não acadêmicos estavam concebidos como possíveis e, inclusive, estimulados normativamente”.

De acordo com Goulart e outros (2017, p. 4) o mestrado profissional está voltado “[...] para a capacitação de profissionais nas diversas áreas do conhecimento, mediante estudos de técnicas, processos ou temáticas que atendam a alguma demanda do mercado de trabalho”, atraindo assim, egressos de graduação cujo perfil adere mais as práticas de sua profissão. Conforme já citavam Barros, Valentim e Melo (2005, p.128) os cursos de mestrado profissional foram concebidos com “[...] propostas desvinculadas de cursos de mestrado acadêmico”.

Para que o sonho do crescimento profissional se concretize, existem inúmeros requisitos, metas e diretrizes que devem ser alcançadas pelas pessoas que pretendem aumentar não só seu grau de escolaridade, mas também suas habilidades e competências.

Já no final da década de 1990, afirmava Delors (1998) em seu relatório para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que a ciência e a educação são os “motores principais do progresso econômico”, de modo que uma nação tende a prosperar mais economicamente dependendo da atenção dispensada à Educação e também do nível de desenvolvimento humano de sua população. Assim, entende-se que é muito importante que sejam direcionados esforços e recursos em favor da educação, especialmente nos países em desenvolvimento (DELORS, 1998; COSTA, 2012), pois quanto maior a qualidade do ensino ofertado pelas Instituições de Ensino Superior (IES), maior será a qualidade do trabalho desenvolvido e ofertado por estes profissionais.

Nesse sentido, o Governo Brasileiro deu início a uma série de ações para ampliar a oferta e o alcance dessa capacitação, podendo citar por exemplo a ampliação do número de vagas nos cursos superiores pela via do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Programa Universidade para Todos (Prouni) e do Ensino à Distância (EaD). No entender de Alonso (2010, p. 1320) os dois últimos se constituem em uma “[...] modalidade de ensino para aceleração rápida da expansão de vagas no ensino superior”.

Em termos da pós-graduação, verifica-se que diante de um cenário que incorpora cada vez mais tecnologia, onde existem inúmeras ofertas de curso de pós-graduação e especialização *strictu sensu* e *lato sensu*, quer seja na modalidade presencial e/ou à distância (EaD), nem sempre o ensino ofertado atende às expectativas dos egressos, que têm procurado os mestrados profissionais.

Dados do Ministério da Educação e Cultura (MEC) registram que o mestrado profissional passou a existir de forma legal a partir da Portaria da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) nº 80, de 16 de dezembro de 1998 (BRASIL, 2017a). Assim, sua oferta dentro da legalidade só foi possível no ano de 1999, alcançando diversos estados da federação.

De acordo com essa portaria o mestrado profissional foi reconhecido considerando, entre outras coisas:

a necessidade de formação de profissionais pós-graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de mestrado que visem preferencialmente um aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de pesquisa científica, tecnológica ou artística.

No entender de Barata (2006, p. 269) “O mestrado profissional é uma modalidade de formação pós-graduada que visa à qualificação profissional, mais do que à formação de docentes e pesquisadores, finalidades estas cumpridas pelos programas de mestrado e doutorado acadêmicos”.

Dessa forma fica clara a distinção entre os dois tipos de mestrado, enfatizando que os programas acadêmicos cresceram 17%, enquanto os de natureza profissional alcançaram a marca dos 77% (GOVERNO DO BRASIL, 2017).

Conforme a Plataforma Sucupira (2017) na última avaliação feita pela Capes, existiam 1.384 mestrados acadêmicos e 786 de cunho profissional, discriminados por região, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos mestrados no Brasil em XXX

Região	Mestrado Acadêmico	Mestrado Profissional	Total
Centro-Oeste	145	52	197
Nordeste	399	147	546
Norte	119	49	168
Sudeste	410	381	791
Sul	311	157	468
<b>Totais</b>	<b>1384</b>	<b>786</b>	<b>2170</b>

Fonte: Elaborado a partir de Plataforma Sucupira (2017).

Ainda de acordo com a Plataforma Sucupira (2017), existem 77 mestrados no Espírito Santo dos quais 29 são acadêmicos e 18 profissionais. A Universidade Federal do Espírito Santo oferece 56 desses cursos, contudo, apenas sete são de natureza profissional.

No universo de mestrados profissionais destaca-se o Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (ProfiAP), que é “[...] ofertado nacionalmente em formato semipresencial. É coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes

das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), associadas em rede nacional” (PROFIAP, 2018). Seu objetivo é

[...] capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas; contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas, bem como disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de **referência** para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2018).

De acordo com Ribeiro (2005, p. 8) a Capes apostou no mestrado profissional cujo papel

[...] é defendido com base em três constatações: primeira, a sociedade atual requer uma formação cada vez mais qualificada, mesmo para setores que não lidam com a docência nem com a pesquisa de ponta; segunda, com o aumento das titulações no País, constata-se que boa parte dos mestres e uma parte significativa dos doutores encaminham-se para um destino que não é o ensino superior; e, terceira, a inexistência de preconceito da Capes quanto à transferência de conhecimento científico para as empresas ou para o mercado, desde que a sociedade como um todo, e o setor público e os movimentos sociais em particular, também sejam alvo dessa transferência.

## 1.1 O CONTEXTO E O PROBLEMA

No estado do Espírito Santo existem instituições que oferecem a pós-graduação *stricto sensu* profissional, destacando-se aqui o caso do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), que é direcionado a pessoas que aspiram melhorias em sua profissionalização no segmento da gestão pública.

Para existência desses cursos faz-se necessário o cumprimento de diversas normas e critérios operacionais. A primeira Portaria Normativa da Capes é a de número 17, de 28 de dezembro de 2009, que, segundo Goulart e outros (2017, p. 4) só foi publicada “[...] quando muitos cursos estavam em funcionamento e já haviam formado alunos”.

Em seu Art. 3º salienta a Portaria Normativa nº17/2009 que

O mestrado profissional é definido como modalidade de formação pós-graduada *stricto sensu* que possibilita:

I - a capacitação de pessoal para a prática profissional avançada e transformadora de procedimentos e processos aplicados, por meio da incorporação do método científico, habilitando o profissional para atuar em atividades técnico-científicas e de inovação;

II - a formação de profissionais qualificados pela apropriação e aplicação do conhecimento embasado no rigor metodológico e nos fundamentos científicos;

III - a incorporação e atualização permanentes dos avanços da ciência e das tecnologias, bem como a capacitação para aplicar os mesmos, tendo como foco a gestão, a produção técnico-científica na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos.

Contudo em 23 de março de 2017 o Ministério da Educação (MEC) por meio da portaria nº 389/2017 levando em conta a importância social, científica e tecnológica dos processos para formação profissional avançada, revogou a portaria normativa nº 17/2009 e assim passou a estabelecer os seguintes objetivos para o mestrado e doutorado profissional:

I – Capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender as demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;

II – Transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

III – Promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; e

IV – Contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas.

Além das normas para existência e funcionamento desse tipo de pós-graduação, existem outras normatizações que, a um só tempo, propiciam ao servidor público a oportunidade de se tornar mestre, mas impõem também a ele, regras e restrições, não raro dificultando sua trajetória. Dentre elas destacam-se:

- a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que trata do Regime jurídico dos servidores públicos;
- a Lei nº 11.091/05, de 12 de janeiro de 2005, que contempla a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativo (TAEs) em educação das instituições federais de ensino;
- o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no qual consta a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal do setor público;
- o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, onde estão as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos técnico-administrativos em educação.

Dessa forma, atendendo aos reclames legais, o curso oferecido pela UFES é voltado a todos os graduados em geral que queiram atuar na gestão pública municipal, estadual e/ou federal. No entanto, esse mestrado é dedicado especialmente aos TAEs atuantes na administração pública de instituições parceiras, através de convênios, que buscam desenvolver uma visão estratégica da função do prestador de serviços à comunidade e tem por objetivo a formação de pessoal qualificado, técnica e cientificamente, para o exercício de atividades profissionais, de ensino e de pesquisa na área de Gestão Pública (UFES, 2017c).

No caso específico da UFES, o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública foi concebido em estreito vínculo com a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP), da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). É importante destacar que os investimentos realizados pela DDP são oriundos do Ministério da Educação, com o intuito de propiciar treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos (TAEs) da universidade. Devido ao fato de este ser o único mestrado profissional em gestão pública no estado do Espírito Santo vários acordos de cooperação foram celebrados com outras instituições federais e estaduais, são elas o Instituto Federal de Ensino Superior (IFES); Controladoria Geral da União (CGU); Superintendência Regional da Polícia Federal (SPF); Ministério Público Federal (MFP); Ministério Público do Trabalho (MPT); Tribunal Regional Eleitoral do ES (TRE); Tribunal de Contas da União; Empresa Brasileira de Correios Telégrafos; Polícia Rodoviária Federal (PRF); Superintendência Regional do Trabalho no ES (SRT/ES); Advocacia Geral da União (AGU); Tribunal de Contas do Estado (TCE); Corpo de Bombeiros Militar do ES (CBMES) e Escola de Serviço Público do ES (ESESP) - por meio dos quais vagas são oferecidas aos seus respectivos servidores, entendendo o papel do mestrado profissional e da UFES, para além de seus muros. Na tabela 2 pode-se observar o quantitativo de vagas que a UFES disponibiliza a essas entidades no curso de mestrado em gestão pública.

Tabela 2 - Distribuição de vagas por Instituição

(Continua)	
Instituição	Vagas
Ifes	10
CGU	02
Superintendência Regional Polícia Federal (SPF)	02
Ministério Público do Trabalho (MPT)	02

Tabela 2 – Distribuição de vagas por Instituições

Instituição	Vagas
Ministério Público Federal (MPF)	02
Tribunal Regional Eleitoral do ES (TRE)	02
Tribunal de Contas da União	02
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	02
Polícia Rodoviária Federal (PRF)	02
Superintendência Regional do Trabalho no ES (SRT/ES)	02
Advocacia Geral da União (AGU)	04
Tribunal de Contas do Estado (TCE)	02
Corpo de Bombeiros Militar do ES (CBMES)	02
Escola do Serviço Público do ES (ESESP)	04
<b>Total</b>	<b>40</b>

Fonte: Dados da Coordenação do Programa de mestrado em Gestão Pública da UFES, fornecido em xxx.

Pensando na UFES, nos seus gestores e seus técnicos, acredita-se que existam expectativas em relação aos conhecimentos, competências, e habilidades advindos dessa capacitação, que possam auxiliá-los a desempenhar melhor suas funções profissionais. No entanto, acompanhar e avaliar a contribuição profissional do Mestrado profissional em Gestão Pública (PPGGP) não é tarefa fácil. De um lado tem-se as exigências da Capes, simbolizadas pelas diretrizes avaliativas contidas na Plataforma Sucupira, que restringem os espaços de atuação do coordenador e do colegiado; de outro, as idiosincrasias dos docentes envolvidos, incluindo seu perfil profissional e relacional; a expectativa da instituição e de seus gestores quanto as políticas de capacitação e ao mestre egresso que irá retornar ao seu posto de trabalho e, por fim, o interesse do mestrando.

Nesse sentido, a pesquisa de Dias, Silva e Silva (2017), corroborou por meio da avaliação da “[...] influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP) da UFES na vida profissional, pessoal e acadêmica na ótica de seus egressos”, cujos resultados mostram que as razões para a realização do mestrado foram: satisfação pessoal, obtenção de grau acadêmico mais elevado e melhorias na atuação como servidor. Ao final, na opinião desses egressos essas expectativas foram atendidas, significando uma influência positiva em todos os aspectos. Em detalhes tem-se que:

[...] as principais influências relacionadas foram o 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. (DIAS ; SILVA ; SILVA, 2017, P. 20)

Nesse caso, algumas hipóteses se evidenciam, quais sejam: 1- a conquista do título e aumento salarial como uma consequência do esforço pela capacitação; 2-a busca do título para se alcançar a progressão funcional; 3- a melhoria do desempenho profissional como consequência da aplicabilidade dos conhecimentos advindos da capacitação; 4 – satisfação pessoal; e, principalmente, 5- a constatação da existência de contribuição da capacitação para melhoria na atuação dos TAEs pelos gestores.

Esses elementos podem ocorrer de forma totalmente congruente, quando o resultado atende tanto aos egressos (TAEs) quanto a seus gestores; parcialmente satisfatório quando pelo menos um dos envolvidos não tem sua expectativa atendida e, insatisfatório, quando diferentes atores não atingem a satisfação.

No entanto, mesmo considerando o estudo de Dias, Silva e Silva, sobre a percepção dos egressos, ainda não são conhecidas as mudanças no ambiente de trabalho, advindas do retorno dos técnico-administrativos (TAEs) ao seu posto laboral, devidamente titulados e nem a percepção de seus gestores.

Assim, questiona-se: Quais as contribuições que o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES proporcionou na atuação profissional de seus egressos, na ótica de seus respectivos gestores?

## 1.2 OBJETIVOS

Tomando por base as considerações tecidas no contexto, com a descrição do problema foi elaborado um objetivo geral, a fim de nortear o desenvolvimento da pesquisa, qual seja:

Averiguar as contribuições do Mestrado Profissional em Gestão Pública na atuação profissional dos seus egressos da UFES, na ótica de seus respectivos gestores, tendo como principais aspectos as suas competências.

Por decorrência foram também traçados alguns objetivos específicos, a seguir descritos.

- Analisar os aspectos profissionais referenciados nas diretrizes legais da Capes e do projeto pedagógico do mestrado para os egressos de Mestrados Profissionais;
- Identificar nas políticas de capacitação as competências requeridas dos servidores técnico-administrativos da UFES;
- Identificar as competências dos servidores técnico-administrativos da UFES e as contribuições práticas percebidas pelos gestores após o retorno ao seu ambiente de trabalho, com o título de mestre.
- Comparar as contribuições da capacitação percebidas pelos egressos com as percebidas pelos gestores.

O produto técnico esperado ao final desta pesquisa consiste em um documento com a proposta de ações de melhorias para o PPGGP e procedimentos para avaliação da percepção da contribuição que o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES proporcionou para a UFES a partir da atuação profissional de seus servidores TAEs egressos do mestrado sob a ótica de seus respectivos gestores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO

Ao propor este estudo partiu-se de quatro atores e seus interesses: os TAEs que buscam, a princípio, seu desenvolvimento profissional por meio de um curso de mestrado, a universidade, as chefias imediatas dos técnicos e a coordenação do PPGGP.

Em que pese haver expectativas subjetivas, inerentes ao contexto de cada um desses atores, vale ressaltar que os incentivos propiciados pela UFES à capacitação de seus profissionais estão atrelados ao plano de carreira do servidor público técnico-administrativo, visando o desempenho qualificado de suas funções.

Por se tratar de recursos públicos, de investimentos realizados para propiciar o desenvolvimento do servidor, com a capacitação para um trabalho mais eficaz e eficiente, não se pode relegar a um segundo plano que tipo de retorno esses

servidores têm dado à instituição, principalmente, considerando os 83 mestres egressos do programa em 2017.<sup>2</sup>

Essas expectativas são mais perceptíveis em nível das chefias imediatas, pois são elas que têm melhores condições de comparar as contribuições dos servidores antes e depois de terem concluído o mestrado, devido às relações de hierarquia.

A coordenação do programa, por sua vez, espera que o técnico tenha aproveitado as aulas e adquirido conhecimento, se dedicado aos estudos, apresentado bons resultados avaliativos nas disciplinas, produzido artigos e uma dissertação com qualidade. A um só tempo, esse profissional estaria fazendo a sua parte em termos do seu próprio desenvolvimento, aproveitando a oportunidade oferecida, como também, colaborando com o programa em termos das exigências da Capes e com a manutenção do mestrado, de forma a propiciar a mesma oportunidade a outros servidores.

Os professores, por sua vez, esperam que o esforço de seu trabalho possa efetivamente contribuir para a formação dos TAEs que passaram pelo curso, por meio da interação entre docente e discente, em um processo colaborativo.

Essas expectativas por si só, falam da importância do programa, restando ainda, o registro dos investimentos financeiros realizados, que também precisam gerar retornos à UFES e, indiretamente, à sociedade, uma vez que os recursos oriundos do Ministério da Educação têm como fonte os impostos pagos por toda a população brasileira.

A delimitação da pesquisa parece clara, pois o foco é o Mestrado em Gestão Pública oferecido pela UFES nos *campi* de Goiabeiras (Vitória/Es), Maruípe (Vitória/ES), Alegre/ES e São Mateus/ES, o que estende seu significado em nível estadual e não mais local. Assim, espera-se que os pesquisados possam ressaltar pontos que revelem a contribuição do mestrado e outros que ainda não foram contemplados, gerando, por consequência, alguns parâmetros para que a coordenação do curso possa implementar mudanças no sentido da melhoria do programa e de sua avaliação.

---

2 Portal do PGGP/UFES. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP/lista-de-discentes-egressos?sort=asc&order=Data%20de%20defesa>> Acesso em: 20 jan. 2017.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta um breve resumo sobre a história das instituições de ensino superior no Brasil, uma análise sobre a gestão pública, centrado-a nas Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas e Federais, reflexões sobre a capacitação de servidores técnico-administrativos, alguns conceitos de competência profissional, teorias de competência e trabalhos correlatos à temática estudada.

### 2.1 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A educação superior no Brasil tem sido considerada como uma responsabilidade do setor público, que detém todos os direitos de legislar e executar políticas a ela inerentes. No entanto, diante do volume da demanda, o governo federal, optou por conceder concessões ao setor privado para atuar nesse segmento. Assim, são consideradas instituições públicas, aquelas mantidas ou financiadas pelo poder público, na forma federal, estadual e/ou municipal, que não cobram matrícula ou mensalidade daqueles que usufruem dos serviços por elas ofertados, conforme informações disponibilizadas no sítio do Ministério das Relações Exteriores (MRE) (BRASIL, 2017b).

As instituições de ensino superior funcionam sob a égide da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que regulariza e define a organização da educação brasileira com base nos princípios da Constituição Federal do Brasil e demais legislações pertinentes.

Segundo a LDB, as universidades brasileiras, constituem-se em instituições acadêmicas pluridisciplinares que contam com produção intelectual institucionalizada, além de apresentarem requisitos mínimos de titulação acadêmica e carga de trabalho do corpo docente. Elas “são autônomas para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional” (BRASIL, 1996).

De modo geral, as Instituições de Ensino Superior são inicialmente classificadas no artigo 16 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996:

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:  
I - as instituições de ensino mantidas pela União;  
II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;  
III - os órgãos federais de educação; [...]

Isso significa que, além das instituições de ensino federal, o ensino superior brasileiro compreende, também, nas instituições dos sistemas estaduais e municipais.

Conforme o Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, as instituições de educação superior, segundo sua organização e prerrogativas acadêmicas, são classificadas como: faculdades, centros universitários e universidades (BRASIL, 2006).

As faculdades, compreendem na primeira prerrogativa originalmente credenciada destas instituições, ao qual o credenciamento como universidade e/ou centro universitário, com as consequentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade (BRASIL, 2017a; BRASIL, 2017b).

Assim os centros universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares, que abrangem uma ou mais áreas do conhecimento, e se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. Além disso, possuem autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior (BRASIL, 2017a), dentro do que estabelecem o Ministério da Educação e a Capes.

Por outro lado, as universidades são aquelas que se caracterizam pela indissociabilidade das atividades do tripé: ensino, pesquisa e extensão. São também, instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Se caracterizam ainda por possuírem produção intelectual institucionalizada; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 2006).

Segundo artigo 8º do Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, as universidades, na forma do disposto no art. 207 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), têm por dever ofertar com regularidade as atividades do tripé que lhe dá base, atendendo ainda ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei nº 9.394/1996 e à Secretaria de Educação Superior (SESu), que é a unidade do Ministério da Educação responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior no Brasil (BRASIL, 2017a).

A Capes tem gerenciado os cursos de pós-graduação no Brasil, estabelecendo normas e realizando avaliações que vão da autorização de funcionamento, à avaliação periódica e ao credenciamento. No país existem cursos que são recomendados por essa coordenação, em todas as áreas do conhecimento, sendo que algumas apresentam maior oferta de cursos do que outras (BRASIL, 2017c).

Dados do Sistema Nacional da Pós-Graduação (SNPG), revelam ainda que o ensino superior no Brasil, cresce de forma sustentável e contínua ao longo dos últimos anos, atingindo 25% do número de programas instituídos nos últimos quatro anos. Isso significa que em valores absolutos houve um salto de 3.337 para 4.175 programas instituídos entre os anos de 2013 e 2016 (BRASIL, 2017c).

Esses programas foram implementados tanto em instituições privadas quanto públicas e de acordo com a Capes, de 2011 a 2015, foram titulados 219.942 mestres em programas acadêmicos e 27.865 em mestrados profissionais, representando estes últimos apenas 11,2% do total (BRASIL, 2015). Segundo a Capes “[...] O número de alunos de mestrado profissional, que em 2015 era 27.865, deve atingir a marca de 65.591 em 2020, crescimento de 135,4%” (BRASIL, 2017c, p. 8). Isso evidencia que os mestrados profissionais têm recebido atenção por parte do Ministério da Educação, dada sua importância no cenário nacional.

Esse tipo de mestrado tem auxiliado muito os profissionais que não podem se afastar de suas atividades laborais durante o curso, com destaque para os servidores públicos, que têm sido agraciados pela gestão pública, ao reconhecerem o valor do mestrado profissional e os retornos que vem gerando para o segmento. (MARQUES, 2017).

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública pode ser entendida, segundo Vegas (2013), como a função de defender, conservar e aprimorar os bens, serviços e interesses da coletividade, razão pela qual exige alto nível de profissionalismo nas ações desenvolvidas pelos servidores, em qualquer nível institucional. Dessa forma, o gestor deve deixar agir de forma transparente, de maneira a deixar claro aos colaboradores e ao público os objetivos traçados e os resultados obtidos, dentro do que se denomina gestão responsável.

Esses princípios já se faziam presentes na Carta Magna Brasileira, onde, em seu Art. 37 encontra-se que

A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência [...] (BRASIL, 1988).

No entanto, enquanto conceito, para Carneiro e Menicucci (2013, p. 135)

Nas últimas três décadas, o termo gestão pública, em substituição à administração pública, tem sido utilizada de forma intensa, mas apesar disso, ou por causa disso, tornou-se um termo polissêmico. Para alguns se confunde com administração pública, para outra marca o rompimento com a administração pública tradicional e adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios ou tem significado mais amplo. [...]. O foco dessa definição está em processos que são únicos ao setor público e se referem à gestão de um conjunto de organizações, e não a apenas uma, e à necessidade de se ajustar ao sistema completo da governança pública.

A gestão pública deve, portanto, ser realizada com ética, compreendendo a abrangência da administração pública como essencial por seus resultados relacionarem-se com a vida de todos os cidadãos (LIMA, 2006).

Além disso, valores adjacentes foram sendo acrescentados a esses princípios, conforme mostram os estudos de Carneiro e Menicucci (2013, p. 138)

[...] a gestão pública deve permitir a expressão de valores que não são apenas instrumentais, mas políticos. Nesse sentido, não se limita aos meios, mas incorpora também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais. Remete à necessidade de articular a concorrência entre objetivos alternativos e a necessidade de gerir a interdependência e a cooperação organizativa para o alcance dos objetivos políticos.

Dentro da lógica política, a gestão pública deve facilitar a expressão de vontades, mediar entre elas e encontrar valores para conduzir as ações. Nessa perspectiva, a análise da gestão pública é indissociável da análise do

Estado e sua configuração, o que remete ao papel por ele assumido historicamente em diferentes contextos.

Mas não se limita a isso, pois de acordo com Bezerra e Cavalcanti (2011), para que haja esta gestão, é imperativo haver organização, planejamento, acompanhamento e fiscalização das atividades desenvolvidas, criando meios de alcançar eficiência e transparência necessárias ao bom desenvolvimento dos setores públicos. Desta forma a gestão pública atua com o principal foco do bem comum da coletividade administrada e sua prática se concretiza por meio de atos jurídicos denominados atos administrativos.

Apesar disso, no entender de Silva (1995) a gestão pública não é, somente, a busca da observância da legalidade administrativa. A gestão pública diz respeito ao conjunto dos meios institucionais, materiais, financeiros e humanos que se organizam para a execução das decisões políticas de determinado setor, neste caso, público, independente de qual seja (escolar, administração, saúde) (SILVA, 2000).

Na exposição de Gonçalves (2012, p. 1):

Nas últimas décadas o modelo de gestão pública vem evoluindo visando a alcançar resultados mais eficazes com custos mais racionais. O administrador público passou a se deparar com um novo ambiente global, novas exigências sociais, novas tecnologias e novos conceitos de desenvolvimento de projetos o que forçou a adaptar a gestão pública aos novos tempos.

Com esta evolução a visão de gestão pública ressalta a eficácia das atividades desenvolvidas nos setores adaptando-a aos novos tempos.

Segundo estudos de Cruz e outros (2012) a excelência na gestão pública é vista como uma realidade que todos, como população, desejam, com atividades desenvolvidas de maneira ágil e com qualidade.

Nos dizeres de Lima (2006) ela desenvolve a excelência de valores e de resultados e o ganho social, para que haja alcance ao topo das prioridades, já que a gestão pública envolve valor público para o cidadão, alcançando o objetivo da democracia, e da coisa pública, que devem focar em resultados que se traduzam em valores para o cidadão.

Em relação ao tema, de acordo com Gonçalves (2011, p. 4) existe a evidência de que a gestão pública deve (pelas exigências fiscais e sociais) “investir na

preparação, capacitação e reciclagem dos funcionários públicos, com o objetivo de proporcionar-lhes condições de conhecer melhores técnicas e/ou melhores meios de realizar qualitativamente o serviço público, melhorando sobremaneira seus resultados”.

Ou seja, observa-se que ao longo dos anos a profissionalização da gestão pública passou a ser tratada como um dos principais pilares para melhoria da qualidade do serviço público no país. E sua abordagem tem evoluído desde a adoção da burocracia até as reformas ocorridas no país a partir de meados da década de 1990 (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Para Abrúcio (2007) a profissionalização do serviço público é um dos quatro eixos principais para a modernização da gestão pública brasileira, o que reflete diretamente na boa governança pública.

Desta forma, o profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento (ABRÚCIO, 2007).

Assim, a profissionalização passa a ser um importante instrumento para o aumento da eficiência da gestão pública, que segundo a Constituição Federal (CF, 1988) foi acrescido aos princípios que regem a administração pública direta e indireta dos Poderes da União, Estados e Distrito Federal e Municípios. Dessa forma, fez-se necessário dar mais ênfase à avaliação periódica de desempenho do servidor público, como indicador necessário não só para a conservação de sua estabilidade, como, principalmente para melhorar a qualidade e na gestão pública brasileira (BRASIL, 1988).

Portanto, a gestão pública, consiste na 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 de 16 de maio de 2013 veio para regulamentar a apuração de responsabilidades e estabelecer possíveis sanções.

Neste contexto, estudar a gestão pública no âmbito educacional é uma forma de conquistar uma formação continuada dos servidores de tais instituições de ensino superior e primar pelo desenvolvimento de suas atividades de modo a descrever suas atitudes e formas de agir mediante a ética e ao desenvolvimento das competências necessárias.

Assim, as Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas Federais foram sendo confrontadas ao longo do tempo com desafios que passaram a exigir novas demandas do ambiente em virtude de natureza imaterial das atividades concernentes a essas instituições e aos novos modelos de gestão pública que foram sendo suscitadas no decorrer do tempo.

De acordo com os estudos de Araújo e Rodrigues (2009, p. 18):

A reforma administrativa orientada pelas ideias da Nova Gestão Pública dominou a agenda da reforma a partir da década de 70. [...]. Partindo do pressuposto de que a gestão é importante, esta doutrina defende a adoção de instrumentos de gestão do setor privado na administração pública de forma a aumentar a eficiência, eficácia e qualidade na prestação dos serviços públicos. Técnicas de gestão como incentivos ao desempenho, instrumentos de coordenação, sistemas de gestão financeira, de recursos humanos, de gestão de capital, de tecnologias de informação e de gestão orientada para os resultados [...].

Deste modo, passou a existir uma influência dos estilos de gestão e grande ênfase no desempenho do profissional, que culminou em maior preocupação com as questões de eficiência nesse setor. Um dos caminhos encontrados foi a busca pela qualificação dos servidores públicos.

No caso das IES públicas, a implementação de processos de gestão aliada ao desenvolvimento de pessoal passa a ser alternativa para o cumprimento de seu papel social. Argumentos nesse sentido podem ser encontrados em Araújo e Rodrigues (2009), cujo estudo revela que a expansão do ensino superior que aconteceu a partir da última metade do século XX, ofertava poucas vagas nas instituições públicas revelando um descompasso entre o número de egressos do ensino médio e o acesso aos cursos superiores, impondo pressões no financiamento de cursos no setor privado, organização e gestão das universidades públicas. As consequências desse processo foram: a democratização do ensino superior, o

crescimento e diferenciação da oferta formativa e a crescente importância da investigação para o tecido econômico e social.

### 2.3 GESTÃO NAS UNIVERSIDADES

A sociedade contemporânea, na percepção de Ribeiro (2012), tem experimentado constantes mudanças no âmbito político, econômico e social. Nesse sentido as organizações se veem compelidas a se adequarem a essa nova realidade. Não obstante as IES, que têm por objetivos promover o ensino, a pesquisa e a extensão vêm caminhando para desenvolver a sua gestão no sentido de se adequarem a esse novo contexto.

Segundo Meyer Júnior e Lopes (2015) observou-se que nos últimos vinte anos, ocorreu o recrudescimento quanto ao interesse e à concentração de esforços no sentido de se obter o aumento do desempenho das instituições de ensino superior, principalmente as universidades.

Nesse sentido para se adequar a nova realidade de mercado, cada vez mais competitivo, a administração pública tem buscado se cercar de profissionais gestores mais bem capacitados para lidar com tais demandas do mercado. Conforme Meyer Júnior e outros (2011) destacam que para haver o bom desempenho da gestão de sistemas organizacionais complexos, como exemplificados pelas universidades, é necessário que os gestores utilizem estratégias que venham a combinar competências como o conhecimento, experiência, criatividade, sensibilidade, insights, arte e negociação.

Para Ribeiro (2013) o modelo atual da gestão das universidades é norteado a partir dos Estatutos dessas instituições. Tal documento leva em consideração a razão de existência dessas IES, seus objetivos e finalidades alinhando-os às mudanças que venham a ocorrer no contexto político, social, econômico e cultural do país. Diante de tais mudanças a política que é adotada pelas universidades para abranger o tripé ensino, pesquisa e extensão tem sido orientada com base nos valores e crenças esboçadas por seus gestores

[...] O Estatuto é um desses documentos que dão um certo direcionamento à gestão da universidade, porque tem a capacidade de delinear a política universitária e os objetivos a serem alcançados por meio de quatro processos de igual importância: o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. (DA CUNHA RIBEIRO, 2012, p 13)

Vale também mencionar que no contexto da gestão universitária o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem por objetivo promover avanços no processo da gestão das IES. Conforme Francisco e outros (2012), o PDI é uma ferramenta de gestão utilizada pelas universidades e que tem por objetivo produzir indicadores específicos relacionados ao modelo institucional adotado pelas IES.

Nesse sentido o PDI:

[...] passa a ser considerado um documento estruturante do processo de planejamento institucional, desencadeando oportunidades de estudos sistemáticos no sentido de promover uma compreensão do escopo institucional a partir de ações concretas. Entre outros aspectos, pode-se afirmar que o Plano de Desenvolvimento Institucional passa a ser considerado um instrumento norteador das práticas institucionais e da avaliação institucional, permitindo a compreensão do posicionamento da instituição em um ambiente altamente competitivo, tal como se identifica na contemporaneidade (FRANCISCO et al., 2012, p.84).

Outro aspecto que toma grande relevância no contexto da gestão universitária diz respeito ao profissional responsável por promover a gestão das IES, os professores-gestores. De acordo com Barbosa e Mendonça (2014), os dirigentes das universidades federais correspondem a um tipo especial de gestor público, pois em seu dia a dia lidam com a complexidade da interação entre as atividades referentes à seara da docência, da pesquisa, da extensão e da gestão. Nesse sentido são profissionais que acabam lidando com questões que vão além da gestão organizacional, diferenciando-se dos demais servidores públicos que executam exclusivamente atividades relativas à gestão pública.

Contudo pelo fato de desempenharem tais tarefas e também porque muitos desses profissionais não possuem formação específica para lidarem com gestão pública isso pode comprometer a boa gestão das IES. Segundo Pereira e outros (2015) a gestão universitária é caracterizada pela existência dos professores-gestores, profissionais que passam a ocupar posições de gestão graças às funções gratificadas previstas em lei, e que na maioria das vezes esses professores não estão preparados para exercerem cargos de gestão, pois não possuem formação específica em administração universitária e concomitantemente terem que

desenvolver as atividades inerentes ao cargo de docente - ensino, pesquisa e extensão - podendo assim comprometer o bom desempenho da gestão das IES.

Nesse contexto, analisando as dificuldades que os professores-gestores enfrentam diariamente à frente da gestão das universidades, Mendonça e outros (2011) propuseram um modelo de competências profissionais para o professor do ensino superior. Nesse modelo são retratados sete conjuntos de saberes específicos, conforme observados a seguir:

- 1) Docência: domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); tradução dos conteúdos para a linguagem e cotidiano dos alunos. Componentes principais: cognitivo e o funcional;
- 2) Pesquisa: domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; respeito ao objeto de pesquisa. Componentes principais: cognitivo, funcional, comportamental e ético;
- 3) Extensão: promoção da aproximação da instituição de ensino em relação à sociedade ou parte dela focalizada nas ações extensionistas; mobilização de sujeitos. Componentes principais: funcional, comportamental e ético;
- 4) De gestão: mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais; domínio de processos administrativos e burocráticos em nível meso macro organizacional. Componentes principais: cognitivo, comportamental, ético e político;
- 5) Avaliativos: domínio de critérios e processos em nível micro, meso e macro organizacional; capacidade analítica frente a informações; domínio de mecanismos de *feedback*. Componentes principais: cognitivo, funcional, ético e político;
- 6) Interpessoais: trânsito nas relações em nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia. Componentes principais: comportamental, ético e político;
- 7) Tecnológicos: domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Componentes principais: cognitivo e funcional (MENDONÇA et. al., 2011, p.10).

Por fim, Mendonça e outros (2011) em seu modelo observaram que o trabalho executado pelos professores nas IES transcende as atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Cabendo também a esse profissional o papel de gestor nessas instituições.

## 2.4 CAPACITAÇÃO DE CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Diante de diversos aspectos estudados relacionados a profissionalização do serviço público brasileiro, como: (I) o alto salário por meio de indicação suspeita (SCLIAR, 2010); (II) o nepotismo e a corrupção, que conforme Santos e Martins (2016) diferenciam o setor público do privado; (III) a transformação de “[...] contratados e cargos comissionados efetivados, mais conhecidos como “Trem da Alegria” [...],

conforme Araújo (2015, p. 14); e (IV) o fato de ainda não terem sido extirpados do setor público, de acordo com Costa (2008) pode-se dizer, que essa profissionalização começou a ser alvo de observação a partir dos anos 1930.

E, vem evoluindo ao longo dos anos, passando então a ter uma conotação diferente da esfera privada, sendo vista como um conjunto de normas, padrões, valores éticos, habilidades e conhecimentos que são utilizados para o provimento de bens e serviços públicos para a sociedade. Essas características fazem com que o servidor público seja responsável pelo desempenho das organizações públicas e, conseqüentemente, pela melhoria dos serviços prestados à população (SCHAPIRO, 2017).

A profissionalização do serviço público está relacionada com os processos de seleção dos funcionários e com a orientação ao cumprimento das demandas da sociedade, além da descentralização administrativa, na gestão voltada para resultados, no planejamento, na capacitação e treinamento de servidores, na busca constante pela eficiência e pela transparência (ABRÚCIO, 2007).

Frente a isso, a capacitação ganha grande importância como recurso estratégico para modernizar a Administração Pública Brasileira e, conseqüentemente, e por permitir requalificar e reposicionar os servidores dentro do ambiente público (PINTO; SANTOS, 2010).

Já dentro das Instituições de Ensino Superior públicas, para que a capacitação ocorra, faz-se necessário que haja o interesse no desempenho dos profissionais e suas funções. Meyer Júnior e Lopes (2015, p.44), pressupõem 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.

As mudanças decorrentes dos novos paradigmas no mundo do trabalho forçaram o setor público a promover qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de seus funcionários, tendo como objeto a formação de profissionais que sirvam com qualidade aos setores da sociedade. Dentre essas ações encontra-se a formação continuada e sua importância para zelar por tais pressupostos.

Por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), o Governo Federal, atendendo antigas reivindicações dos servidores das Instituições Federais

de Ensino Superior (IFES), implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação (PCCTAE), com base na Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, apresentada pelo Ministério da Educação (MEC). A referida Portaria instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE, que tem por objetivos:

2.1. Objetivo Geral - promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão nas Instituições Federais de Ensino.

2.2. Objetivos Específicos – contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; promover e apoiar as ações de capacitação e qualificação do servidor para o desenvolvimento da gestão pública, nas IFES; promover e apoiar a capacitação e qualificação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE; criar condições para a plena implantação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2014).

A Portaria nº 27/2014 foi publicada com o intuito de apoiar as IFES e Universidades Federais para apoiar a consolidação de programas de qualificação e aperfeiçoamento. Mas não se restringiu a isso, pois serviu também, para a realização de diversas ações de formação profissional e técnico-científico para os servidores dessas instituições, proporcionando-lhes ganhos institucionais, por meio da aquisição de novas competências e da satisfação profissional que uma nova aprendizagem proporciona aos seus trabalhadores (SILVA, 2017).

Assim, a legitimação da qualificação profissional dá surgimento a um novo olhar acerca da concepção e da percepção do servidor público, fazendo com que ele se destaque na instituição, bem como reafirme a premissa de que melhorar os serviços prestados à sociedade está totalmente arraigada à qualidade do atendimento prestado e do entendimento do papel dos agentes públicos (MANFREDINI; FROM; SELOW, 2015). Ainda em relação ao tema é importante ressaltar que no caso dos TAEs as oportunidades chegaram bem após aquelas que eram propiciadas aos professores, que há mais de 40 anos conseguem se afastar de suas atividades para ficar exclusivamente por conta de mestrados e doutorados.

Apesar disso, segundo Marques (2017) é preciso considerar que, no caso específico das universidades federais, a cada quatro anos pode ser eleito um novo reitor com posturas que podem alterar o corpo diretivo, sendo importante que esta nova gerência, ao assumir, deixe claro suas expectativas com relação aos servidores,

promovendo e assegurando o alinhamento entre os TAEs e as novas estratégias da organização, calcado no planejamento e na competência profissional.

## 2.5 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

Ao longo dos anos a organização pública vem sendo reformulada em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade. Isto se dá porque, como toda organização, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (COSTA, 2008).

Esse processo já se encontra reconhecido desde o início dos anos 2000, quando Schwella (2005, p. 267) constatou que o setor público se tornou “[...] cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes”, uma vez que a turbulência do ambiente externo afeta não só as organizações privadas, devido às “[...] condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas”.

Nesse sentido, cabe falar em mudança, pois quando as variáveis externas à organização mudam, as organizações devem estar prontas para reagirem, adaptando ou atendendo às novas demandas que lhes são feitas. No caso do segmento privado, há mais agilidade nesse processo. Em se tratando do setor público, ele parece mais lento.

Hondeghem e outros (2006, p.244) consideram que as competências oferecem uma linguagem comum e compreensão dos comportamentos necessários para atender os objetivos da organização. São, além disso, instrumento de coerência em um setor público muito fragmentado, que necessita se transformar, passar de uma organização burocrática tradicional para uma organização flexível e adaptável.

A temática das competências vem sendo tratada no setor privado bem antes do segmento público perceber sua importância e envidar esforços para que seus servidores pudessem desenvolvê-las. 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”. No entanto, em publicação posterior Le Boterf (2003, p. 128) foi mais específico ao focar o conceito nas “[...] características individuais e profissionais [...] das pessoas, associadas ao “[...] envolvimento com o ambiente ao qual o indivíduo está inserido, pois o profissional não é competente sozinho”.

Posteriormente, Bitencourt (2004, p. 68) tratou do assunto focando-o sobre o gestor público e definindo a 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 (auto realização).

Há mais de 15 anos surgiu um construto sobre as competências, denominado de forma simples CHA, baseado em três pontos explicados por Leme (2005, p. 17).

O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

No caso do setor privado, segundo Lopes (2007), a gestão por competência é reconhecida como uma evolução da gestão de pessoas, gerando compromissos cada vez maiores com a qualidade na gestão. Ao que parece essa visão também chegou ao setor público, uma vez que o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, da Presidência da República, instituiu “[...] a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...]” regulamentando também alguns aspectos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Esse decreto é bastante claro no que diz respeito à capacitação e gestão por competências, vinculando-o à avaliação de desempenho na esfera pública. Em termos literais, em seu artigo 2º consta

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: 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.

Em relação ao treinamento e capacitação dos TAEs, Tosta e outros (2012, p. 13) afirmam que enquanto gestores universitários intermediários

[...] exercem um papel relevante na gestão das universidades federais, pois são pessoas em contato com o setor estratégico da instituição, devendo, portanto, [...] ter a habilidade de envolver sua equipe na execução das tarefas para o alcance dos objetivos.

Em outra dimensão Santos, Laimer e Laimer (2016) postulam que a gestão eficiente depende das competências gerenciais e que está prevista não só nos princípios básicos de administração como também, como princípio da eficiência na Constituição Federal.

De forma mais específica, Oliveira e Pagani (2016) pesquisaram o perfil e as competências do profissional de secretariado em IES federais, que “[...] tem buscado qualificar-se com frequência tanto em sua área como em outras áreas profissionais como administração, psicologia, direito, entre outras”, assumindo, muitas vezes, o papel de cogestor, destacando sua postura crítica.

Por sua vez, Marques (2017) discutiu a relação existente entre a avaliação de desempenho dos TAEs, que deveria ter por base suas competências, o processo de avaliação real da UFES e o plano de carreiras dos servidores técnico-administrativos.

Pela importância do tema, foram destacadas as principais teorias que contemplam o conceito de competências.

## 2.6 TEORIAS DE COMPETÊNCIAS

A gestão das pessoas no ambiente de trabalho passou por diversas fases, desde seu início como mero departamento de pessoal que fazia as anotações na carteira de trabalho, folha de pagamento, programação de férias, dentre outros, até chegar ao que se conhece hoje por gestão por competências (FISCHER, 2002).

O conceito de competências passou a ganhar força no mundo do trabalho, a partir dos anos 1990, sem, contudo, ter-se clareza quanto ao seu significado, uma vez que vem sendo utilizado de formas diferentes, dependendo do sujeito que a ele se refere e do ambiente no qual esse sujeito se insere.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184) esse conceito passou a ser discutido considerando três aspectos: “[...] da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (*as core competences*) e dos países (sistemas educacionais e a formação de competências)”.

Em termos de concepção teoria existem três vertentes a serem consideradas, quais sejam: a norte-americana, a inglesa e a francesa.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) a corrente norte-americana surgiu durante a década de 1970, quando McClelland propôs a substituição do teste de inteligência e aptidão utilizado nos processos seletivos, por outro instrumento que buscasse detectar as competências dos candidatos. Segundo o próprio McClelland (1973) os testes deveriam avaliar as competências por meio das características sociais, como liderança, habilidades interpessoais, dentre outras.

Essa corrente de pensamento é conhecida pela sigla CHA, que representa respectivamente o conhecimento, as habilidades e as atitudes, que estão associados ao cargo que o sujeito ocupa. Conforme destacam Fleury e Fleury (2001, p. 185) em relação à maioria dos autores americanos, o conhecimento, as habilidades e as atitudes “[...] sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes na organização”. Talvez por essa razão Borgo, Bianco e Colbari (2013) tenham feito uma associação desse construto com o modelo taylorista/fordista dos dias atuais.

A corrente inglesa, por sua vez, vem sendo associada com os aspectos financeiros e econômicos da organização, por focar nas tarefas e resultados (GODOY; D’AMELIO, 2012) e, embora ambas considerem o desempenho das pessoas, apresenta também uma diferença importante que, de acordo com Morais (2016) não se limita às dimensões dos cargos, argumentando quanto à necessidade da qualificação dos indivíduos.

Seguindo por uma vertente diferente, a corrente francesa incorporou um conceito do construtivismo, tornando a aprendizagem o ponto fundamental para o

desenvolvimento das competências (MORAIS, 2016). Assim, o cargo perde seu lugar como elemento preponderante para o desenvolvimento do CHA, pois para seus defensores o mais importante é a formação e o desenvolvimento do ser humano, o que pode se dar pela via de programas de capacitação. Nesse sentido vale citar as palavras de Borgo, Bianco e Colbari (2013, p. 31) quando afirmam que a ideia não é qualificar apenas para um determinado cargo, mas desenvolver pessoas de acordo com as necessidades propostas pelo mercado globalizado, de modo que elas possam utilizar essa formação em outros momentos da sua vida profissional, em outros cargos, em outras empresas.

Essa visão se adequa aos ambientes universitários onde há possibilidade de os TAEs mudarem de local de trabalho, necessitando se adequar ao novo ambiente, apesar de ocuparem o mesmo cargo. Isso também parece coerente com Zarifian (2003, 137) que diz que as competências devem ser entendidas dentro de três vertentes, quais sejam: “[...] a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta” por meio das quais utiliza “[...] a inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”, o que permite a ele “[...] mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”. Na Figura 1 representa-se esse construto.

Figura 1 - Construto de competências na abordagem francesa



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Esse construto foi apresentado pelos mesmos autores, de forma mais esclarecedora, conforme consta no Quadro 1.

Quadro 1 - Significados dos elementos da competência

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber encorajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

A partir desses conceitos que embasam este estudo, foram buscados trabalhos que pudessem trazer um aspecto prático à teoria apresentada. Dentre os encontrados, o de Pereira e Silva (2011) foi escolhido por apresentar as competências classificadas em: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Competências identificadas em universidades

(Continua)

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
<b>Cognitivas</b>	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.
	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.
	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.
<b>Funcionais</b>	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.
	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
<b>Comportamentais</b>	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho. (Responsabilidade)
	Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro. (Empatia)
	Gerenciar as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe. (Conflitos)
	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade. (Interação social)
	Promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional. (Liderança)
	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho. (Saber ouvir)

Quadro 2 – Competências identificadas em universidades

(Conclusão)

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
<b>Comportamentais</b>	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades. (Equilíbrio emocional)
	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe. (Comunicação)
<b>Públicas</b>	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público. (Ética)
	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade. (Interesse público)
	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais. (Parcerias cooperativas)

Fonte: Elaborado a partir de Pereira e Silva (2011, p. 644).

A seguir outros trabalhos relacionados são referenciados.

## 2.7 TRABALHOS RELACIONADOS

A fim de compreender melhor o tema em seus aspectos mais específicos, foi realizada uma busca de trabalhos a ele relacionados, que após passarem por leitura seletiva, resultaram no que consta no Quadro 3.

Quadro 3 - Pesquisas de trabalhos relacionados a competências dos TAEs

(Continua)

<b>Autores</b>	<b>Avaliação</b>
Barata (2006)	Analizou um mestrado em saúde coletiva e suas contribuições no contexto da saúde como um todo.
Hartz e Nunes (2006)	Contribuíram com uma pesquisa descritiva que apresentou um mapeamento nacional e regional dos programas de mestrado profissionais, considerando seus desafios.
Maciel e Gonçalves (2009)	Descreveram 17 competências relacionadas ao servidor público.
Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010)	Pesquisaram o impacto do Programa de Mestrado Profissional em Engenharias III da UFF.
Hortale e outros (2010)	Pesquisaram o perfil dos egressos da Fiocruz e a relação entre a proposta do mestrado, as expectativas dos alunos e as necessidades institucionais.

Quadro 3 – Pesquisas de trabalhos relacionados a competência dos TAEs

	(Conclusão)
Maciel e Nogueira (2012)	Analisaram o desenvolvimento pessoal e profissional dos egressos do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica em Negócios (PPGEN) da UFRRJ.
Nepomuceno e Costa (2012)	Identificou e descreveu as percepções de discentes quanto à influência do Mestrado Profissional em Sistemas e Gestão da UFF no seu desempenho profissional.
Paixão e outros (2014, p. 505)	Se propuseram a “Analisar possíveis indicadores de impacto de cursos de MP a partir de uma perspectiva multidimensional”.
Pinto e Behr (2015, p. 796)	“O objetivo deste estudo foi compreender a partir do entendimento dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias imediatas, como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo”.
Victoi (2016, p.7)	“Conhecer as políticas nacionais de capacitação dos servidores públicos técnico-administrativos, do Instituto Federal Goiano”.
Silva (2016)	Realizou uma pesquisa com 70 egressos do Mestrado em Gestão Pública da Ufes para avaliar a influência do curso na vida profissional, pessoal e acadêmica na ótica dos participantes.
Persequino (2017, p.6)	O autor se propôs a três objetivos: “1) Traçar o panorama de implantação do modelo de gestão por competências; 2) desenvolver estudo comparativo entre duas instituições no Estado de São Paulo [...] 3) propor diretrizes para modelos de Gestão por Competências (GPC) em universidades a partir da abordagem do compromisso social”.
Silva (2017)	Analisou “o impacto salarial do mestrado profissional para a carreira do servidor técnico-administrativo da Universidade de Brasília”, chegando à conclusão que o efeito é positivo.
Teixeira Filho, Almeida e Almeida (2017, p. 2)	Analisam “Como se deu o processo de capacitação dos servidores TAEs na UFBA no período de 2009 a 2016”.

Fonte: Elaboração própria.

Barata (2006) traz um histórico do mestrado profissional no Brasil, apresenta suas características de forma geral e depois analisa o caso do Mestrado Profissional em Saúde Coletiva. Apresenta ainda os desafios para a saúde coletiva no contexto do seu papel político e de parceria com o setor público, analisando os mestrados existentes e os pontos críticos dos programas, apontando suas perspectivas.

O trabalho de Hartz e Nunes (2006, p. 50) realizou “[...] uma descrição panorâmica e regional da oferta de programas e cursos por regiões e unidades da federação brasileira, seguida de uma apreciação dos principais desafios que estiveram associados à implementação dos MP até 2002”.

Maciel e Gonçalves (2009, p.16-18), descreveram 17 competências, as quais entendem estar relacionadas ao Gestor Público, são elas: Orientação a Resultados;

Gestão da Mudança; Gestão de Pessoas; Legislação; Planejamento; Gestão de Conflitos; Construção de Parcerias; Visão Sistêmica; Representação Institucional; Comunicação; Orientação para o Serviço Público; Resolução de Problemas; Gestão de Desempenho da Equipe; Negociação; Gestão Participativa; Gestão de Projetos; Gestão dos Processos de Trabalho.

De forma mais específica, Nepomuceno, Costa e Shimoda (2010), pesquisaram o impacto do Programa de Mestrado Profissional em Engenharias III da UFF. A pesquisa indicou um olhar positivo das chefias sobre a contribuição do curso para o egresso. Dentre os pontos analisados como importante para os egressos destacam-se: a empregabilidade, expectativas de 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.

Para os egressos do Curso de Mestrado Profissional na área de Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), segundo estudos de Hortale e outros (2010), há evidências de mudanças nas unidades, e relação entre a proposta do curso e as necessidades institucionais e as expectativas quanto a ele geradas. Os resultados mostram que a maioria dos egressos deste curso, são profissionais da própria Fiocruz, com mais de dez anos de instituição e idade acima dos 40 anos. A análise mostrou ainda que apesar de terem adquirido maior conhecimento que puderam contribuir para alimentar mudanças substanciais no trabalho, suas expectativas de melhoria do processo de trabalho foram atendidas parcialmente. Os autores recomendaram uma formação de profissionais mais voltada para o conhecimento de gestão das organizações, além de melhorarias nos incentivos à qualificação, ampliando os investimentos e controle das benfeitorias do curso.

O trabalho de Maciel e Nogueira (2012), ao analisar o desenvolvimento pessoal e profissional dos egressos do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica em Negócios (PPGEN) da UFRRJ, apresentou resultados que mostram que o interesse dos ex-alunos deste curso está voltado, na sua maioria, para o desenvolvimento profissional e competitividade de mercado. Foram entrevistados 12 egressos que citaram também a ampliação de conhecimentos, melhoria do desempenho no

trabalho, autoestima, segurança, produção acadêmica, trabalho em equipe, ganhos pessoais, científicos e profissionais como resultados alcançados.

Nepomuceno e Costa (2012) identificaram e descreveram as percepções de discentes quanto à influência do Mestrado Profissional em Sistemas e Gestão da UFF no seu desempenho profissional, considerando as percepções provenientes do meio organizacional quanto à influência do curso no desempenho de seus profissionais e lacunas de percepção entre os dois grupos entrevistados. Para a realização da pesquisa utilizaram um questionário que foi aplicado a 33 alunos do Mestrado profissional em Sistemas e Gestão e a cinco chefes desses alunos na empresa onde trabalham.

Paixão e outros (2014) fizeram uma análise do impacto de cursos de mestrado profissional, a partir de possíveis indicadores, dentro de uma perspectiva multidimensional. Para o desenvolvimento do campo utilizaram o Método Delphi que foi aplicado em três rodadas a três grupos diferentes de especialistas, quais sejam: 80 autores e pesquisadores com trabalhos publicados sobre mestrados profissionais, 48 coordenadores de área da Capes e 229 coordenadores dos referidos cursos.

Pinto e Behr (2015) procuraram compreender como são os procedimentos reais de avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo, dentro de uma visão crítica. A pesquisa se desenvolveu dentro da abordagem qualitativa, cujo instrumento de coleta de dados foi a entrevista, com um total de 28 técnico-administrativos em educação e 11 chefias imediatas participantes. Os resultados mostram que os TAEs reconhecem a importância da avaliação, mas estão insatisfeitos com os procedimentos e receosos em avaliar seus chefes. Esses, por sua vez, embora reconheçam a importância da avaliação de desempenho para a melhoria do serviço público, sentem dificuldade em avaliar seus subordinados. Ambas as categorias reconhecem a avaliação como um mecanismo de progressão funcional.

Victoi (2016, p.7) realizou uma pesquisa para conhecer e analisar as finalidades e diretrizes das políticas nacionais de capacitação dos TAEs do Instituto Federal Goiano. Para coletar os dados foi utilizada a entrevista com pessoas envolvidas com a temática. Os resultados mostram que elas se apresentam incompletas, necessitando da inclusão de alguns elementos tais como: “regulamento, metas

precisas e orçamento definido e proposta de implantação da gestão por competências”.

Silva (2016, p. 7) se propôs a verificar junto a 70 egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES, quais as contribuições do programa sobre os aspectos profissionais, acadêmicos e pessoais de suas vidas. A pesquisa foi realizada utilizando um questionário e os resultados revelaram haver influência do mestrado sobre: “vida pessoal; contribuição para a sociedade; enquanto servidor público; autoestima; melhor desempenho profissional; exercício da pesquisa científica; e pensamento crítico”. Além disso, o mestrado tem contribuído para atender às “expectativas do governo e das instituições conforme exigências de competências para os cargos, políticas de capacitação e proposta do curso”.

Persequino (2017, p.6) não focou especificamente mestrados profissionais, mas sim na análise crítica da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a partir do viés da ciência, tecnologia e sociedade (CTS). Seu campo de estudo foram duas universidades localizadas no Estado de São Paulo, por meio de uma pesquisa quanti-qualitativa, cujos resultados identificaram que ainda há necessidade de consolidação da gestão por competências e muitos desafios nesse caminho, devido à complexidade desse tipo de instituição. Além disso, a autora acredita que o campo da CTS pode contribuir para os estudos da complexidade de modelos e do universo das instituições federais de ensino superior.

Silva (2017) registra que o mestrado profissional apresenta relevância em termos da progressão dos TAEs e as demandas do ambiente organizacional, no caso a Universidade de Brasília. Assim, diante das necessidades de tarefas complexas é importante formar e capacitar as pessoas que irão prestar esse serviço. No entanto, para o autor não basta oferecer o curso, há que se propiciar incentivos que mostrem a valorização do esforço envidado por esses servidores. Apesar de os resultados mostrarem que os benefícios têm sido benéficos para ambas as partes, o autor vê o futuro desse mestrado como incerto e sua extinção se configuraria em um retrocesso, pois os TAEs correriam o risco de ficarem desatualizados, levando a custos mais altos para a contratação de terceirizados.

Por fim, Teixeira Filho, Almeida e Almeida (2017, p. 13) fizeram uma análise da implantação da política de desenvolvimento de pessoal, na Universidade Federal da Bahia, cujo objetivo é promover a capacitação dos TAEs. O campo da pesquisa

envolveu documentos institucionais, observação e entrevistas. Ao final, foi possível descrever quantitativamente, por meio de indicadores, o atendimento aos servidores e os impactos institucionais. Se por um lado houve avanços em termos da qualificação dos servidores, por outro, foram constatados problemas estruturais e operacionais, destacando-se “[...] dentre eles a ausência de diretrizes estratégicas claras para a área e as dificuldades metodológicas [...]”.

Conforme as publicações identificadas que buscaram analisar os impactos da capacitação dos servidores técnico-administrativos das universidades federais, observou-se uma relação dual entre essa capacitação e a progressão na carreira. Alguns destes trabalhos evidenciam que as principais consequências percebidas estão relacionadas à melhoria do desempenho dos TAEs, ainda que sejam escassos os trabalhos avaliando objetivamente esse retorno.

### 3 MÉTODOLOGIA

Toda pesquisa tem início com um problema que pode ser detectado, no caso da administração, no ambiente laboral, quer seja com as pessoas, quer com processos e tecnologia. A literatura também pode indicar lacunas no conhecimento e sugerir novas pesquisas a partir de resultados obtidos por alguns pesquisadores. Dessa forma, considerando os objetivos propostos nesta pesquisa, fez-se importante refletir sobre a abordagem mais adequada, assim como os tipos de pesquisa, fontes e instrumentos de coleta de dados e a forma de seu tratamento.

#### 3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como base o retorno dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da UFES aos seus respectivos locais de trabalho, após terem concluído o Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP), sendo o seu foco quanto às contribuições dessa capacitação na atuação profissional destes servidores e, portanto, no desempenho de suas funções, percebidas pelos servidores que tenham sido gestores desses egressos a partir das competências adquiridas no curso.

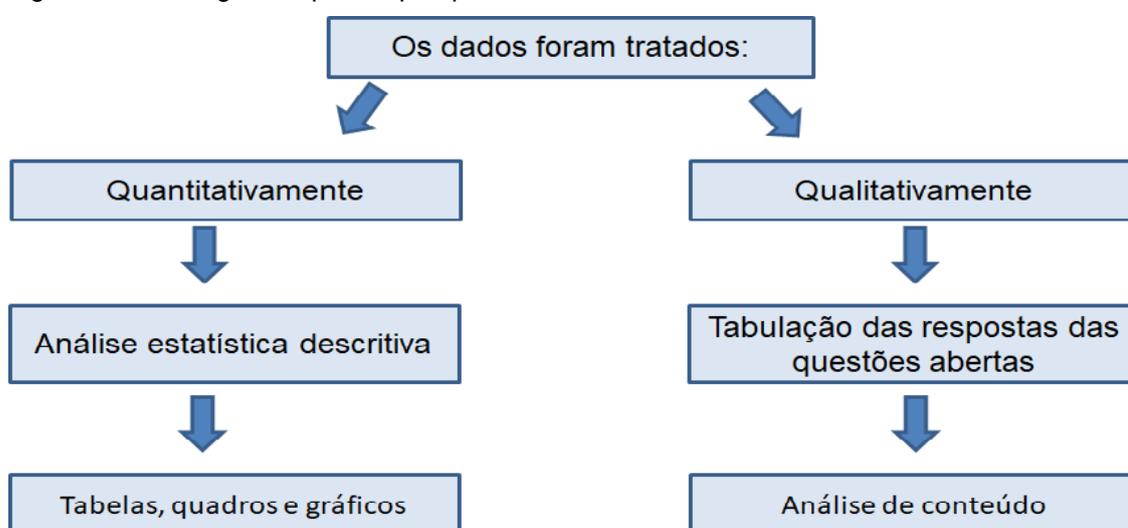
Dessa forma, optou-se pela abordagem “*mix*”, mais conhecida como quanti-qualitativa. Na primeira dimensão os instrumentos de coleta de dados são padronizados e deve ser considerada uma amostra dentro dos parâmetros estatísticos, sendo os dados coletados tratados por meio de cálculos simples ou complexos (GONÇALVES, 2005). A segunda dimensão, ao contrário da primeira, permite obter dados mais profundos em relação ao tema estudado, caracterizando-se, conforme Demo (2000) por perguntas que abrem a possibilidade de cada participante responder de acordo com sua experiência e o caso pessoal do qual faz parte.

Além dessa classificação abrangente, é importante pensar também na tipologia da pesquisa. Neste caso ela pode ser classificada como descritiva em relação ao tema e bibliográfica quanto aos procedimentos. A pesquisa descritiva pode ser

compreendida como aquelas cujo “[...] objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis [...]” (GIL, 2008, p. 28).

O trabalho foi iniciado com base em uma pesquisa bibliográfica que consiste na localização e consulta de fontes variadas de informação escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito do tema. Na Figura 2 elaborou-se um modelo esquemático no qual especificou-se mais detalhadamente a abordagem e o tipo de pesquisa a ser utilizados neste estudo.

Figura 2 - Abordagem e tipos de pesquisa



Aspectos Éticos: Não necessita passar por um comitê de ética em pesquisa por não conter questões de ordem íntima e pessoal.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Lakatos e Marconi (2004), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos e meios de comunicação como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais (filmes e televisão). Conforme Gil (2008), o referido tipo de pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.

Esse tipo de pesquisa pode ser realizado independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se

procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (GIL, 2008).

Por fim, para Cervo, Bervian e Silva (2007), “a pesquisa bibliográfica constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Esse conteúdo, que versa tanto sobre teorias quanto resultados de outras pesquisas, auxiliará na busca da coerência dos dados, fornecendo ao pesquisador maior suporte para organização de sua pesquisa (GIL, 2010).

A elaboração do projeto de pesquisa baseou-se em NBR (Normas Brasileiras) pré-estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT), entretanto seguiu as normas da cartilha de Normatização de Trabalhos Acadêmicos da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES<sup>3</sup>, que também realiza comentários sobre as NBR e outras normas relacionadas.

### 3.2 FONTES E COLETA DE DADOS

Inicialmente foram levantados, por meio do referencial bibliográfico e análise documental, os aspectos profissionais referenciados nas diretrizes legais da CAPES para o Mestrado Profissional.

Uma pesquisa bibliográfica permitiu a elaboração do capítulo inicial deste estudo, bem como o levantamento de trabalhos relacionados e teorias de competências. No primeiro caso, foram realizadas buscas diversas a fim de sustentar os argumentos. No segundo, houve a necessidade de uma pesquisa mais estruturada, tomando como fonte de coleta o Portal de Periódicos da Capes<sup>4</sup>, sem delimitação de filtro, podendo assim retornar trabalhos com os buscadores em título ou assunto. Por se tratar de competências do servidor egresso de um mestrado profissional, foram utilizados os buscadores “egressos”, “mestrado profissional” sozinhos ou associados por AND ao vocábulo “competência”. Infelizmente o retorno não foi tão profícuo, restando ampliar o foco para temas correlatos.

---

3 Disponível em: <<http://www.farese.edu.br/new/pdf/biblioteca/normaabntapresentacao.pdf>>

4 Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>

Buscou-se, então, utilizando a Ferramenta de Busca do Google, especialmente na plataforma *Scielo*, os seguintes termos: “TAE”, “Servidor Público”, “Mestrado Profissional”, e “Avaliação”.

Após foram identificadas as políticas de capacitação dos servidores Técnico-administrativos em Educação das Universidades Federais de Ensino Superior e as competências requeridas do servidor público pela Instituição de Ensino Superior da IES estudada.

Em seguida foi utilizada a dissertação de Silva (2016), que elaborou conforme já citado em seções anteriores desta pesquisa, um estudo com os egressos do mesmo mestrado, PPGGP-UFES, e aplicou um questionário para averiguar as contribuições do mestrado na percepção dos próprios egressos. Desse instrumental foram retirados os atributos de competência para fazerem parte do ponto central desta pesquisa e os resultados para comparação da visão dos egressos da UFES com a dos seus gestores.

O questionário constitui-se no instrumento por meio do qual se realizou o levantamento sobre como os gestores da UFES, principalmente os responsáveis por esses servidores egressos do Mestrado em Gestão Pública, percebem as contribuições do curso quanto à formação para os TAEs e para o serviço público da UFES.

Assim, foi elaborado um questionário com questões fechadas e abertas, sendo as primeiras estruturadas com escalas tipo *Likert* e enviado a todos os servidores com cargo de chefia, possíveis gestores responsáveis pelos egressos. O objetivo central deste envio foi identificar as competências dos servidores técnico-administrativos da UFES, na percepção de quem os tem ou teve como subordinados. Tais egressos atuam como Técnicos Administrativos em Educação na UFES *campus* Alegre, Goiabeiras, Maruípe e São Mateus. Dessa forma, foram convidados a participar os servidores, TAEs e docentes, que ocupam cargos com Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD).

Juntamente, com o questionário, foi apresentado a “carta apelo” pelos pesquisadores se comprometendo a utilizar os dados coletados única e exclusivamente para o desenvolvimento da presente dissertação.

### 3.3 AMOSTRA

As informações disponíveis nas bases de dados do PGGP são a lotação do egresso quando ingressou no mestrado<sup>5</sup>, e a relação de egressos disponíveis no site do Programa<sup>6</sup>. A lotação atual do egresso foi levantada nesta pesquisa, ao longo do ano de 2017, por meio de informações obtidas no Portal de Transparência do Governo Federal<sup>7</sup>. Esse levantamento permitiu identificar o percentual de egressos que mudou de Lotação, no início do mestrado e como egresso.

Quando se iniciou a coleta de dados, havia um total de 141 egressos, dos quais 91 eram servidores da UFES. A maioria não mudou de lotação, se considerado a lotação de quando ingressou no mestrado (em 19/01/2018). Deve-se salientar que algumas mudanças de locais de trabalho podem ter ocorrido somente na estrutura do organograma oficial, pois ocorreu uma reestruturação organizacional da UFES em 2014, conforme resolução 08/2014 do Conselho Universitário.

De acordo com Richardson e outros (2011, p. 167) “[...] uma das condições essenciais da amostra é que deve constituir uma porção da população determinada”. No caso desta pesquisa a população foi composta por todos os servidores que ocupam cargos em função de confiança ou de direção, Cargo de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG). No caso eles totalizavam 689, em 29/11/2017.

Trata-se de um universo amostral finito, ou seja, “[...] aqueles que não ultrapassam 100.000 unidades”. Distinguir entre amostras de populações finitas e infinitas é importante porque há fórmula para cálculos diferentes (RICHARDSON et al, 2011, p. 167).

Segundo Santos (2017) a fórmula a seguir explicitada é propícia para calcular tamanho de amostra para populações finitas de forma aleatória simples.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

(1)

Onde:

---

5 Fornecida pela Secretaria do Programa em janeiro de 2018

6 Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP/lista-de-discentes-egressos?page=5&sort=asc&order=Data%20de%20defesa>>. Acesso em 19 jan. 2018.

7 Disponível em: < <http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/index.asp>>

n - Amostra calculada

N - População

Z - Variável normalmente padronizada associada ao nível de confiança

p - Verdadeira probabilidade do evento

e - Erro amostral

Dessa forma, observa-se que a amostra resultante do recebimento dos questionários enviados atende as especificações do cálculo efetuado onde para uma população de 689 gestores encontrou-se uma amostra de 82 servidores com 95% de grau de confiança e margem de erro de 10%.

### 3.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Também chamado de *survey* (pesquisa ampla), o questionário é um dos procedimentos mais utilizados para a obtenção de informações, que se aplicado criteriosa e corretamente, apresenta elevada confiabilidade dos seus resultados (BARBOSA, 2008).

Assim, para a coleta de dados elaborou-se um questionário onde são considerados, as atribuições do servidor e políticas de capacitação, os aspectos específicos da realidade da instituição estudada, o referencial teórico, e os trabalhos relacionados, principalmente, os constantes na pesquisa de Silva (2016). O questionário investiga os aspectos da carreira profissional e formação acadêmica do gestor, seu tempo de gestão e convivência com os egressos sob sua gestão; as competências profissionais adquiridas pelos TAEs egressos, as contribuições profissionais percebidas e o conhecimento do gestor sobre o mestrado.

O questionário (APÊNDICE A) foi dividido em três seções, assim distribuídas:

**I - Perfil do Gestor:** identificando, idade, local de exercício e lotação, tempos de exercício e chefia, escolaridade e titulações na UFES, vínculo com o PPGGP e indicação se já foi ou é gestor de egresso (s) do mestrado; comentário do tempo e sobre a convivência com os egressos e indicação de quantidade de egressos do mestrado que é ou já foi gestor. A seção contém 12 questões (1 até 9, 9.1,9,2 e 9.3),

sendo a 9ª subdividida em 3, que somente serão exibidas caso o respondente informe (questão 9) já ter sido gestor de egresso.

A convivência com o egresso foi requerida, para identificar o maior ou menor conhecimento destes egressos, e, assim, correlacionar com as avaliações de competências dos egressos.

A seção II somente é requerida se o respondente indicar que foi ou é gestor de algum egresso do mestrado, pois as questões se referem à percepção geral sobre os egressos que estão ou estiveram sob a gestão dos respondentes.

**II- Contribuição profissional do egresso do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP):** percepção do grau de influência profissional do mestrado na atuação do(s) egresso(s), através das competências (habilidades, atitudes e conhecimentos adquiridos) (Questão 9.4), o grau de importância percebida para o(s) egresso(s) cursar ou cursarem o mestrado (Questão 9.5); o grau de contribuição profissional do mestrado e, comentários sobre essas contribuições para o TAE e para a UFES. Esta seção é composta por 5 questões (9.4, 9.5, 10, 10.1 e 10.2), sendo 2 abertas para os comentários.

As questões 9.4 e 9.5 da seção II somente é requerida se o respondente indicar (Questão 9) que foi ou é gestor de algum egresso do mestrado, pois as questões se referem a percepção geral sobre os egressos que estão ou estiveram sob gestão dos respondentes.

Nestas questões adotou-se a escala *Likert* de 5 pontos junto às opções “não sei” (não foi possível perceber) ou “Não concordo e nem discordo”, porque o respondente pode ter sido gestor por pouco tempo ou mesmo não ter tido uma convivência com os egressos que o permitisse perceber estes aspectos.

O modelo dos aspectos de grau de influência, ou seja, das competências profissionais (questão 9.4) e o grau de importância (questão 9.5) para o egresso em cursar o mestrado correspondem às questões, 23 e 27, adotadas por Silva (2016). Assim, é possível comparar os resultados da percepção dos egressos desta pesquisa, e também descrito em Dias, Silva e Silva (2017), com a percepção de seus gestores.

O Quadro 4 apresenta o significado dos 26 aspectos de competências investigados.

Quadro 4 - Descrição dos critérios avaliados na Questão 9.4 do questionário

(Continua)

<b>Crítérios</b>	<b>Descrição</b>
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, 2015b);
g) exercício de difusão do conhecimento;	Difusão de saberes para o seu campo de atuação e sociedade (UFES, 2015a);
h) exercício de pesquisa científica;	"Impacto no perfil de pesquisador do pós-graduado" (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010, p.819); "Construir novos saberes" (UFES, 2015a, p.37);
i) valores éticos;	Aplicação de competências gerenciais baseadas em valores éticos, que subsidiarão as políticas públicas como preocupação do servidor (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
j) valores sociais;	Preocupação do servidor com questões sociais que subsidiarão as políticas públicas em vista à sociedade (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
k) valores ambientais;	Preocupação do servidor com questões ambientais que subsidiarão as políticas públicas em vista à sociedade (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2016b);
l) contribuição para a sociedade, enquanto servidor público;	"Melhoria dos serviços prestados pelos órgãos públicos à população". "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 comunicação;	"Impacto na capacidade de expressão do pós-graduado (exposição 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 situações (flexibilidade)" (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013, p.11);
r) entender culturas;	Habilidade de sensibilizar-se em relação a outras culturas (PAIXÃO; FILHO; AMOEDO, 2013);

Quadro 4 – Descrição dos critérios de avaliados na Questão 9.4 do questionário

(Conclusão)

<b>Crêterios</b>	<b>Descri�o</b>
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: Dias, Silva e Silva (2017, p. 274).

**III – Percep o do mestrado profissional em gestão pública**, percep o da diferença de mestrado acadêmico e profissional, conhecimento do mestrado e sugestões de melhorias para o curso.   composta por 3 questões (11, 12 e 13).

Assim, com a identifica o dos conhecimentos do gestor respondente sobre o mestrado   possível correlacionar o conhecimento, as contribui es profissionais e melhorias sugeridas para o curso, e, portanto, analisar os resultados de quem tem maior e menor conhecimento do mestrado.

O instrumento elaborado passou por um pré-teste no 18/01/2018, presencial, no qual participaram dois técnico-administrativos e um docente, a fim de identificar e corrigir questões ambíguas, superficiais, complexas em demasia, quantidade de perguntas, sequência das questões e falhas na estrutura geral. Além disso, este tipo de instrumento permite a aplica o de técnicas para verifica o de sua fidedignidade e validade. De acordo com Richardson e outros (2011)   importante fazer o pré-teste para identificar problemas que possam gerar erros não amostrais.

O resultado do pré-teste indicou a necessidade de reduzir as questões, fazer corre es de concordância verbo-nominal, inverter a ordem de duas frases, acrescentar uma questão aberta, reorganizar a questão na qual era solicitado o tempo de gestão do respondente. A redu o das questões se deu, principalmente,

por ser considerado trabalhoso fazer a avaliação do egresso e pensar nas contribuições, além do tempo disponível dos gestores.

Adotou-se a plataforma *LimeSurvey*, customizada pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e disponibilizada por meio do Portal Enquete UFES<sup>8</sup> como ferramenta para estruturação do questionário eletrônico para a coleta dos dados. A vantagem de adotar esta ferramenta é que foi possível enviar o convite de participação da pesquisa através dos *e-mails* constantes no cadastro de servidores no Sistema de Informação para o Ensino (SIE), com cargo de chefia, no instante inicial da enquete. Esta lista de e-mails dos Gestores da UFES foi gerada pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da UFES, no dia 29/11/2017, contendo o *e-mail* de todos os servidores ativos com Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG), totalizando 689 gestores, depois de saneada a base e eliminada redundâncias.

### 3.5 DELIMITAÇÃO X LIMITAÇÃO

Como delimitação da pesquisa, consideram-se todos os servidores técnico-administrativos (TAEs) da UFES, egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública, devido à facilidade de acesso aos *e-mails* de todos os servidores da instituição.

O universo inicialmente pretendido nesta pesquisa era de todos os gestores de egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES, PPGGP, aos quais esses egressos foram subordinados no maior período de tempo. Assim, os servidores, que tiveram maior tempo de gestão de cada egresso poderiam avaliar a contribuição profissional do mestrado para a UFES e TAEs e as competências percebidas advindas dessa formação. Isso permitiria um comparativo de percepções individualizadas por egresso, a do egresso e a de seu gestor. Porém, não foi possível identificar, através das bases de dados disponíveis no Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da UFES, os históricos de chefias por lotação e de lotações de cada egresso. Outra dificuldade identificada na obtenção dessa base de

---

<sup>8</sup> Disponível em: < <http://www.npd.ufes.br/enquete-eletronica> >

dados foi que o gestor em que o egresso teve maior tempo de subordinação pode não ter mais o cargo de chefia e, portanto, a pesquisa deveria ser enviada para o servidor identificado, independente se, atualmente, tem cargo de chefia. Diante desta limitação, a amostra ficou limitada a todos os gestores da UFES antes da aplicação do questionário. Para identificar quem é ou foi gestor de egresso adotou-se questões específicas no questionário. Mas, também é uma limitação da pesquisa a não identificação dos egressos subordinados e sim somente o tipo de convivência desse gestor com os egressos, permitindo uma percepção mais geral das competências profissionais dos egressos.

No entanto, não ficam só nesses aspectos. Há que se considerar ainda que segundo Lakatos e Marconi (2008) o questionário apresenta vantagens, mas também tem limitações.

Conforme Richardson e outros (2011, p. 205) algumas desvantagens do uso do questionário são: dificuldade de se obter 100% das respostas; problemas de validade, ou seja, “nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade”.

Além disso, Lakatos e Marconi (2008) apontam para os problemas na elaboração do próprio instrumento, que pode invalidar respostas, falta de garantia de quem respondeu o questionário.

Por fim, é importante registrar que o questionário a ser utilizado foi elaborado para a situação específica do problema estudado, tendo se baseado uma de suas partes em Silva (2016).

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a implementação do questionário, os dados coletados foram analisados quantitativamente e submetidos à análise estatística descritiva, univariada e multivariada.

Os resultados foram apresentados por meio de tabelas e quadros que contemplam as principais características das informações utilizadas no questionário da pesquisa.

As questões abertas tiveram suas respostas tabuladas para a realização de análise de conteúdo, que conforme Bardin (1997, p.42) consiste em

[...] 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.

Para Richardson e outros (2011) é necessário considerar três aspectos, a saber: objetividade, sistematização e inferência.

Em relação à objetividade registra o autor a necessidade de atentar para os seguintes critérios:

- Homogeneidade: não misturar critérios de classificação;
- Exaustividade: classificar a totalidade do texto;
- Exclusão: um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado em mais de uma categoria;
- Objetividade: codificadores diferentes devem chegar aos mesmos resultados. (RICHARDSON et al, 2011, p. 223).

Na sequência, a sistematização diz respeito ao que se deve ou não incluir em termos do conteúdo ou categorias das respostas obtidas e no formato de texto.

Por fim, a inferência diz respeito ao questionamento de determinados fragmentos do texto, por meio da indagação sobre suas causas ou antecedentes e efeitos enquanto mensagem.

### 3.7 ASPECTOS ÉTICOS

Quanto aos aspectos éticos, por se tratar de uma pesquisa narrativa, o presente estudo não necessita passar por um comitê de ética em pesquisa, bem como não houve a necessidade de solicitar permissão aos autores, visto que não ocorrerá prejuízo aos princípios da bioética em pesquisas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO – UFES

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) iniciou suas atividades em 05 de maio de 1954. É uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e dotada de autonomia didática, científica, financeira, administrativa, de gestão financeira e patrimonial. Foi federalizada pela lei nº 3868/61. Tem à frente de sua gestão um Reitor o qual é assistido pelo Conselho Universitário. A UFES tem por objetivos fomentar a produção científica, literária e artística, além de difundir o conhecimento científico, cultural e tecnológico visando formar indivíduos capacitados com conhecimentos científicos ou artísticos.(ESPÍRITO SANTO, 1954; BRASIL, 1961; UFES, 2017).

Em seu Estatuto a universidade 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 universidade é composta por quatro campi universitários que estão localizados nos municípios capixabas de Alegre (Região Sul), São Mateus (Região Norte) e Vitória (abrangendo Maruípe e Goiabeiras). Possui uma estrutura física global correspondente a 298.835m<sup>2</sup> e tem a sua sede administrativa localizada no campus de Goiabeiras (UFES, 2017a).

A UFES possui 101 cursos de graduação, totalizando 5.157 vagas anuais. Já a pós-graduação conta com 53 cursos de mestrado e 22 de doutorado. A universidade tem um quadro de 1.630 professores, 2.200 técnico-administrativos, 19 mil estudantes matriculados na graduação e 2.680 na pós-graduação (UFES, 2017a).

Quanto à pesquisa científica e tecnológica a universidade tem cerca de 1.100 projetos em atividade, já no campo da extensão a UFES tem 840 projetos e programas com abrangência em todos os municípios capixabas, contemplando assim cerca de 800 mil pessoas no estado do Espírito Santo (UFES, 2017a).

Para o público interno e a comunidade a UFES também presta diversos serviços, dentre os quais pode-se citar o teatro, o cinema, as galerias de arte, o centro de ensino de idiomas, as bibliotecas, o planetário e o observatório astronômico, os auditórios, o ginásio de esportes e outras instalações esportivas (UFES, 2017a).

Também oferta serviços na área de saúde, por meio do Hospital Universitário, onde realizam-se atendimentos em dezenas de especialidades médicas dos quais vale destacar ser referência nos atendimentos de média e alta complexidade (UFES, 2017a).

Sua gestão segue os princípios da gestão estratégica, que envolve ciclos periódicos de planejamento, execução, monitoramento e revisão (UFES, 2015b), onde o Conselho Universitário aprovou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFES para 2015-2019 pela Resolução nº 22/2015 (UFES, 2015b), 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.

Para Santos e outros (2009, p.1):

Quando a universidade é uma instituição pública, soma-se a estas características outros elementos peculiares do setor público, entre eles, a profusão de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo decisório burocrático.

Neste sentido, a UFES, sendo uma instituição pública federal, através do seu PDI 2015-2019 apresenta os três pilares da identidade organizacional, a saber:

1. 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”.
2. 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”.

3. 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 ainda, as metas mais relacionadas a essa pesquisa.

Quanto ao ensino:

- a) busca-se aumentar em 40% o índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação” através do indicador IGC.
- b) garantir, pelo menos, um curso com nota 6 no Conceito CAPES para os cursos de Pós-Graduação, através do indicador de nota da CAPES.

Quanto à pesquisa:

- a) busca-se aumentar em 20% o número de artigos científicos publicados em periódicos *Qualis* A1, A2, B1, B2; em relação ao número de docentes envolvidos em pesquisa, através do indicador de número de artigos em relação a docentes.
- b) busca-se aumentar em 20% o volume de recursos obtidos em agência de fomento em relação ao número de docentes vinculados ao Programa de Pós-Graduação, através do indicador de volume de recursos.

Quanto à assistência:

- a) busca-se aumentar em 30% os recursos investidos em assistência ao estudante (recursos próprios e do tesouro, através do indicador de % de recursos envolvidos).

Quanto à gestão:

- a) busca-se obter 600 pontos no Programa Gespública<sup>9</sup>, através do indicador de pontuação do programa.

Assim, segundo a UFES (2015a), para a gestão de pessoal, recursos materiais, financeiros e físicos, buscaram-se gestores com perfil ético, inovador, motivador e de liderança, pois destes serão cobrados deveres como interagir com a comunidade

---

9 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, 2005).

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.

Quanto aos servidores técnico-administrativos da UFES competem aos mesmos:

- 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;
- 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 (UFES, 2015a).

Por meio dessas competências essenciais, a UFES espera que seus servidores venham a adquirir novos conhecimentos e habilidades técnicas e assim poderem executar suas atribuições de forma mais eficiente e eficaz.

Em 1995, o Conselho Universitário, por meio da Resolução nº 26/95 (UFES, 1995), instituiu o Programa de Capacitação do Pessoal Técnico-Administrativo em Educação, estabelecendo 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. Implementando ainda diretrizes quanto à liberação dos servidores técnico-administrativos para capacitação, onde pode ser exigida a compensação de horas para os casos de:

- 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, por meio da Resolução nº 18/97 (UFES, 1997), o Conselho definia o art. 87 da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), quanto à certificação de possibilidade de o servidor poder usufruir de três meses de forma integral ou parcial (dois mais um ou três meses independentes) dentro de um período letivo

Em 2009, já com a Resolução nº 22/09 (UFES, 2009), estabelecia 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, sociocultural, profissional e ética, [...] visando à evolução enquanto pessoa humana e, [...] ao alcance dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Estratégico”.

O objetivo desse plano é o de compor 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, sendo que:

- (I) Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal, tem por objetivo estabelecer que se faça a 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).

(II) Já o Programa de Capacitação do Servidor tem por finalidade despertar o 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, sociocultural, profissional e ético (UFES, 2009). O Programa de Capacitação do Servidor foi aprovado pela Resolução nº 03/2017 do Conselho Universitário, onde apresenta-se seu objetivo: 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 5% dos técnicos e docentes para o uso da tecnologia da informação nos processos educacionais.

(III) Quanto ao Programa de Avaliação de Desempenho seu objetivo é 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 (Resolução nº 30/2010 do Conselho Universitário).

(IV) Aprovado em 2010 pelo Conselho Universitário pela Resolução nº 30/10, o Programa de Avaliação de Desempenho, 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 (UFES, 2010). Vale lembrar que no referido formulário são abordadas as competências fundamentais para que o TAE venha a exercer com qualidade e presteza as suas atividades laborais na universidade. As competências abordadas são: relacionamento interpessoal, responsabilidade, qualidade produtiva, conhecimento do trabalho, flexibilidade e adaptação às mudanças,

administração do tempo, comunicação, uso adequado de equipamentos e materiais, atualização e colaboração (RESOLUÇÃO CUN Nº 30/2010).

- (V) E por fim, o Programa de Qualidade de Vida, Inclusão, Integração, Saúde e Seguridade do Servidor, que tem por objetivo principal o 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 Inter organizacionais, atendendo todos os segmentos da UFES, dentro de uma política que contemple a dimensão física, emocional, sociocultural, profissional e ético (UFES, 2009).

Segundo Pereira (2018), o quantitativo de servidores capacitados na universidade no período compreendido entre os anos de 2013 a 2017, conforme dados obtidos a partir do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFES para educação continuada estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Educação continuada da UFES no período de 2013-2017

ANO	Nº de Servidores Capacitados*	Nº Médio de Servidores**	Percentual de Servidores Capacitados
2017	720	3883	18,5%
2016	745	3856	19,3%
2015	669	3837	17,4%
2014	789	3856	20,5%
2013	603	3789	15,9%

Fonte: Pereira (2018). PEREIRA, Alexandre Severino. Relatórios – Cursos de Capacitação [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por michel.chaves@ufes.br em 09 de fev. 2018. Acesso em: 09 fev. 2018.

Ainda sobre a Tabela 3, Pereira (2018) faz duas observações: quanto ao número de servidores capacitados e em relação ao número médio de servidores. No que diz respeito à primeira, informou que não se exprime nesses números o quantitativo de ações de capacitação que o mesmo servidor participou, ou seja, se um mesmo servidor tenha participado de mais de uma ação de capacitação será contado somente uma. Na segunda observação, em que se refere ao número médio de servidores, utilizou-se como parâmetro somente os servidores ativos efetivos e cargos comissionados incluindo também aqueles servidores lotados no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes.

Para o ano de 2017 o plano de capacitação da UFES teve uma previsão de recursos na ordem de R\$ 750.000,00 reais. Destes R\$ 450.000,00 oriundos do Tesouro nacional, R\$ 200.000,00 do orçamento geral da universidade e R\$ 100.000,00 de repasse da EBSEH (Resolução Nº 03/17-CUN) Mestrado Profissional em Gestão Pública (citar resolução Nº 03/17, anexo II). Vale também destacar que a previsão do orçamento para pagamento de docentes do mestrado em gestão pública correspondeu a cifra de R\$ 113.072,40 (Resolução Nº 03/17).

#### 4.2 MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO PÚBLICA DA UFES

Compreendendo num curso, especializado na capacitação e preparação de profissionais para atuarem no setor público com uma visão crítica, inovadora e empreendedora das atividades que envolvem a prestação de serviços públicos, o Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo tem por finalidade a formação de pessoal qualificado, técnica e cientificamente, para o exercício de atividades profissionais, de ensino e de pesquisa na área de Gestão Pública (UFES, 2017b).

Nesse sentido o regimento interno do PPGGP em seu artigo 3º menciona que:

O Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo tem por finalidade a formação de pessoal qualificado, técnica e cientificamente, para o exercício de atividades profissionais, de ensino e de pesquisa na área de Gestão Pública. (REGIMENTO PPGGP, 2010).

Tendo já formado 149 (cento e quarenta e nove) mestres desde a sua implantação em 2011, atualmente o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) da UFES conta com um total de 126 (cento e vinte e seis) alunos regularmente matriculados no mestrado profissional (UFES, 2018). Este curso é dedicado preferencialmente a servidores públicos em exercício que buscam desenvolver visão estratégica da função de prestador de serviços à comunidade, em especial os servidores da própria Universidade Federal do Espírito Santo - UFES.

De acordo com o artigo 4º do regimento do PPGGP, o programa contempla três objetivos específicos, quais sejam:

- I. em relação aos discentes: oferecer oportunidades para que aprofunde seu conhecimento profissional e acadêmico, bem como desenvolver sua habilidade para realizar pesquisa na área de Gestão Pública;
- II. em relação aos docentes: dar-lhes condições de consolidar e ampliar suas pesquisas;
- III. em relação à instituição: fortalecer as atividades de ensino e pesquisa de forma sistemática, através da institucionalização de linhas de pesquisa permanente, alimentadas por novos projetos e novos pesquisadores (REGIMENTO PPGGP, 2010).

No Plano de Desenvolvimento Interno da UFES (PDI) 2015-2019, dispõe-se sobre o perfil do egresso de pós-graduação. Nesse sentido enfoca que o egresso seja capaz de ir além de levar para o seu campo de atuação os conhecimentos adquiridos na universidade, que seja dotado de capacidade de criar novos saberes e pôr em execução inovações. (UFES, 2015a).

Assim, por se tratar de um curso voltado a servidores públicos, a UFES espera que o mestre formado pelo PPGGP consiga compreender melhor o ambiente no qual atua, percebendo problemas e propondo soluções, adotando posturas éticas na busca por melhorias dos serviços prestados<sup>10</sup>.

De acordo com dados disponibilizados no portal da Universidade, o programa Mestrado Profissional em Gestão Pública, ofertado desde 2011 e com sede em Vitória/ES, mantém um perfil de qualificação acadêmica atestado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tendo recebido conceito 3 na última avaliação da respectiva Coordenação (UFES,2017).

Essa avaliação teve por objetivo avaliar o desempenho dos egressos nos cursos do PPGGP, resultando em conceito 3 e nível regular. Como estratégia para melhorar esses resultados do PPGGP, a UFES visa melhorar a distribuição das atividades de pesquisa dentre os professores do programa; a produção intelectual e sua distribuição entre o corpo docente permanente; incentivar a produção acadêmica e a participação de aluno em artigos e eventos; bem como em outros programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.

Ao longo de 2017 o objetivo principal do PPGGP foi de manter e/ou melhorar esses indicadores, visando atingir nota 4. Para isso o PPGGP buscou melhorar a inserção

---

10 OLIVIER, Marilene – Coordenadora do Mestrado em Gestão Pública da UFES, 2017. Informações sobre o PPGGP [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por michelfchaves@gmail.com em 03 de nov. 2017. Acesso em: Nov\_2017.

social do programa, melhorando os índices de produção intelectual e os resultados das dissertações em termos de produto<sup>11</sup>.

Assim, o PPGGP incluiu quatro novas matérias obrigatórias no cronograma do curso, entre elas a elaboração de um projeto de dissertação e novas disciplinas optativas para o semestre de 2017/01 e 2017/02, conforme são apresentadas nos Quadros 5 e 6.

Quadro 5 - Disciplinas obrigatórias do PPGGP

<b>PGGP 101</b> – Planejamento e Gestão Pública
<b>PGGP 102</b> – Teoria das Organizações
<b>PGGP 103</b> – Métodos Quantitativos
<b>PGGP 104</b> – Metodologia de Pesquisa
<b>PGGP 300</b> – Projeto de Dissertação
<b>PGGP 400</b> – Estudo Dirigido para Dissertação

Fonte: OLIVIER, Marilene – Coordenadora do Mestrado em Gestão Pública da UFES, 2017. Informações sobre o PPGGP [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por michelfchaves@gmail.com em 03 de nov. 2017. Acesso em: 13 nov. 2017.

No tocante as disciplinas optativas, foram incluídas 20 (vinte) novas disciplinas, sendo 13 (treze) para o campus de Goiabeiras, 3 (três) para o campus CEUNES e quatro para o campus de Alegre. No Quadro 6 estão discriminadas as disciplinas que foram ofertadas pelo PPGGP/UFES no primeiro e segundo semestre letivo do ano de 2017.

Quadro 6 - Disciplinas optativas do PPGGP

	2017/01	2017/02
<b>UFES</b>	Gerenciamento de Conteúdo Organizacional; Desenvolvimento Sustentável; Estratégias e Cenários de Responsabilidade Civil e Penal do Gestor Público; Direito Administrativo; Sustentabilidade nas Organizações; Gerenciamento de Processos e Serviços	Gerenciamento de Processos e Serviços; Métodos Qualitativos de Pesquisa; Comunicação no Setor Público: Mídias Sociais e Terceiro Setor; Tópicos em Gestão Pública: Gestão da Imagem; Liderança e Gestão de Equipe; Gestão do Conhecimento;
<b>CEUNES</b>	Gestão do conhecimento; Liderança e Gestão de Equipes;	Desenvolvimento Sustentável (PGGP 232)
<b>ALEGRE</b>	Desenvolvimento Sustentável; Ferramenta de Pesquisa; Tópicos em Gestão Pública: Geoprocessamento no Setor Público;	Ferramenta de Pesquisa

Fonte: OLIVIER, Marilene – Coordenadora do Mestrado em Gestão Pública da UFES, 2017. Informações sobre o PPGGP [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por michelfchaves@gmail.com em 03 de nov. 2017. Acesso em: 13 nov. 2017.

<sup>11</sup>OLIVIER, Marilene – Coordenadora do Mestrado em Gestão Pública da UFES, 2017. Informações sobre o PPGGP [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por michelfchaves@gmail.com em 03 de nov. 2017. Acesso em: Nov\_2017.

No primeiro semestre do ano de 2017 o ingresso no programa ocorreu por meio do Edital 001/2017- PPGGP – R, que ofertava 26 vagas para servidores lotados em órgãos participantes de acordos de cooperação firmados com a UFES. Desses acordos destacam CGU-UFES, AGU-UFES, UFES/TCE-ES e ESESP-UFES. Quanto às vagas, ficaram assim distribuídas: A Controladoria-Geral da União, o Departamento de Polícia Federal, o Ministério Público Federal, o Ministério Público do Trabalho, a Advocacia Geral da União e o Tribunal de Contas do Estado do ES, o Tribunal Regional Eleitoral do ES, o Tribunal de Contas da União do ES e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos foram contemplados com duas vagas cada. Já o Corpo de Bombeiros Militar do ES e o Governo do Estado do Espírito Santo obtiveram cada um deles 04 vagas.

Para o segundo semestre de 2017 o ingresso no programa ocorreu por meio dos Editais Nº 004/2017 – PPGGP e Nº 005/2017 – PPGGP. No primeiro edital foram disponibilizadas 20 (vinte) vagas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, 10 (dez) vagas para Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo - IFES, 6 (seis) vagas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES lotados no Campus de Alegre, 6 (seis) vagas para Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES lotados no Campus de São Mateus, 2 (duas) vagas para Servidores do Controladoria Geral da União / Regional ES – CGUES e 5 (cinco) vagas para demanda social. Enquanto que no segundo edital foram oferecidas 02 (duas) vagas para servidores da Advocacia Geral da União – AGU.

Quanto às áreas de atuação do PPGGP, atualmente elas estão voltadas para os Aspectos Legais no Setor Público; Economia e Finanças Públicas e Gestão de Operações no Setor Público, conforme demonstrativo do quadro abaixo:

Quadro 7 - Áreas de atuação

(Continua)

Áreas	Eixos Temáticos/Objetivos
Aspectos Legais no Setor Público	Compreensão do papel do Estado, do público e do privado, do controle judicial das políticas públicas em implementação, da importância da ética na condução das ações públicas e compreensão das regras que regulamentam contratos de aquisição de materiais e serviços (terceirização).

Quadro 7 – Áreas de atuação

(Conclusão)

Economia e Finanças Públicas	Compreensão dos aspectos econômicos e políticos que regem o Setor Público, as Finanças Públicas, a Contabilidade Pública, a Controladoria e Governança Pública, a importância do papel das instituições de ensino superior no fomento da inovação de produtos e serviços necessários ao desenvolvimento sustentável da economia e a compreensão da importância da informação como recurso de geração de valor no setor público.
Gestão de Operações no Setor Público	Compreensão das especificidades das relações de trabalho no Setor Público, a importância do planejamento no Setor Público, implementado por meio de elaboração, execução e avaliação de projetos, compreensão das ações inerentes a gestão de bens patrimoniais e aquisição de materiais, compreensão da importância da qualidade nas operações de serviços no Setor Público, a compreensão do papel da comunicação com os públicos interno e externo e a compreensão das tendências na gestão pública contemporânea.

Fonte: Elaborado própria, com base nas áreas de pesquisas do Mestrado do PPGGP da UFES (UFES, 2017b).

Ressalta-se que todos estes cursos são ministrados por professores experientes nas áreas.

Segundo 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.

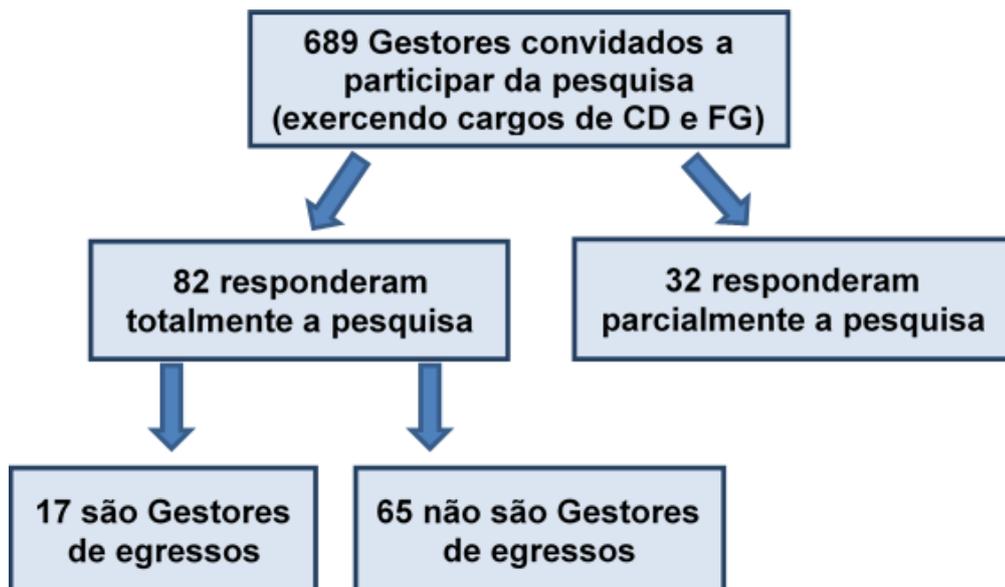
Em 2017 a UFES contava com 56 docentes do PPGGP, sendo 37 professores permanentes e colaboradores, com formação nas áreas de engenharia de produção; ensino de ciências; administração; aquicultura; ciências da saúde; ciências sociais; computação aplicada; controladoria e contabilidade; direito; direito comercial, direito constitucional; economia; educação; engenharia de produção; engenharia elétrica; entomologia; psicologia; produção vegetal; engenharia ambiental; ciências sociais em desenvolvimento; agricultura e sociedade; engenharia química; direito do estado; educação matemática; ciências da informação e comunicação; comunicação e semiótica; análise de bacias e faixas móveis; economia aplicada e ciência florestal (UFES, 2017b). Observa-se, portanto, que Acordos de Cooperação com a UFES 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.

### 4.3 RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o resultado da análise das informações obtidas a partir das respostas do questionário o qual foi encaminhado aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFES que, no período em que a pesquisa foi realizada, ocupavam cargos de chefia na universidade. A lista de gestores para os quais foi encaminhada a pesquisa foi fornecida pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) em 29 de novembro de 2017.

Considerando os resultados obtidos a partir das respostas de todos os respondentes conseguiu-se elaborar a descrição geral da percepção desses gestores quanto aos aspectos investigados. Dos 689 convidados a participar, no período de 22/01/2018 a 22/04/2018, obteve-se 82 gestores respondentes, destes 17 já foram ou são gestores de egressos do mestrado profissional em gestão pública da UFES. Vale mencionar que, durante o período citado, ocorreu o reenvio do questionário àqueles que ainda não haviam respondido e também aos que haviam respondido parcialmente a pesquisa. Isso ocorreu nos dias 13/03/2018 e 03/04/2018 resultando em 39 respondentes, já contabilizado no quantitativo de gestores respondentes supracitado.

Figura 3 - Quantitativo de Gestores foco da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

O perfil dos respondentes desta pesquisa, gestores da UFES, quanto à idade, 65,86%, encontram-se na faixa etária que abrange dos 36 aos 55 anos. Em seguida pode-se observar que dos 56 aos 65 anos foram contabilizados 22% e por fim, na faixa etária que compreende dos 18 aos 35 anos apurou-se um percentual de 12%. Na Tabela 4 apresentam-se os resultados obtidos.

Tabela 4 - Faixa etária dos respondentes

<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
18 a 25 anos	1	12%,
26 a 35 anos	9	
36 a 45 anos	27	65,86%
45 a 55 anos	27	
56 a 65 anos	17	22%
Mais de 65 anos	1	
Sem resposta	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao setor de exercício, a maioria dos respondentes (65,85%) encontra-se atuando nas unidades estratégicas da UFES, ou seja, nos centros de ensino. Desses centros, os que obtiveram as maiores frequências de respostas foram o Centro de Ciências da Saúde (CCS), seguido do Centro Universitário do Norte do Espírito Santo (CEUNES) e do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE) e por fim o Centro Tecnológico (CT). Já os órgãos que fazem parte da Reitoria, contabilizaram 31,70%. Vale destacar que desses órgãos a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) tem o maior percentual de respostas, seguido da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania (PROAECI) e as demais estruturas organizacionais observadas encontram-se dispostas na Tabela 5.

Tabela 5 - Local de exercício dos respondentes

<b>Estrutura Organizacional da UFES</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
DAOCS	DAOCS	1	
ÓRGÃOS DE CONTROLE	Auditoria Geral	1	
	Biblioteca Central	1	
	Gabinete do Reitor	1	
	ITUFES	1	
REITORIA	NTI	1	
	PU	1	
	PROAD	7	
	PROAECI	3	
	PROGEP	3	
	PROLAN	2	
	PRPPG	1	
REITORIA	Reitoria	1	
	SEAVIN	2	
	SUPEC	1	
	SRI	1	
	CE	3	
	CT	7	
	CAR	4	
	CCE	1	
	CCS	11	
<b>UNIDADES (Centros)</b>	CEFD	1	
	CCAIE	5	
	CCHN	3	
	CCJE	8	
	CCENS	3	
	CEUNES	8	

Fonte: Elaboração própria a partir da estrutura organizacional universidade conforme observada na resolução nº 08/2014 Conselho Universitário da UFES.

Quanto ao tempo de exercício como servidor da UFES, pode-se observar que 74,4% (61 servidores) trabalham na universidade há mais de (7) sete anos. Destes no

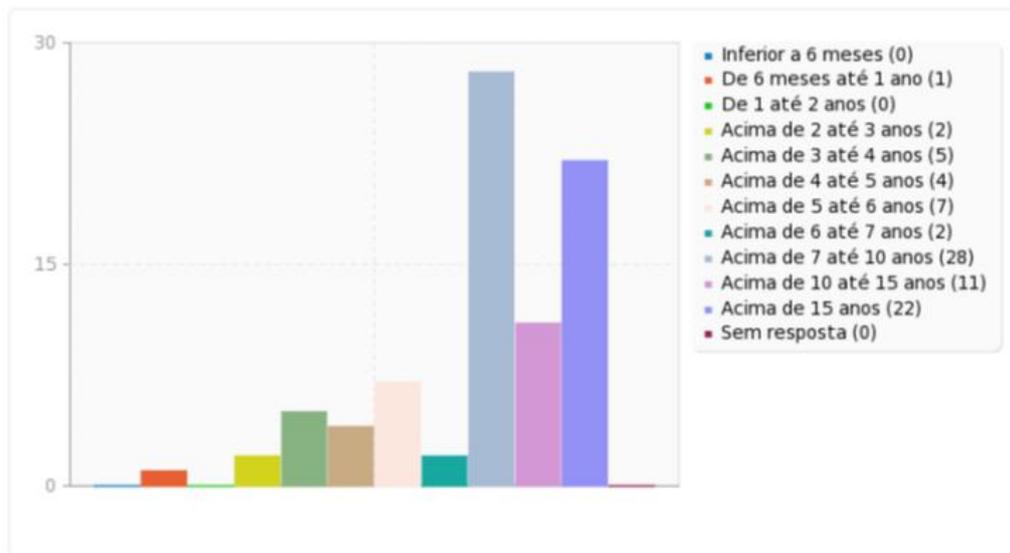
intervalo que compreende dos 7 aos 15 anos de serviço encontrou-se um percentual de 47,57% seguido dos servidores que trabalham há mais de 15 anos na UFES, o que corresponde a 26,8% dos respondentes. Na Tabela 6 encontram-se os demais resultados e o Gráfico 1 apresenta a distribuição dos servidores por tempo com uma granularidade menor.

Tabela 6 - Tempo de exercício na UFES

Tempo	Percentual	Frequência
6 meses a 7 anos	25,61%	21
7 aos 15 anos	47,57%	39
A mais de 15 anos	26,8%	22

Fonte: Elaboração própria.

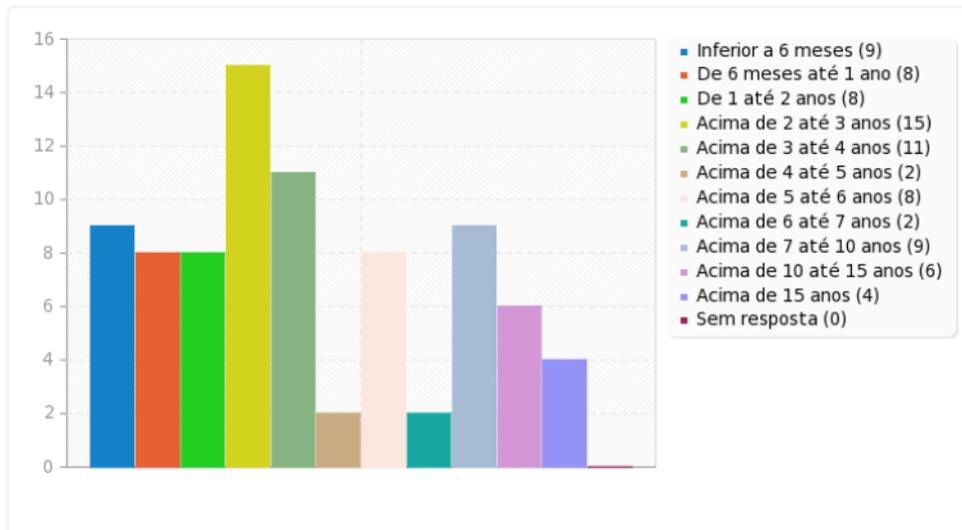
Gráfico 1 - Tempo de exercício na UFES



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tempo de chefia na UFES, 76,83% (63 respondentes) dos respondentes ao longo de sua carreira de servidor na universidade tem até sete anos de chefia. Na escala, entre 7 e 15 anos de chefia corresponde a 18,29 % (15 respondentes), e acima de 15 anos, 4,88% (4 respondentes) conforme se observa no Gráfico 2.

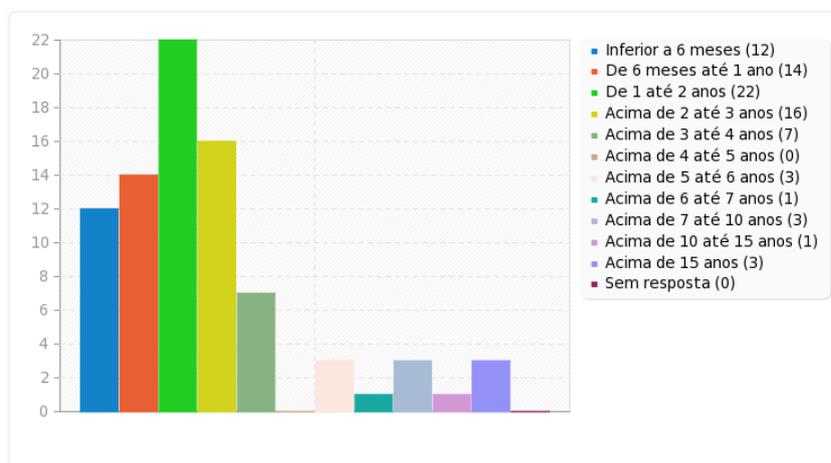
Gráfico 2 - Tempo de chefia na UFES



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tempo de chefia na atual lotação observa-se que 58,54% (48 servidores) têm de 0 (zero) a 2 anos. Em seguida, 28,05% (23 respondentes) com 2 até 5 anos de chefia na atual lotação. Com tempo entre 6 e 15 anos, obteve-se 8,54% dos respondentes, e, acima de 15 anos, 3,66%, conforme pode ser visto no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Tempo de chefia na atual lotação



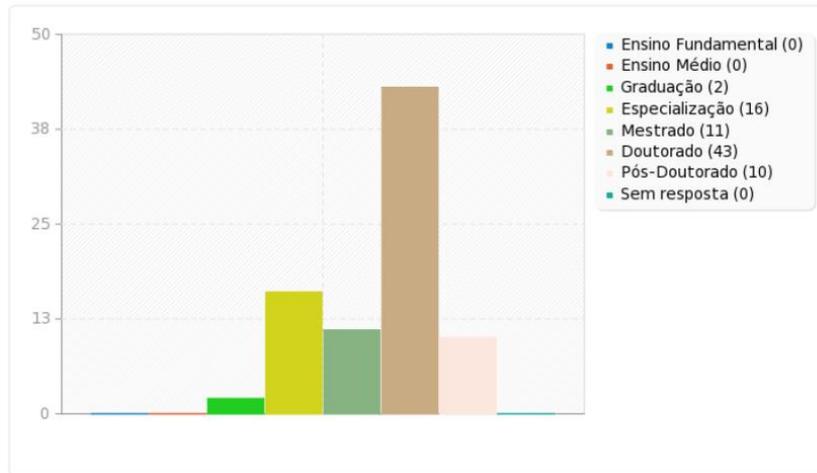
Fonte: Elaboração própria.

Considerando as análises de tempo de UFES tem-se a maioria com tempo de universidade maior que 7 anos, sendo que esta maioria já exerceu cargo de chefia por até 7 anos, e chefia na atual lotação até 3 anos. Vale também destacar que alguns assumiram a chefia aproximadamente até 6 meses.

Quanto ao nível de escolaridade, Gráfico 4, a maioria dos respondentes tem Pós-Graduação *stricto sensu* (78,04%). Destes, 52,44% possuem doutorado como sua

maior titulação. Em seguida, com Pós-Graduação *lato sensu*, tem-se 19,51 % e somente com graduação, 2,44%.

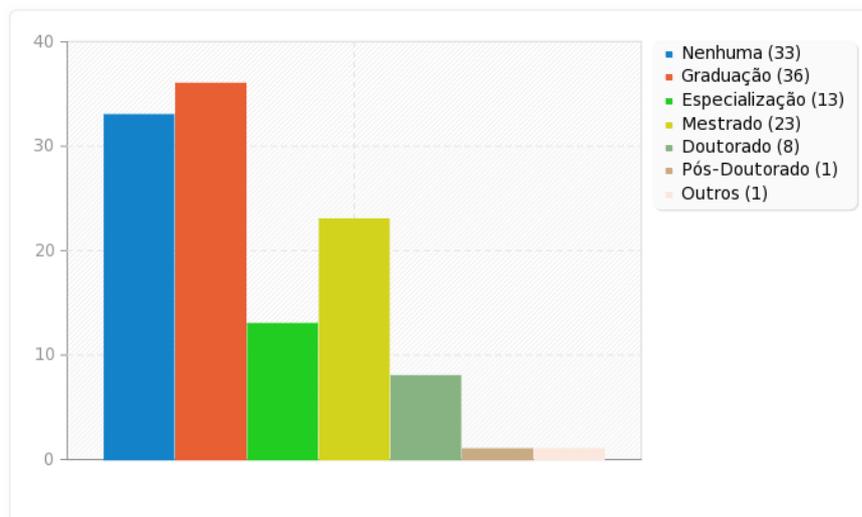
Gráfico 4 - Nível de escolaridade



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à obtenção de alguma titulação pela UFES, 41,46% (33 respondentes) afirmaram que não obtiveram nenhuma titulação pela universidade. Nesse sentido observa-se que a maioria dos respondentes obteve alguma titulação pela UFES e que corresponde a um percentual de 58,54% (49 respondentes). Conforme pode ser visto no Gráfico 5, para a maioria dos respondentes a capacitação feita na Universidade foi em nível de Graduação, seguida pelo Mestrado e pela Pós-Graduação *Latu-sensu*.

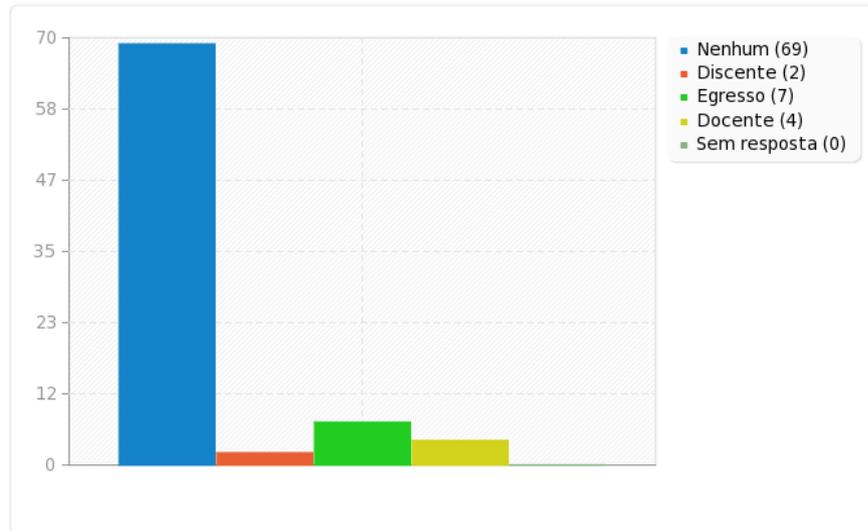
Gráfico 5 - Titulações obtidas na UFES



Fonte: Elaboração própria.

No decorrer da pesquisa buscou-se saber se os respondentes possuíam algum vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública ofertado pela UFES, nesse sentido observou-se que 84,15% (69 respondentes) dos servidores respondentes da pesquisa não tinham nenhum vínculo com o mestrado, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 - Vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES



Fonte: Elaboração própria.

Considerando os gestores respondentes que possuem vínculo com o mestrado (15,85% - 13 respondentes), a maioria é egressa do curso (53,85%), seguida pelos docentes (30,76%) e pelos discentes (15,38%), conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES

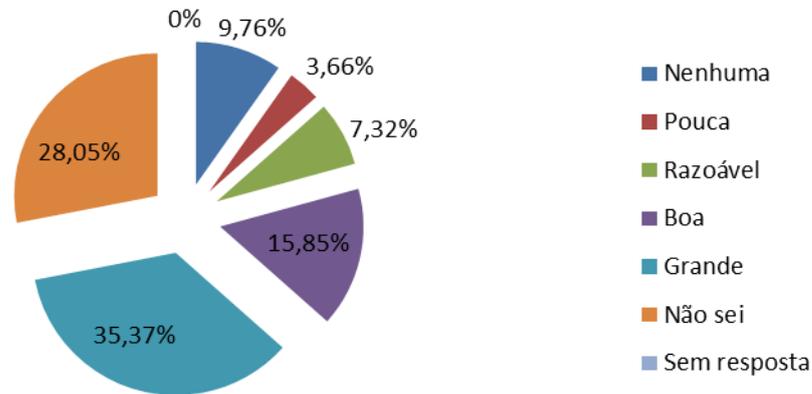
Vínculo	Frequência	%
Discente	2	15,38%
Egresso	7	53,85%
Docente	4	30,76%

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao grau de contribuição profissional do mestrado na visão dos gestores, a maioria dos respondentes (35,37%) considera ser grande, enquanto que (15,85%) consideram ser boa. Porém 28,05% considera não saber avaliar e o restante razoável a pouco (10,98%). Próximo ao percentual que considera que não percebe nenhuma contribuição apurou-se (9,76%). Nesse sentido observa-se que a contribuição profissional do PPGGP é percebida positivamente pelos gestores da

instituição (58,54%), portanto, indica que esta capacitação está desempenhando um papel muito relevante no processo de trabalho dos servidores da UFES. No Gráfico 07 estão dispostos todos os percentuais apurados para esse quesito.

Gráfico 7 - Contribuição profissional do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES



Fonte: Elaboração própria.

Considerando a contribuição do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP) para o TAE, na ótica dos 59 respondentes, destacam-se as seguintes contribuições **profissionais**: Para o serviço público e para a UFES o mestrado “qualifica e prepara para atuar no setor público com visão crítica, inovadora e empreendedora das atividades que envolvem a prestação de serviços” (R26), atuando na “modernização e profissionalização da administração pública, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de melhorias na prestação de serviços dentro da própria UFES” (R92). O “aprendizado na área de gestão pública é essencial para o bom andamento da UFES no que tange as atribuições dos TAEs” (R116). Também se observou que o mestrado proporcionou ao TAE maior participação na tomada de decisões na universidade, “principalmente em relação ao respeito às opiniões e ações propostas” (R115). Quanto ao desenvolvimento profissional e melhorias para o setor de trabalho, visa “capacitar o profissional, otimiza o tempo e aumenta a qualidade em que o técnico realiza seu trabalho” (R56). O mestrado “provê qualificação profissional” (R67), já que “o servidor desenvolve entendimento crítico e profissional” (R61) e se tornam “profissionais mais críticos e mais bem preparados” (R32). Por fim é importante para o servidor da UFES “ter esta opção de Mestrado, que aborde conteúdos úteis para seu trabalho” (R64), pois “traz um conjunto de elementos teóricos, críticos, analíticos e técnicos que contribuem para a atividade profissional do TAE” (R59).

Considerando a contribuição do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES para a universidade, na ótica dos respondentes (59 respondentes), a maioria destaca como contribuição promover o avanço na Gestão da UFES. Uma vez que “O Mestrado Profissional em Gestão Pública vem promovendo o avanço da gestão da Universidade, o espírito colaborativo e crítico dos participantes no processo de gestão em todos os níveis e também a atualização e inovação dos instrumentos de gestão desde a coleta de dados até os processos de decisão (R94). É muito “relevante a contribuição na compreensão e gestão das complexidades burocráticas que existem no setor público. “O mestrado em Gestão Pública pode possibilitar a melhoria de práticas de gestão mais flexíveis, desburocratizadas, facilitadora, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos de pesquisa financiados por entidades privadas e práticas extensionistas (R92)”. “Em termos institucionais, além de apresentar novas perspectivas aos servidores permite que os mesmos atuem em problemas diretamente relacionados à instituição (R117)”. O mestrado “capacita o servidor profissionalmente e forma pessoal qualificado, técnica e cientificamente, para o exercício de atividades profissionais” (R26), espera que “Profissionais mais bem preparados para as tarefas a serem desempenhadas (R32)”, que promovam uma “Visão geral da Universidade, inserida em uma sociedade. Visão política do ensino, visão mais crítica das questões de acontecem na UFES e na área de governança política (R54)”. Por fim, sinalizaram que o Mestrado promove uma “contribuição e muito grande ajuda no desenvolvimento de novas políticas e processos de trabalho (R61)” o que enseja em “melhoria nos processos da instituição (R83)”. Também se apurou que o mestrado ao promover maior capacitação, ou seja, conferindo-lhe maior qualificação profissional impacta positivamente na melhoria das rotinas de trabalho na universidade. Nesse sentido “espera-se que a qualificação dos servidores implicará diretamente ao melhor atendimento ao público (R4)”. Ou seja, a “qualificação dos serviços gerando maior eficiência nas atividades (R67)”. “Os egressos aumentaram os níveis de satisfação, motivação, e capacidade profissional (R40).

Também destacaram que na universidade é muito pequeno o quantitativo de pesquisas que são desenvolvidas a partir do mestrado e que estão sendo utilizadas na gestão da UFES. “As poucas dissertações que vi do PPGGP foram voltados para resolução de problemas específicos da UFES, o que considero muito benéfico para

a instituição. Infelizmente, alguns destes projetos podem nunca sair do papel, pois nem sempre as chefias imediatas estão interessadas em fazer mudanças nos setores (R64)”. “O mestrado profissional é muito bom, porém a instituição não aproveita o que foi pesquisado (R25)”. Entretanto vale mencionar que as pesquisas que estão sendo utilizadas pela universidade servem “como base de dados para planejamento de ações (R115)” e “são utilizadas pelos setores da UFES (Prograd, Seavin, Reitoria, PRPPG etc.) (R115)”. Por fim, também se verificou que alguns respondentes não acreditam que o mestrado tenha trazido contribuições para a universidade. Nesse sentido “Não tenho nenhum ponto a colocar, pois o servidor não colocou em prática ou tentou implantar no seu setor ou em outros do CEUNES o que aprendeu no mestrado (R47)”. “Não percebo contribuição (R72)”. “Pouco visível (51)”.

Considerando a percepção dos gestores quanto à diferença entre o mestrado profissional e o acadêmico, os respondentes acreditam que o Mestrado Acadêmico tem por objetivos: 1) preparar o aluno para atuar no campo da pesquisa. Nesse sentido “o profissional oriundo do mestrado acadêmico deve ter uma formação voltada para a pesquisa” (R20) e “produção científica” (R105) visto que o curso tem “como propósito formar pesquisadores” (R97). 2) Também requer do aluno a sua disposição para o “desenvolvimento de inovações científicas” (R64). Assim, o mestrado acadêmico “objetiva-se a construção do conhecimento, normalmente sem vínculo à solução de um problema específico empresarial/institucional” (R70). 3) Prepara o aluno para ser um futuro professor, pois “visa uma formação mais voltada para a docência” (R84) por ser “mais teórico” (R101) assim direcionado seus egressos a se tornarem futuros “docentes de nível superior” (R89).

Já o mestrado profissional, na visão dos respondentes, prepara os alunos visando aos seguintes objetivos: 1) Propor solução para problemas que interferem nas rotinas de trabalho e que afetam o ambiente organizacional. Nesse sentido o “mestrado profissional abre a possibilidade para tratar questões relacionadas às práticas laborais”(R10) e “está aplicado diretamente a problemas de empresas, seja no setor público ou privado” (R6). Está “voltado para a melhoria na qualidade do serviço em si” (R56). 2) Qualificação profissional, pois “O mestrado profissional tem como foco a qualificação profissional, sua ênfase está na Prática” (R97). Ressalta os “aspectos técnicos voltados para um desempenho específico para um profissional

que quer adquirir um alto nível de qualificação em que lhe são exigidos em sua profissão” (R92). “Visa os estudos e técnicas voltadas à qualificação profissional” (R38). 3) Aplicação direta dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho, uma vez que “O mestrado profissional, aprimora a capacidade instrumental e operacional do aluno, gerando contribuições reais às instituições e, conseqüente, à sociedade e ao país” (R35). No mestrado “profissional o produto resultante do trabalho é desenvolvido para uso imediato, já no acadêmico não existe esta obrigação” (R109). Existe a “preocupação com a aplicação de teorias na prática profissional do mestrando” (R50).

Considerando o nível de conhecimento dos 82 respondentes quanto ao Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES a maioria dos respondentes (73,18%) possui algum conhecimento (pouco a grande) quanto à finalidade do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP). Destes tem um conhecimento grande e bom (23,18%). Nesse sentido, levando-se em consideração o último percentual apresentado, percebe-se que é necessária a adoção de ações no sentido de ampliar a percepção da existência do mestrado dentro da UFES e conseqüentemente saber para que se propõe esse mestrado.

Tabela 8 - Avaliação do conhecimento do Mestrado profissional em Gestão Pública da UFES

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Nenhum	22	26,83%
Pouco	28	34,15%
Razoável	13	15,85%
Bom	9	10,98%
Grande	10	12,20%
Sem resposta	0	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

Considerando as sugestões de melhorias que foram apresentadas pelos respondentes (82 respondentes) para o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP) observou-se que se encontram distribuídas em quatro categorias que foram apresentadas pela ordem de maior frequência de respostas: 1) Quanto ao tema abordado nas dissertações, a maioria dos respondentes acredita que deveriam ser direcionados à resolução dos problemas organizacionais encontradas na UFES. “O Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES está formando mestres que

são servidores da UFES, então deve-se atribuir os temas de dissertação com os inúmeros gargalos e problemas que encontramos na gestão pública da UFES” (R92). Contribuindo “para ajudar a solucionar problemas do cotidiano da universidade” (R47), deve ser “voltado para a Administração e Gestão das Instituições com as questões próprias da Universidade. Ferramentas para serem usadas no dia a dia do trabalho e da gestão” (R54). 2) Baixa divulgação do curso e dos servidores que concluíram o mestrado. Deve haver uma “maior divulgação e explanação sobre o curso” (R121), pois a “divulgação do mestrado, dos profissionais qualificados nele (atuação e áreas)” (R9) proporcionariam à universidade a resolução de “demandas urgentes que a UFES encontra para melhoria de gestão dos serviços nos diversos níveis, seja administrativo, acadêmico, de pesquisa, entre outros” (R92). 3) Aumentar a produção científica. Os respondentes acreditam que o aumento da produção científica no mestrado seria o ponto fundamental para se chegar à criação do curso de Doutorado em Gestão Pública na UFES. Nesse sentido “havendo uma maior dedicação dos professores para com os alunos na questão da produção de artigos acadêmicos” (R14) caminham na direção para o “atingimento do doutorado” (114) na UFES. 4) “Aumento de vagas para os TAE'S” (R25), também foi observada essa preocupação quanto à “abertura de mais vagas para os campi de Alegre e São Mateus” (R83), “Que o PPGGP continue com turmas nos campi de Alegre e São Mateus” (R26). 5) Redução da carga horária do servidor para realizar o curso de mestrado. Esse é um ponto de preocupação por parte dos respondentes. Acreditam que a “redução de carga de trabalho para servidores estudantes” (R15) “para que ele possa se dedicar mais” (R35) e assim atingir bons resultados ao longo do curso.

A seguir são apresentados os resultados dos respondentes que são ou já foram gestores de egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP). Destes, totalizaram 20,73% (17 respondentes), assim os outros 79,27% (65 respondentes) não possuem egressos sob sua gestão. Considerando o perfil dos gestores de egressos a maioria se encontra na faixa etária que abrange dos 45 aos 65 anos (70,59%), seguida da faixa de 26 aos 45 anos e nas demais faixas etárias não se tem nenhum registro. Quanto ao tempo de exercício como servidor da UFES, pode-se observar que 88,62% (15 servidores) trabalham na universidade há mais de sete anos. Quanto ao tempo de chefia na UFES, 47,06% (8 respondentes) dos

respondentes ao longo de sua carreira de servidor na universidade tem até sete anos de chefia, de sete até 15 anos de chefia correspondem a 41,18% (sete respondentes), e acima de 15 anos 11,76% (dois respondentes) conforme se observa na Tabela 9.

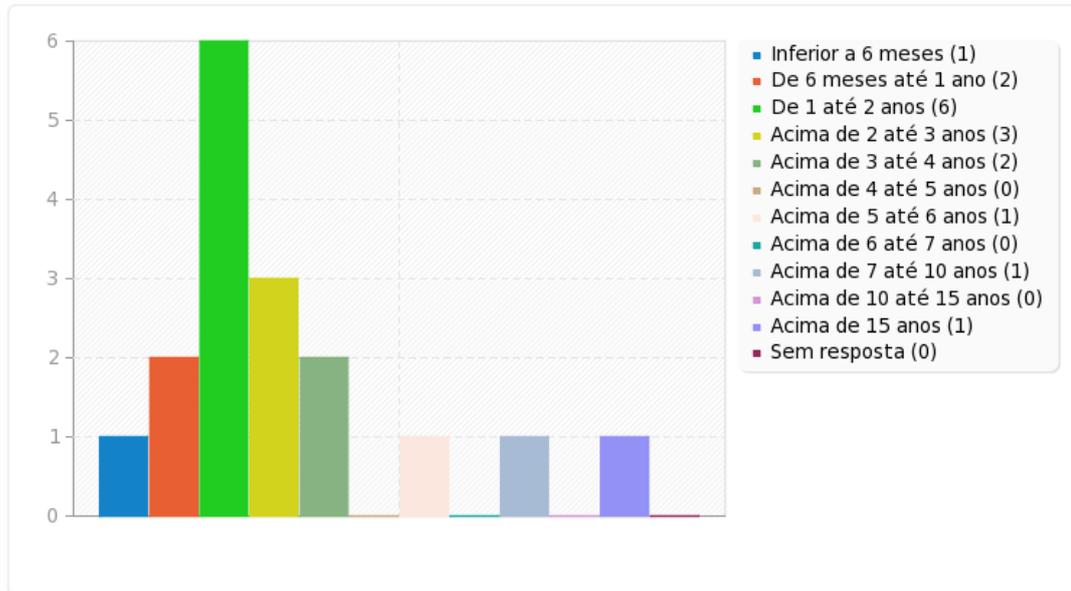
Tabela 9 - Descrição dos Gestores de Egressos Respondentes  
(Continua)

Variáveis do Perfil	Total	%
<b>Idade</b>		
26 a 45 anos	5	29,41%
45 a 55 anos	7	41,18%
56 a 65 anos	5	29,41%
<b>Tempo de Ufes</b>		
5 a 6 anos	2	11,76%
7 a 15 anos	8	47,05%
Acima de 15 anos	7	41,17%
<b>Tempo de Chefia na Ufes</b>		
1 a 3 anos	3	17,65%
3 a 6 anos	5	29,41%
7 a 15 anos	7	41,18%
Acima de 15 anos	2	11,76%
<b>Tempo de Chefia na atual lotação</b>		
0 a 2 anos	9	52,94%
2 a 5 anos	5	0%
5 a 10 anos	2	11,76%
Acima de 15 anos	1	5,88%

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tempo de chefia na atual lotação (Gráfico 8), observa-se que a grande maioria dos gestores de egressos (52,94% – 9 respondentes) encontra-se na faixa de zero a dois anos coincidindo com o resultado de todos os respondentes da pesquisa, seguido de 11,76% na faixa de cinco a dez anos e 5,88% a mais de 15 anos. Não teve nenhum respondente gestor de egresso na faixa de dois a cinco anos de chefia na lotação atual, a segunda faixa mais representada para todos os respondentes da pesquisa.

Gráfico 8 - Tempo de chefia na atual lotação



Fonte: Elaboração própria.

Seguindo a análise dos dados elaborou-se a Tabela 10 que corresponde ao local de exercício onde trabalham os respondentes da pesquisa. Destes os respondentes que trabalham na Pró-Reitoria de Administração (PROAD) foram os que possuem sob sua gestão o maior quantitativo de egressos apurados nesta pesquisa. Em seguida vem o Núcleo de Tecnologia e Informação (NTI) com 4 egressos.

Tabela 10 - Local de exercício dos Gestores de Egressos Respondentes

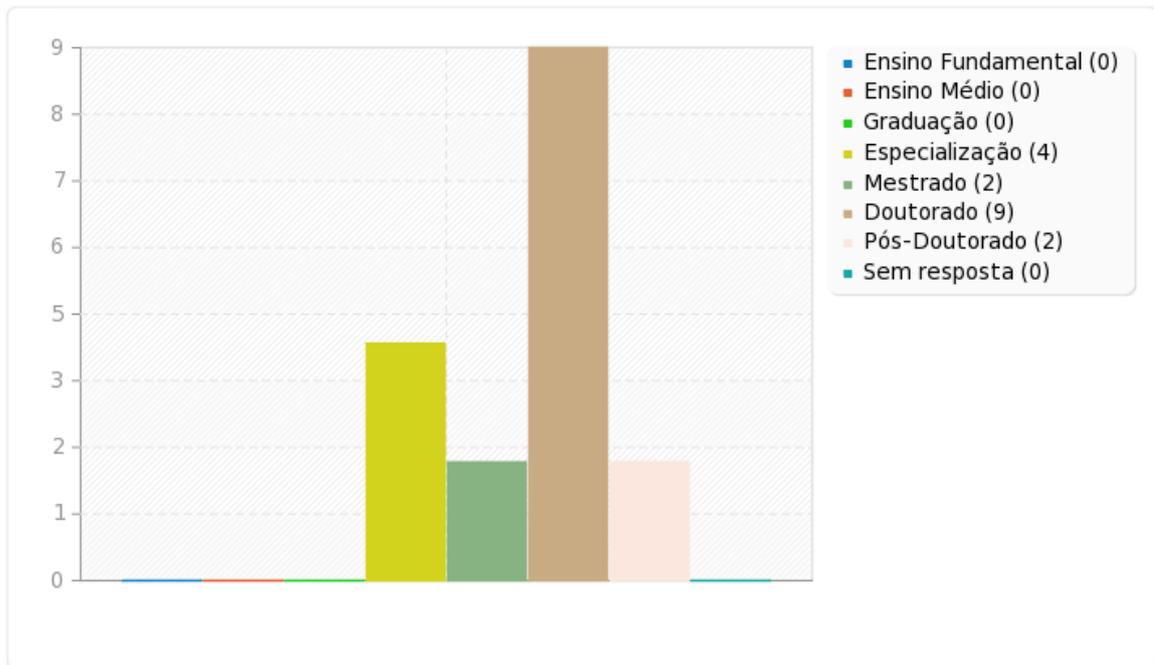
Setor de exercício do respondente	Local de lotação do respondente	Quantidade de Egressos
CCHN	Departamento de Oceanografia	3
DADM	CCJE	1
CEUNES	DCEL/Contabilidade/DCAB	2
DAOCS	DAOCS	2
DGR	DGR/RU	0
NTI	NTI	4
DPD	DPD	0
PROAD	DADM CCJE	5
	Coordenação Arquivos	1
PROAECI	CCJE	3
DGI	Proplan	1
SEAVIN	Seavin	1
SRI	Departamento de Produção	1

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes da pesquisa observou-se que a maioria tem como maior titulação o doutorado (52,94% - nove respondentes). Em

sequência (23,53% - quatro respondentes) possuem a titulação de mestre. No Gráfico 9 estão dispostos os demais resultados obtidos para este item. Vale destacar que quando comparados esses resultados com àqueles obtidos para todos os gestores observa-se que para ambos o doutorado corresponde ao maior nível de escolaridade apurado para este item.

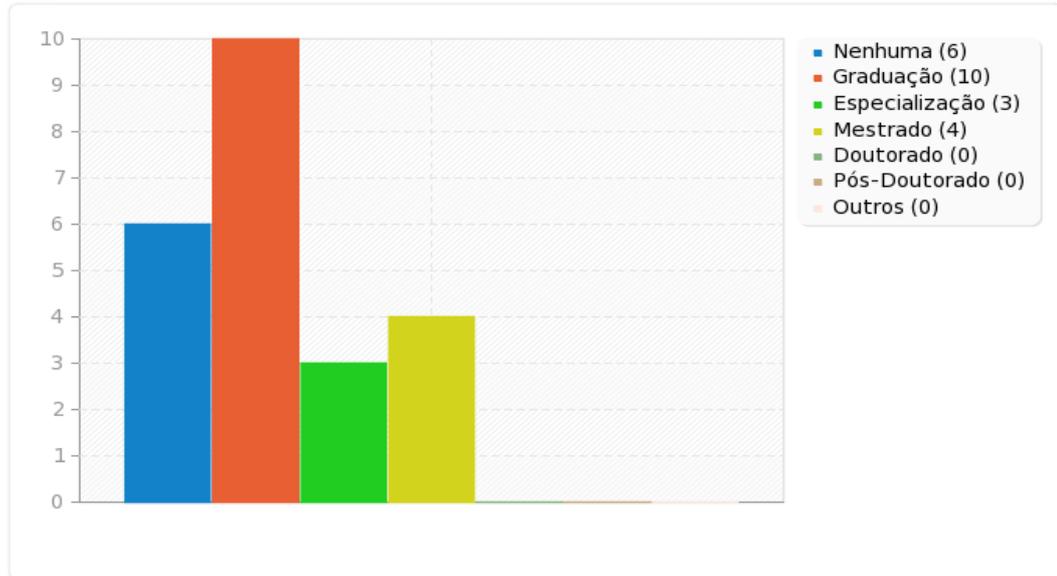
Gráfico 9 - Nível de escolaridade dos Gestores de Egressos



Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos que obtiveram alguma titulação pela UFES, observou-se que a maioria dos respondentes (64,71%) já concluiu algum curso na universidade, sendo que a graduação vem um primeiro lugar. Também vale destacar que embora o maior nível de escolaridade dos gestores de egressos seja o doutorado, segundo observado no Gráfico 10 essa titulação foi obtida em outras instituições de ensino superior, o que também se assemelha com o que foi observado para todos os gestores.

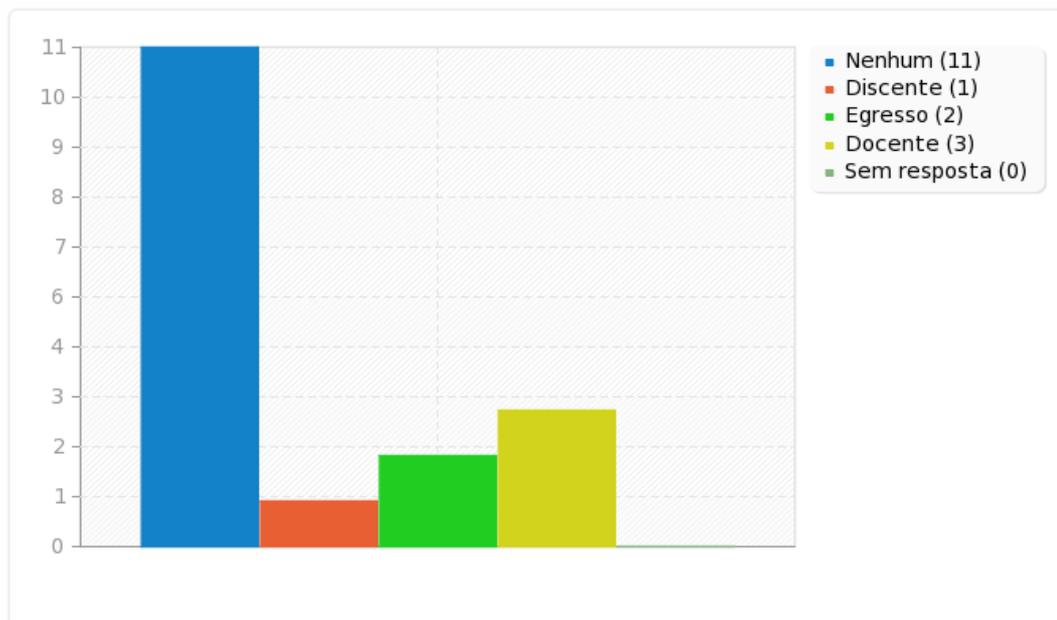
Gráfico 10 - Titulações obtidas na UFES



Fonte: Elaboração própria.

Dos que possuem vínculo e são gestores de egressos tem-se, conforme observado no Gráfico 11, que a maioria, 64,71% (11 respondentes), não possui nenhum vínculo com o PPGGP. Contudo observou-se que 17,65% (três respondentes) são docentes do mestrado, 11,76% (dois respondentes) são egressos do PPGGP e 5,88% (um respondente) estão cursando o mestrado. Vale aqui também salientar que para todos os gestores apurou-se que a maioria também não possuía nenhum vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES.

Gráfico 11 - Vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES

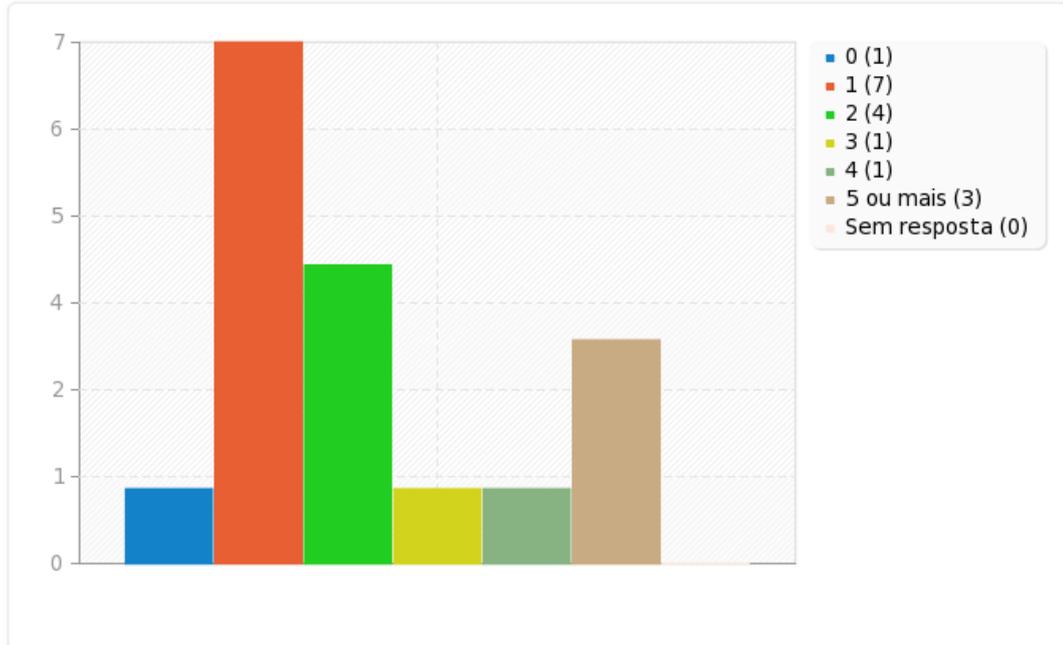


Fonte: Elaboração própria.

Considerando o tempo como gestor de egresso e a convivência com os servidores egressos do mestrado, para a maioria dos gestores, a percepção da melhoria no desempenho profissional foi a mais relevante. “Já trabalhei mais de seis anos com pessoas egressas do mestrado e confirmo a melhoria do desempenho profissional em termos de competências, bem como de motivação para a permanência da UFES e continuidade na formação” (R40). São “profissionais muito capacitados e dedicados ao desenvolvimento de seu trabalho” (R117). Também “Apresentam uma maior compreensão dos procedimentos de trabalho e também maior participação na resolução de problemas e na melhoria de processos no setor” (R94). Vale mencionar que na visão dos gestores o fato de estar cursando o mestrado vem motivando o TAE a dar continuidade em sua formação acadêmica, nesse sentido “são despertados para continuar os estudos para o doutorado” (R75) e “Alguns já estão trilhando o caminho do doutorado” (R40). Quanto à convivência interpessoal no ambiente de trabalho consideraram ter sido “ótima de grande aprendizado. Tempo de 4 anos” (R25). “O tempo de convivência foi excelente” (R94). Contudo para um pequeno grupo de gestores há a percepção de que alguns egressos do PPGGP não aplicam os conhecimentos adquiridos no mestrado em suas rotinas diárias de trabalho. “Existem 3 egressos no setor em que chefo. Vejo que eles não aplicam em sua plenitude os seus conhecimentos que estudaram no dia-a-dia. Poderia ser melhor, se os egressos tivessem uma atitude mais proativa dentro de seus setores” (R6). “Quanto à parte profissional o servidor que está sob minha gestão (apenas um nesta situação) deixa muito a desejar quanto ao comprometimento com o trabalho e em resolver os problemas do dia a dia, a qualidade do serviço dele é bem abaixo do desejado para um servidor de cargo de nível superior em administração e com mestrado” (R47).

Considerando o quantitativo de egressos do PPGGP de que foi gestor a maioria dos respondentes (64,71% - 11 respondentes) informou que teve sob sua gestão de um a dois egressos. Já os que informaram que possuíam acima de três egressos correspondem ao percentual de 29,42% (cinco respondentes). Vale destacar que verificados os quantitativos por gestor observa-se que o número total de egressos dos quais esses gestores informaram ter tido como subordinados egressos do programa é de no mínimo igual a 37, conforme observado no Gráfico 12.

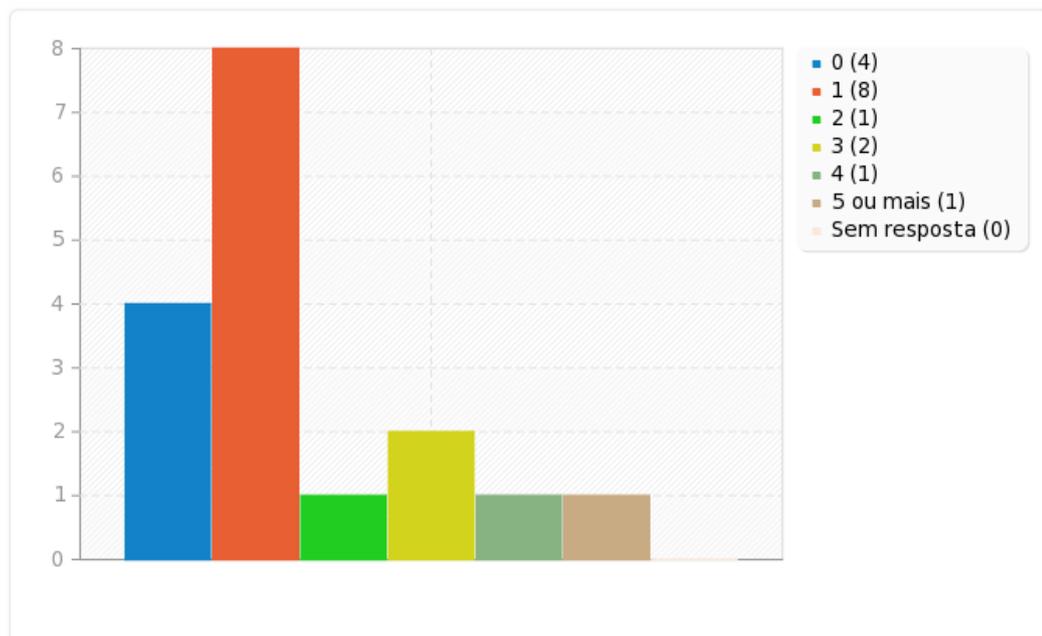
Gráfico 12 - Quantitativo de egressos do PPGGP de que já foi gestor



Fonte: Elaboração própria.

Considerando o quantitativo de egressos do PPGGP dos quais é gestor atualmente, a maioria dos respondentes (47,06% - 8 respondentes) possui um egresso sob sua chefia. Vale mencionar que 27,53% (4 respondentes) informaram não terem nenhum egresso sob sua gestão. Nesse sentido observa-se a partir do Gráfico 13 que atualmente todos esses gestores possuem sob sua gestão 25 egressos.

Gráfico 13 - Quantitativo de egressos do PPGGP de que é gestor atualmente

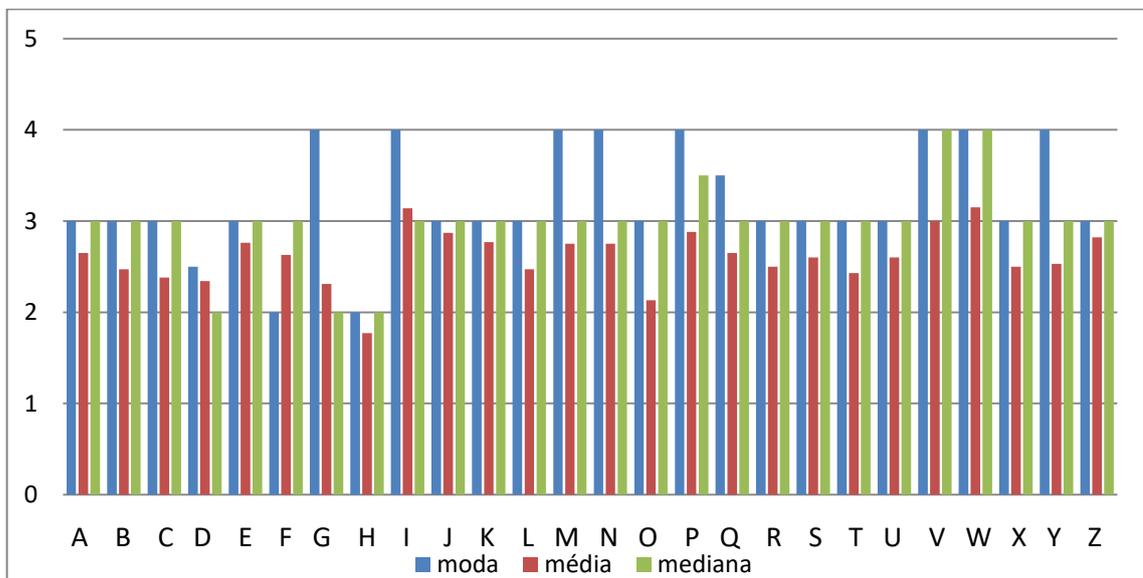


Fonte: Elaboração própria.

Quanto à percepção dos 26 aspectos (A-Z) correspondentes ao grau de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para os egressos na ótica dos seus gestores, detalhados no Quadro 4 (do capítulo de Metodologia, ao qual os gestores de egressos respondentes atribuíram uma nota: Nada – 0; Pouco – 1; Regular – 2; Muito – 3; Bastante – 4), os dados também são apresentados no Gráfico 14, através da média aritmética simples juntamente com a moda e mediana

Vale destacar que a média aritmética é obtida a partir da soma dos valores de todos os dados seguida pela divisão do número de dados. Dessa maneira observa-se que os valores que estão nos extremos acabam influenciando no resultado; já a moda consiste no maior número de repetições de cada grau de influência, e por fim a mediana é expressada pelo valor das respostas que está no centro, dividindo-as em duas partes iguais (MARCONI; LAKATOS, 2008). Diante do que foi mencionado e considerando a análise do gráfico 14 optou-se por utilizar preferencialmente a moda e a mediana como parâmetros para a interpretação do referido gráfico, pois tais medidas de tendência central foram as que mais se destacaram para a maioria dos aspectos apresentados no Gráfico 14.

Gráfico 14 - Percepções sobre o nível de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para os egressos, correspondentes aos aspectos de A-Z, na ótica dos gestores de egressos



Fonte: Elaboração própria.

Nesse sentido, considerando o grau de influência do mestrado profissional em gestão pública da UFES, na visão dos gestores de egressos, observou-se que nenhum aspecto foi considerado nada influente, e com influência regular visão

estratégica (D) e melhor desempenho profissional (F), conforme a média, moda e a mediana. E, somente foi considerado como pouco influente o referente à vida acadêmica, exercício de pesquisa científica (H), que foi avaliado pela média e regular na moda e mediana. Pela média, a maioria foi considerada com influência regular, sendo valores éticos (I), autoestima (V) e vida pessoal (W) como muito influente. Estes últimos, também, foram considerados com bastante influência, pela moda e pela mediana, exceto valores éticos (I). Pela mediana e moda a maioria foi considerada muito influente na percepção dos gestores de egressos. E, com bastante influência, pela moda, os aspectos pessoais e profissionais, exercício de difusão do conhecimento (G), contribuição para a sociedade, enquanto servidor público (I), relacionamento interpessoal (M), habilidade de comunicação (N), tomar decisões (P), autoestima (V), vida pessoal (W), absorção de críticas (Y), e pela mediana, os aspectos pessoais, autoestima (V), vida pessoal (W). Embora tenha sido considerado bastante para a moda o aspecto de capacidade acadêmica exercício de difusão do conhecimento (G), ele foi considerado regular para mediana e média, conforme observados no Quadro 8.

Quadro 8 - Média, Mediana e Moda dos graus de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para os egressos na ótica dos gestores de egressos

(Continua)

	<b>Bastante</b>	<b>Muito</b>	<b>Regular</b>	<b>Pouco</b>
<b>Média</b>		Valores éticos (I), Autoestima (V), Vida pessoal (w)	Pensamento crítico (A), Visão inovadora (B), Visão empreendedora (C), Visão estratégica (D), Solucionador de problemas (E), Melhor desempenho profissional (F), Exercício de difusão do conhecimento (G), Valores sociais (J), Valores ambientais (K), Contribuição para a sociedade (L), Relacionamento interpessoal (M), Habilidade de comunicação (N), Gerenciar pessoas (O), Tomar decisões (P), Flexibilidade para mudanças (Q), Entender culturas (R), Autoconfiança (S), Preparação para as expectativas do mercado (T), Perfil negociador (U), desinibição (x), Absorção de críticas (Y), Aplicação de métodos organizados (Z)	Exercício de pesquisa científica(H)

Quadro 8 – Média, Mediana e Moda dos graus de influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública para os egressos na ótica dos gestores de egressos

(Conclusão)			
<b>Mediana</b>	Autoestima(V) Vida pessoal (w)	Pensamento crítico (A), Visão inovadora (B), , Visão empreendedora (C), Solucionador de problemas (E), Melhor desempenho profissional (F), Valores éticos (I), Valores sociais (J) Valores ambientais (K), , Contribuição para a sociedade (L), , Relacionamento interpessoal (M), Habilidade de comunicação (N), Gerenciar pessoas (O), Tomar decisões (P), Flexibilidade para mudanças (Q), Entender culturas (R),	Visão Estratégica (D), exercício de pesquisa científica (H), Exercício de difusão do conhecimento (G),
<b>Moda</b>	(G), Valores éticos (I), Relacionamento interpessoal (M), Habilidade de comunicação (N), Tomar decisões (P), Autoestima (V), Absorção de	Pensamento crítico (A), Visão inovadora (B), , Visão empreendedora (C), Solucionador de problemas (E), Valores sociais (J), Valores ambientais (K), , Contribuição para a sociedade (L), Gerenciar pessoas (O), Flexibilidade para mudanças (Q), Entender culturas (R), Autoconfiança (S), Preparação para as expectativas do mercado (T) Perfil negociador (U), desinibição (X), Aplicação de métodos organizados (Z)	Visão estratégica (D), Melhor desempenho profissional (F), Exercício de pesquisa científica (H),

Fonte: Elaboração Própria.

Considerando a percepção do gestor quanto aos aspectos que levaram os TAEs a cursarem o mestrado, conforme apurados na tabela 10, observou-se que os aspectos ligados à vida profissional (aumento de salário e capacitação para melhor desempenho profissional) apresentam maior impacto na tomada de decisão do TAE para cursar o mestrado. Tal percepção pode estar relacionada ao fato dos gestores de egressos, conforme observado anteriormente no item em que verificou o tempo e a convivência com os egressos do mestrado, quando muitos destacaram positivamente as qualidades laborais desses egressos. A seguir alguns comentários nesse sentido.

“[...] Os egressos do mestrado em gestão pública apresentam uma maior compreensão dos procedimentos de trabalho e também maior participação na resolução de problemas e na melhoria de processos no setor (R94)”.

“Profissionais muito capacitados e capacitados ao desenvolvimento de seu trabalho (R117)”.

Já os aspectos ligados à vida acadêmica (mudança de nível do grau acadêmico e aquisição de novos conhecimentos), vieram em segundo lugar na tomada da decisão do TAE.

“Os egressos do PPGGP melhoram seus desempenhos nas atividades além de terem sido despertados para continuar os estudos para o doutorado (R75)”.

Por último, nesse processo de tomada de decisão, segundo os gestores de egressos, vêm os fatores ligados a vida pessoal, por exemplo, a satisfação pessoal.

Tabela 11 - Aspectos de motivação dos egressos para cursar o PPGGP

<b>Aspectos</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Aquisição de novos conhecimentos				58.82%	23.53%
Aumento de salário				35.29%	58.82%
Mudança de nível do grau acadêmico (mestrado)				23.53%	64.71%
Capacitação para melhor desempenho profissional				41.18%	41.18%
Ascensão de carreira para cargos de gestão(gerência e direção)			35.29%	35.29%	17.65%
Satisfação pessoal				41.18%	52.94%

Fonte: Elaboração própria.

Vale mencionar que, se comparado com os resultados obtidos nos trabalhos de Silva (2016) e Dias, Silva e Silva (2017) há uma divergência quanto à visão do gestor de egresso e a do egresso do mestrado quanto aos fatores que contribuíram para a decisão em cursar o mestrado. Pois para os gestores os aspectos que mais contribuem, em primeiro lugar, aqueles ligados à vida profissional, seguido da vida acadêmica e por último à vida pessoal. Já nos estudos de Silva (2016) e Dias, Silva e Silva (2017) a ordem de prioridade na tomada de decisão recaiu em primeiro para a vida pessoal, em segundo para a vida acadêmica (coincidindo com a percepção dos gestores para esse aspecto) e por fim a profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi desenvolvida em 2017 utilizando um questionário, cujas respostas obtidas permitiram analisar as contribuições do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES na atuação profissional de seus egressos, na ótica de seus gestores. Nesse sentido obteve-se a participação de 82 respondentes, que são gestores que ocupam Cargo de Função Gratificada ou Cargo de Direção na UFES. Desses respondentes, 17 já foram ou eram na época da pesquisa gestores de egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES.

Quanto ao perfil dos respondentes a maioria encontra-se na faixa etária que corresponde dos 36 aos 55 anos, possui tempo de trabalho na universidade e tempo de chefia na UFES superior a sete anos. Quanto ao nível de escolaridade desses gestores, vale destacar que a maioria é egressa de cursos de graduação da UFES e que o maior nível de titulação observado é o doutorado.

Para os gestores de egressos, também, a maior titulação é de doutorado, com a graduação cursada na UFES. Observou-se que alguns são mestres pelo PPGGP (dois) e ou docentes (um) do mesmo programa de pós-graduação. A maioria foi ou é gestor de pelo menos um egresso, contudo para três respondentes observou-se que tiveram sob sua gestão cinco ou mais egressos do mestrado.

Verificou-se nesta pesquisa que a contribuição profissional do Mestrado em Gestão Pública da UFES é muito positiva, considerando a visão de 58,54% dos respondentes, pois capacita profissionalmente o TAE para desenvolver suas atividades diárias de trabalho e de gestão através do conhecimento adquirido e dos conteúdos que privilegiam suas atividades laborais. Nesse sentido, qualifica e prepara o servidor para atuar no setor público com visão crítica, inovadora e empreendedora das atividades que envolvem a prestação de serviços; atuando na modernização e profissionalização da administração pública, além de ampliar a participação na tomada de decisão na universidade, com espírito colaborativo. Assim, principalmente, em relação a UFES, promove avanços na sua gestão por meio de uma visão política do ensino e ampla da universidade, além da sua inserção na sociedade.

Levando-se em consideração o tempo de convivência dos gestores com os egressos, a principal contribuição percebida foi a melhoria no desempenho profissional e a motivação em dar continuidade em sua formação acadêmica. A convivência interpessoal no ambiente de trabalho foi considerada ótima e de grande aprendizado, embora alguns tenham considerado que os egressos não aplicassem os conhecimentos adquiridos no curso em suas rotinas de trabalho.

Observou-se o grau de influência profissional do PPGGP e os motivos que levaram o egresso a cursar o mestrado, considerando: os aspectos profissionais referenciados nas diretrizes legais do Ministério da Educação (Portaria MEC nº 389, de 23 de março de 2017), da Capes (Portaria Capes nº 131, de 28 de junho de 2017), do projeto pedagógico do PPGGP (SUCUPIRA, 2016 apud SILVA, 2016, p.76 e 77), do perfil do egresso e de Mestrados Profissionais (HARTZ; NUNES, 2006; HORTALE et al., 2010); as políticas de capacitação e as competências dos egressos de mestrados profissionais nesse sentido os trabalhos de (MACIEL; GONÇALVES, 2009; NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA, 2010; MACIEL; NOGUEIRA, 2012) coincidiram em alguns aspectos estudados. O mesmo pode-se dizer para os estudos de Silva (2016) e Nepomuceno e Costa (2012) ao também abordarem pontos em comum e que corroboram com os resultados obtidos nesta pesquisa, além das que são requeridas dos TAEs que atuam na UFES (Resolução UFES nº 22/2009 e Resolução UFES nº 30/2010; PINTO; BEHR, 2015); e por último as contribuições práticas percebidas pelos gestores após o retorno ao seu ambiente de trabalho com o título de mestre (NEPOMUCENO; COSTA; SHIMODA 2010; NEPOMUCENO; COSTA, 2012; SILVA, 2016), que coincidiram entre si em alguns aspectos de seus trabalhos e que coincidem com esta pesquisa, bem como os demais trabalhos supracitados.

Em relação a percepção do grau de influência profissional do PPGGP na atuação do(s) egresso(s), conforme seus gestores, os aspectos observados para a vida profissional que apresentaram maior frequência, foram o pensamento crítico, visão empreendedora, a capacidade de solucionar problemas, os valores sociais e sua contribuição para a sociedade e, os valores ambientais. Além destes, as competências para: absorção de críticas, compreender culturas, relacionamento interpessoal, gerenciar pessoas, negociar e tomar decisões, ser flexível diante das mudanças, aplicar métodos organizados e ser capaz de contribuir para que o

PPGGP seja adequado as necessidades encontradas nas empresas conforme a realidade de mercado.

Comparados aos aspectos observados na percepção dos egressos do mesmo curso, PPGGP, realizada em 2016 (SILVA, 2016; DIAS; SILVA; SILVA, 2017) observa-se que são comuns os aspectos pensamento crítico, visão empreendedora, solucionador de problemas, relacionamento interpessoal e tomada de decisão.

Considerando as prioridades, os aspectos analisados recaíram primeiramente para a vida profissional, em segundo para a vida acadêmica e por último para a vida pessoal. Diferentemente da visão dos egressos, abordada por Silva (2016), onde o primeiro foi para a vida pessoal, seguido a vida acadêmica e, finalmente, a vida profissional.

Quanto à vida pessoal observou-se que os aspectos mais relevantes foram a autoestima e desinibição, sendo que este último coincidiu com os estudos de Silva (2016) e Dias, Silva e Silva (2017), além da produção científica e a ligação de soluções aplicáveis no ambiente profissional. Por fim, para a vida acadêmica, a relevância do exercício de difusão do conhecimento.

Conclui-se nesta pesquisa que a contribuição do PPGGP na ótica de seu gestor esta alinhada ao perfil do egresso, às competências dos TAEs e à implementação das políticas de capacitação do servidor público, e também às expectativas de melhoria e adequação à realidade dos serviços públicos. E, que várias ações podem ser empreendidas, conforme sugestão dos gestores, para ainda mais contemplar este alinhamento.

## 5.1 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

A seguir estão apresentadas algumas propostas de ações de melhoria para o PPGGP, Quadro 9, obtidas a partir de observações e análises efetuadas nesta pesquisa. Para cada ação é apresentada uma alternativa de implementação.

Quadro 9 - Propostas de ações para o PPGGP

(Continua)

	<b>Problema identificado</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Melhoria a ser alcançada</b>	<b>Propostas de ações ao PPGGP</b>
1	Tema das dissertações não estão alinhados com os problemas organizacionais da UFES.	Resolução de problemas de âmbito organizacional na universidade.	Melhor prestação de serviços à sociedade.	Efetuar um levantamento junto aos gestores da UFES e instituições parceiras sobre principais problemas organizacionais enfrentados por setor, como possíveis temas de projetos de pesquisa para a Dissertação.
2	Pouco conhecimento sobre o PPGGP.	Apresentar a importância que o PPGGP tem como ferramenta de capacitação no processo de gestão pública e na solução prática técnico-tecnológica de problemas.	Dar visibilidade da capacitação dos TAES pelo programa e potencial de solução de problemas de âmbito organizacional das instituições conveniadas.	Promover ações no sentido de ampliar a visibilidade do PPGGP junto à universidade e sociedade de suas contribuições técnico-tecnológico, portanto práticas. Desenvolvimento de um Portal para compartilhamento do conhecimento científico e dos resultados práticos das pesquisas do programa e divulgação nos diversos canais de comunicação.
3	Estudos científicos nem sempre aplicados na prática.	Melhor alinhamento das pesquisas dos docentes com as propostas de pesquisa do discente.	Agilidade na identificação do orientador e viabilidade prática da pesquisa	Mapear os grupos de pesquisa e projetos de pesquisa do corpo docente para indicação de três temas de projeto de pesquisa para alocação de alunos, buscando temáticas alinhadas as pesquisas dos professores e que tenham impacto prático para as organizações e sociedade
4	O gestor não sabe quais servidores de sua equipe são egressos do mestrado.	Os servidores gestores de egressos precisam associar a capacitação do servidor com a resolução de problemas em suas atividades laborais.	Aproveitamento mais efetivo do servidor egresso do mestrado.	Disponibilizar aos gestores o quantitativo de egressos do PPGGP que fazem parte de sua equipe de trabalho. Esse tipo de informação pode ser disponibilizado pela PROGEP, pois possui dados referentes a vida acadêmica dos servidores da UFES.
5	Dificuldade de manter informações profissionais do egresso, sua lotação, e gestor responsável, dentre outras.	Necessidade de identificação da atuação profissional do egresso ao longo tempo	Identificar as contribuições dos egressos.	Criar um instrumento de comunicação com os egressos para conseguir identificar sua atuação e contribuição ao longo do tempo para com sua instituição e com a sociedade.
6	Aumentar a produção científica do mestrado.	Agilizar a conclusão do curso, necessidade de dar visibilidade da produção do programa e de melhoria dos indicadores de avaliação do curso.	Aumentar produtividade discente e docente do PPGGP	Ampliar as modalidades de conclusão de curso, por meio de publicação de artigos.

Quadro 9 – Propostas de ações para o PPGGP

(Conclusão)

7	Melhorar o indicador do curso na plataforma Sucupira.	Aumentar a produção dos discentes com os docentes.	Aumentar o número de trabalhos em parceria de alunos e professores.	Desenvolver artigos, durante o período de obtenção de crédito nas disciplinas alinhados as pesquisas dos professores, ampliando a rede de colaboração.
8	Necessidade redução da carga horária de trabalho para o servidor cursar o mestrado.	A redução da carga horária de trabalho, bem como os afastamentos são muito importantes para que o servidor possa desenvolver suas atividades de pesquisa durante o curso de mestrado conferindo maior qualidade e aproveitamento do mestrado. Nessa pesquisa observou-se que existem gestores que desconhecem essa resolução talvez por ser recente ou por não haver uma ampla divulgação na universidade.	Conferir maior qualidade e aproveitamento do curso por parte do servidor e redução do tempo de conclusão do curso.	Melhor acompanhamento e controle dos cronogramas dos projetos de pesquisa e do percurso do aluno para que este seja seguido e se necessário auxiliar na utilização da resolução nº 21/2017 do Conselho Universitário da UFES que trata dos aspectos relacionados a redução de carga horária de trabalho e afastamentos para servidores que estão estudando.
9	Necessidade de ampliar oferta de vagas para os TAEs nos campi de São Mateus e Alegre.	Aumentar o quantitativo de servidores cursando o mestrado em campi mais afastados da sede da UFES.	Qualificação profissional do TAE e melhor prestação de serviços à sociedade.	Adequar as vagas do PPGGP conforme demanda e capacidade de contrapartida, conforme estabelecido pelos convênios, principalmente, nos campi de São Mateus e Alegre.

Fonte: Elaboração própria.

## REFERÊNCIAS PRELIMINARES

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública** [online], v.41, p.67-86, 2007.
- ALONSO, K. M. **A expansão do ensino superior no Brasil e a EAD: dinâmicas e lugares**. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87315816014>>. Acesso em: 25 jan. 2018.
- AMARAL, R. M. do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo/SP. **Anais eletrônicos.... Disponível em:** <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2017.
- ARAÚJO, B. R. C. Meritocracia no serviço público federal a luz do princípio da eficiência: uma análise dos incentivos de carreira. **Revista de Direito Unifacex**, v. 6, n.1, p. 1-25, 2015.
- ARAÚJO, J. F. E. de; RODRIGUES, I. M. C. Novos modelos de gestão das Universidades: desafios emergentes. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2009, Florianópolis. **Anais... Florianópolis: IX Colóquio... 2009.**
- BARATA, R. B. NOME DA OBRA. In: LEAL, M. C.; FREITAS, C. M. (Orgs). **Cenários possíveis: experiências e desafios do mestrado profissional na saúde coletiva** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006. p. 49-64. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/sp/pdf/leal-9788575412855.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2018.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. Florianópolis: EDUFSC, 2006.
- BARBOSA, E. F. **Instrumento de coleta de dados em pesquisas educacionais**. 2008. Disponível em: <[http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2013\\_2/Instrumento\\_Coleta\\_Dados\\_Pesquisas\\_Educacionais.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.
- BARBOSA, M. A. C; MENDONÇA, J. R. C. O professor – gestor em universidades federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**. v.4, n. 2, p.145-146, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BARROS, E. C. de; VALENTIM, M. C.; MELO, M. A. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetórias e definições. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v.2, n.4, p. 124-138, 2005.

BEZERRA, M. do S. C.; CAVALCANTI, P. de M. **Transparência na administração pública**: instrumentos legais e outros dispositivos. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/21794/transparencia-na-administracao-publica-instrumentos-legais-e-outros-dispositivos>>. Acesso em: 05 de maio de 2018.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BORGIO, C. B.; BIANCO, M. de F.; COLBARI, A. de L. Competência e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, p. 28-50, 2013.

BRASIL. Lei nº 3.868, de 30 de janeiro de 1961. Cria a Universidade do Espírito Santo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jan. 1961. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3868-30-janeiro-1961-353637-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 13 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1998. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_06/06/2013/index.shtml](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_06/06/2013/index.shtml)>. Acesso em: 14 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 11 de dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 23 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm)>. Acesso em: 22 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 19 de dezembro de 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec\\_5622.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2017

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 27 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 23

de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em 20 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 09 de maio de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 19 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 29 de junho de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm)>. Acesso em: 19 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 29 de junho de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 19 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente Decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro: 11 de abril de 1931. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 19 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Educação**. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2017/09/programas-de-pos-graduacao-cresceram-25-nos-ultimos-quatro-anos>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 16 de maio de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm)>. Acesso em: 19 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Portaria nº 389 de 23 de março de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 mar. 2017.

Disponível em: <<https://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/24032017-PORTARIA-No-389-DE-23-DE-MARCO-DE-2017.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Portaria nº 17 de 28 de dezembro de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.uezo.rj.gov.br/pos-graduacao/docs/Portaria-MEC-N17-28-de-mbro-de-2009.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 16 de janeiro de 2014. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/01/2014&jornal=1&pagina=26&totalArquivos=92>>. Acesso em: 20 out. 2017

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Resolução CNE/CES nº 1, de 3 de abril de 2001. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 3 de abril de 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/CES0101.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). **Secretaria de Educação Superior**. 2017a.. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu-secretaria-de-educacao-superior/apresentacao>>. Acesso em: out\_2017

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). **Portaria 301, de 07 de abril de 1998**. 1998. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/port301.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). **Comissão Especial de Acompanhamento do PNPG 2011-2020**. Relatório Final 2016 – Sumário Executivo. Brasília: MEC, 2017c.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **65 anos de CAPES**. 2016b. Disponível em: <<https://capes.gov.br/65anos/folder-65-anos.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura (MEC). **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?** Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pet/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores (MRE). **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. 2017b. Disponível em: <[http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em: 22 out. 2017.

BORBA, J. S.; et al. A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011, [S.l.]. **Anais...** [S.l.]: VIII Convibra Administração, 2011. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2011.asp?ev=17&lang=pt&ano=2011>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2005, p. 21-38, 316p.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Portaria nº 131, de 28 de junho de 2017. Dispõe sobre o mestrado e o doutorado profissionais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 30 de junho de 2017. Disponível em: <<https://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/30062017-portaria-131-2017.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In: NORONHA, J.C; PEREIRA, T. R. (Orgs). **A saúde no Brasil em 2030: prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro**: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde. v. 1. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde /Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829- 874, 2008.

COSTA, M. L. F. História e políticas públicas para o ensino superior a distância no Brasil: o programa Universidade Aberta do Brasil em questão. **Revista HISTEDBR Online**, n. 45, p. 281-295, 2012.

CRUZ, C. F.; et al. Transparência na gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n.1, p. 153-176, 2012.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998.

DEMO, P. **Desafios modernos da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DIAS, T. de L.; et al. **Competências do gerente de projeto associadas sucesso dos projetos no setor público**. In: Anais do V SINGEP. São Paulo/SP, 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/641.pdf>. Acesso em: jan\_2018.

DIAS, T. de L.; SILVA, K. R. G.; SILVA, A. M. A influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida profissional, pessoal e acadêmica do Egresso. In: VIII

Conferência Luso Brasileira, 2017, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: VIII Conferência Luso Brasileira.

DURAND, T. 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: 12 dez. 2017.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei nº 806, de 05 de maio de 1954**. Vitória, 1954. Disponível em: <<https://www.fames.es.gov.br/uploads/download/01008061954.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2017.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FRANCISCO, A.; HENRIQUE, T.; NAKAYAMA, K.; RAMOS, M. M.; NAKAYAMA, M. K.; RAMOS, A. M.; OLIVEIRA, P. C. A Contribuição do PDI nas atividades de Planejamento e Gestão das Instituições de Educação Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL** [en línea], v. 5, 2012: Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327516006>>. Acesso em: 10 de julho de 2018.

GRATERON, I. R. G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, n. 21, p. 01-18, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organização e Sociedade**, v.19, n. 63, p.621-639, 2012.

GONÇALVES, M. D. A. P. **Ética na administração pública**: algumas considerações. Rio Grande: Âmbito jurídico XIV, 2011.

GONÇALVES, M. D. A. P. **Gestão Pública sob novo paradigma da eficiência**. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-gestao-publica-sob-o-novo-paradigma-da-eficiencia,36535.html>>. Acesso em: 12 set. 2017.

IATOS, J. A. Formação continuada e profissionalização. **Revista Gestão** (online). Brasil: 2017.

GOULART, I. B.; et al. Mestrado profissional em Administração: a visão dos coordenadores de cursos e egressos de Minas Gerais. **3º Simpósio de Avaliação da Educação Superior**, 2017, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis: AVALIES, 2017.

LEAL, M. C.; FREITAS, C. M. (Orgs.). **Cenários possíveis: experiências e desafios do mestrado profissional na saúde coletiva** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006. p. 267-282. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/sp/pdf/leal-9788575412855.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2018.

HONDEGHEM, A. et al. **Modelos de gestão por competências na Europa**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 57, (2), p. 241-258, abr./jun. 2006.

HORTALE, V. A; et al. Características e limites do mestrado profissional na área da Saúde: estudo com egressos da Fundação Oswaldo Cruz. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.15, n.4, p.2051-2058, 2010.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Série política e planejamento no Brasil contemporâneo**. Texto para discussão. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2015.

LAKATOS, E. M, MARCONI, M. de Andrade. **Metodologia de Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competências**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LOPES, M. C. **(IM) Possibilidades de pensar a inclusão**. Trabalho apresentado na 30ª Reunião da ANPED, [S.l.], 2007. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt15-3203-int.pdf> >. Acesso em 20 abr. 2018.

MACIEL, A. V. M.; GONÇALVES, S. M. G. Desenvolvimento de competências gerenciais no Ministério da Educação. In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 26: [S.l.; S.d]. Disponível em: <<http://consad.org.br/evento/ii-congresso/>>. Acesso em 10 nov. 2017.

MACIEL, R. G. A.; NOGUEIRA, H. G. P. Mestrado profissional: desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação - RBGV**, n. 17, p. 461-489, 2012.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, 1973. Disponível em:<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=E11AEE77DB05F6C7>

A115756B40F7B6F0?doi=10.1.1.315.7091&rep=rep1&type=pdf. Acesso em: 5 nov. 2017.

MANFREDINI, R.; FROM, D. A.; SELOW, M. A importância da capacitação do servidor no setor público. **Vitrine de Produção Acadêmica**, v. 3, n. 2, p.300-650, 2015.

MARQUES, R. L. **O programa de avaliação de desempenho da Ufes PAD/Ufes: procedimentos e implicações para os Técnico-administrativos em Educação**. 2017, 166 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

MENDONÇA, J. R. C. de; PAIVA, K. C. M. de; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2012, Macau, China. **Anais...** Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE**, v. 13, nº 1, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00040.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

MEYER JR., V., PASCUCI, L. M., & MANGOLIN, L. Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 70, 2012.

MORAIS, P. A. P. de. **O processo de formação das representações sociais de competência**: um estudo entre profissionais da unidade central de administração de uma instituição federal de ensino. 2016, 157 F. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.

NEPOMUCENO, L. D. de O.; COSTA, H. G. Mapeamento de percepções na avaliação dos impactos do mestrado profissional no perfil do seu egresso. **Produção**, v. 22, n. 4, p. 865-873,2012.

TOSTA, H. T. et al. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 2, p. 1-15, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p1>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

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: 12 dez. 2017.

NEPOMUCENO, L. D. de O.; COSTA, H. G. C.; SHIMODA, E. S. Impacto do mestrado profissional no desempenho dos seus egressos: intercomparação entre as

percepções de discentes, docentes, coordenadores e empresa. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 4, p. 817-828, 2010.

OLIVEIRA, G. C. de; PAGANI, C. Gestão universitária: o perfil e as competências do profissional de secretariado nas instituições federais de ensino superior. In: **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU** – Gestión de la investigación y Compromiso Social de la Universidad. Arequipa – Peru, 23, 24 e 25 de novembro, p. 1- 12, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171318/OK%20-%20101\\_00555.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171318/OK%20-%20101_00555.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 06 jan. 2018.

PAIXÃO, R. B. et al. Avaliação de Mestrados Profissionais: construção e análise de indicadores à luz da multidimensionalidade. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, n. 83, p. 505-532, 2014. Disponível em: <<http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/297>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE**, ed. especial, p. 627-647, 2011.

PEREIRA, A. S. Relatórios – Cursos de Capacitação [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por michel.chaves@ufes.br em 09 de fev. 2018. Acesso em: 09 fev. 2018.

PEREIRA, R. M. et al. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 260-281, fev. 2015. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n1p260>>. Acesso em: 11 jul. 2018. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n1p260>.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PERSEGUINO, S. A. **Gestão por competências em universidades públicas federais**: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS. 2017, 218 f. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/9170/TeseSAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Cursos Avaliados e Reconhecidos**. [S.d]. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativo/s/quantitativoUf.jsf?cdRegiao=3>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Informações do Programa**. 2017. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf>>. Acesso em: 30 out. 2017.

PINTO, C. F.; SANTOS, T. O. P. **Avaliação de impacto do programa de capacitação da UFAL no período de 2004 -2009**. 2010. Disponível em: <[www.ufal.edu.br/servidor/desenvolvimento/capacitacao/.../file](http://www.ufal.edu.br/servidor/desenvolvimento/capacitacao/.../file)>. Acesso em: 22 out. 2017.

PINTO, J. de F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE**, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000400009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 27 jan. 2018.

PLATAFORMA SUCUPIRA. **Cursos avaliados e reconhecidos**. [S.d]. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoRegiao.jsf>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

PROFIAP. Mestrado em Administração Pública. **Sobre o curso**. 2017. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/sobre-o-curso/sobre-o-curso>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

RIBEIRO, R. J. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista de Pós-graduação**, v.2, n.4, p. 8-15, 2005.

RIBEIRO, R. M. da C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos, Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2012.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2011.

RUAS, R. Gestão por competência: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, A. M.; MARTINS, L. M. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso no setor público. **Revista Gestão Premium**, v. 5, n.1, p. 93-123, 2016.

SANTOS, A. N.; LAIMER, C. G.; LAIMER, V. R. Competências gerenciais e desempenho do gestor público. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 132-144, 2016.

SANTOS, G. E. de O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. 2017. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 05 de jan. 2018.

SANTOS, J. L. S; et al. Modelo de planejamento estratégico institucional integrado e o seu processo de elaboração e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2009, Florianópolis/SC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1>>. Acesso em: out\_2017

SCHAPIRO, M. G. Legalidade ou discricionariedade na governança de bancos públicos: uma análise aplicada ao caso do BNDES. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 105-128, 2017.

SCLIAR, M. **Adeus Maria Candelária**. Academia Brasileira, 2010. Disponível em: <<http://academia.org.br/artigos/adeus-maria-candelaria>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SILVA, J. A. da. **Curso de direito constitucional**. Curitiba: Positivo, 1995.

\_\_\_\_\_. **Curso de direito constitucional positivo**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

SILVA, K. R. G. **A influência do Mestrado Profissional em Gestão Pública na vida profissional, pessoal e acadêmica do egresso**. 2016, 152 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.

SILVA, W. da. **A capacitação de técnico - administrativos no mestrado profissional em Economia**: uma análise da experiência da Universidade de Brasília - UnB. 2017, 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017

SOUSA, J. V. de. Vagas ociosas na educação superior brasileira no período 2003-2010: novas variáveis em jogo? **Tópicos Educacionais**, v. 19, n.1, p.119-146, 2013.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. et al. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 185-208, 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/15216>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

TOSTA, H. T.; et al. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, ago. p. 1-15, 2012.

UFES. Universidade Federal do Espírito Santo . **Resolução nº 26/1995**. Conselho Universitário. Instituiu o Programa de Capacitação do Pessoal Técnico-Administrativo em Educação. Vitória: UFES, 1995. Disponível em: <[http://grafica.ufes.br/sites/grafica.ufes.br/files/publicacao\\_mensal/boufes\\_set10.pdf](http://grafica.ufes.br/sites/grafica.ufes.br/files/publicacao_mensal/boufes_set10.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 18/97**. Disciplina a concessão de licença para capacitação aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFES. Vitória: UFES, 1997. Disponível em: <<http://daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-181997-cun>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2002. Disponível em: <<http://www.daocs.ufes.br/estatuto-da-ufes>>. Acesso em: 14 out. 2017

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 22/2009**. Estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos cargos Técnico-administrativos em Educação (PDIC/PCCTAE) da UFES. Vitória: UFES, 2009. Disponível em:

<[http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_22.2009.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_22.2009.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 30/10**. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo (PAD/UFES). Vitória: UFES, 2010. Disponível em: <[http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_30.2010.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_30.2010.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015/2019**. 2015a. Disponível em: <[http://www.proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi\\_-\\_2015-2019\\_1.88mb\\_.pdf](http://www.proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_-_2015-2019_1.88mb_.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2017

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 22/2015**. Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) para o período 2015-2019, conforme anexo desta Resolução. Vitória: UFES, 2015b. Disponível em: <[http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_no\\_22.2015\\_0.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_22.2015_0.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 05/2016**. Aprovar, para o ano de 2016, o Plano de Capacitação de Servidores desta Universidade, conforme anexo I desta Resolução. Vitória: UFES, 2016. Disponível em: <[http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_no.\\_05.2016.pdf](http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no._05.2016.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 03/2017**. Homologar o ad referendum da Vice-Reitora, no exercício da Presidência do Conselho Universitário, que aprovou, para o ano de 2017, o Plano de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação desta Universidade, conforme anexo I desta Resolução. Disponível em: <[http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_no.\\_03.2017.pdf](http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no._03.2017.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **A instituição**. 2017. Disponível em: <<http://ufes.br/node/18>>. Acesso em: 10 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Apresentação**. Mestrado Profissional em Gestão Pública. Vitória: UFES, 2018. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP>>. Acesso em 20 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES**. 2017. Disponível em: <<http://portal.ufes.br/conteudo/mestrado-de-gest%C3%A3o-p%C3%ABblica-contemplar%C3%A1-servidores-da-pol%C3%ADcia-rodovi%C3%A1ria-federal>>. Acesso em 27 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mestrado Profissional em Gestão Pública**. Vitória: UFES, 2018. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP/detalhes-do-curso?id=72>>. Acesso em 20 mai. 2018.

VEGAS, C. M. de A. R. **As funções da administração pública**. 2013. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/fun%C3%A7%C3%B5es-da-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%ABlica-0>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

VICTOI, F. de B. **Política de capacitação do Instituto Federal Goiano e as expectativas dos seus servidores técnico-administrativos**. 2015. 82 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional) - Faculdade Alves Faria (ALFA), Goiânia, 2015.

ZARIFIAN, P. **O modelo de competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

## **APÉNDICE**

## APÊNDICE A - Modelo de Questionário

24/01/2018 Enquetes - UFES - Contribuições profissionais do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) na ótica dos Gestores da U...

### Contribuições profissionais do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) na ótica dos Gestores da UFES

**Atenção:**

A pesquisa somente será considerada completa se você escolher a opção "Enviar" no final do questionário.

Enquanto essa opção não for escolhida, você poderá completar as respostas, a qualquer momento, clicando no mesmo link inicial, enviado da pesquisa.

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de mestrado profissional cujo objetivo é averiguar as contribuições do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da UFES (PPGGP) em termos profissionais na ótica dos gestores da UFES que têm sob sua subordinação técnico-administrativos em educação (TAES) egressos do mestrado profissional em gestão pública da UFES.

Gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo as questões que seguem. Esclarecemos que os dados são confidenciais e serão tratados de forma global, garantindo assim o anonimato de todos os respondentes.

Conforme a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, não há necessidade de submissão do projeto ao CNS quando se tratar de pesquisa de opinião que não exijam informações pessoais do participante.

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

Sua participação é muito importante e sem ela minha dissertação poderá ser inviabilizada. Dessa forma, agradecemos de antemão a colaboração prestada.

Michel Fardin Chaves (Mestrando)

Prof.ª Drª Taciana de Lemos Dias (Orientadora)

**ESCLARECIMENTOS:**

Todo aquele que se dispuser a colaborar com a pesquisa pode, a qualquer momento, solicitar esclarecimentos sobre os procedimentos que serão utilizados e a forma de divulgação dos resultados. Tem ainda a liberdade e o direito de recusar sua participação em qualquer fase da pesquisa.

Quaisquer dúvidas poderão ser comunicadas ao pesquisador via e-mail: michelfchaves@gmail.com.

Há 20 perguntas neste questionário

#### I- Perfil do Gestor

##### 1) Qual sua faixa etária? \*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 45 a 55 anos
- 56 a 65 anos
- mais de 65 anos

##### 2) Qual seu atual Setor/Local de exercício? \*

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Informe o Local/Setor em que você exerce suas atividades atualmente.

##### 3) Qual a sua unidade de Lotação? \*

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Setor ao qual está vinculada a sua frequência.

##### 4) Qual o seu tempo de exercício como servidor, tempo total de chefia na UFES e tempo de chefia na atual Lotação? \*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Tempo de exercício na UFES	Tempo de Chefia	Tempo de Chefia na atual Lotação
Inferior a 6 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 6 meses até 1 ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24/01/2018 Enquetes - UFES - Contribuições profissionais do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) na ótica dos Gestores da U...

	Tempo de exercício na UFES	Tempo de Chefia	Tempo de Chefia na atual Lotação
De 1 até 2 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 2 até 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 3 até 4 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 4 até 5 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 5 até 6 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 6 até 7 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 7 até 10 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 10 até 15 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acima de 15 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considere o tempo desde sua admissão até hoje e o tempo total de chefia, desconsiderando o tempo em que não foi chefe.

**5) Qual o seu nível de escolaridade? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

**6) Qual o nome do curso de sua maior titulação? \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

**7) Quais as titulações que você obteve pela UFES? \***

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Nenhuma
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Outros:

**8) Qual o seu vínculo com o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nenhum
- Discente
- Egresso
- Docente

**9) Você já foi ou é gestor de egresso(s) do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**9.1) Em geral, comente o tempo e sua convivência com estes egressos; \***

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim' na questão '9 [Gestoregress]' (9) Você já foi ou é gestor de egresso(s) do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

24/01/2018 Enquetes - UFES - Contribuições profissionais do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) na ótica dos Gestores da U...

**9.2) Informe quantos egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) você já foi gestor?**

\*

**Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:**

A resposta foi 'Sim' na questão '9 [Gestoregress]' (9) Você já foi ou é gestor de egresso(s) do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

Considere todos os períodos em que exerceu a função de chefia.

**9.3) Informe quantos egressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) você é gestor atualmente?**

\*

**Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:**

A resposta foi 'Sim' na questão '9 [Gestoregress]' (9) Você já foi ou é gestor de egresso(s) do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

## II- Contribuição profissional do egresso Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)

### 9.4) Informe como você percebe o grau de influência profissional do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP) na atuação do(s) egresso(s) que estão ou estiveram sob sua gestão.

**\*\* Caso tenha ou já tenha tido mais de um egresso sob sua gestão informe o que você percebeu em geral.**

\*

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim' na questão '9 [Gestoregress]' (9) Você já foi ou é gestor de egresso(s) do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)?

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Nenhum	Pouco	Razoável	Muito	Total	Não sei (não foi possível perceber)
a) Pensamento crítico: Impacto na capacidade do servidor em estabelecer críticas;	<input type="radio"/>					
b) Visão inovadora: Promover inovações com o conhecimento adquirido;	<input type="radio"/>					
c) Visão empreendedora: Aplicação de competências gerenciais baseadas em valores empreendedores;	<input type="radio"/>					
d) Visão estratégica: Desenvolver visão estratégica à função de prestador de serviços à comunidade;	<input type="radio"/>					
e) Solucionador(a) de problemas: Capacidade de resolver problemas;	<input type="radio"/>					
f) Melhor desempenho profissional: Capaz de promover melhorias na gestão pública;	<input type="radio"/>					
g) Exercício de difusão do conhecimento: para o seu campo de atuação e sociedade;	<input type="radio"/>					
h) Exercício de pesquisa científica: Construir novos saberes;	<input type="radio"/>					
i) Valores éticos: Aplicação de competências gerenciais baseadas em valores éticos;	<input type="radio"/>					
j) Valores sociais: Preocupação com questões sociais;	<input type="radio"/>					
k) Valores ambientais: Preocupação com questões ambientais;	<input type="radio"/>					
l) Contribuição para a sociedade: Entendimento do papel do Estado no Brasil e do seu exercício da cidadania	<input type="radio"/>					
m) Relacionamento interpessoal: Capacidade para trabalhar em equipe;	<input type="radio"/>					
n) Habilidade de comunicação: Capacidade de expressão;	<input type="radio"/>					
o) Gerenciar pessoas: Liderar pessoas;	<input type="radio"/>					
p) Tomar decisões: Atitude de resolver;	<input type="radio"/>					
q) Flexibilidade para mudanças: Adaptar-se a mudanças e/ou novas situações;	<input type="radio"/>					

24/01/2018 Enquetes - UFES - Contribuições profissionais do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) na ótica dos Gestores da U...

	Nenhum	Pouco	Razoável	Muito	Total	Não sei (não foi possível perceber)
r) Entender culturas: Habilidade de sensibilizar-se em relação a outras culturas;	<input type="radio"/>					
s) Autoconfiança: Assumir riscos e tomar iniciativas;	<input type="radio"/>					
t) Preparação para as expectativas do mercado: Adequação da grade curricular com as reais necessidades encontradas nas organizações;	<input type="radio"/>					
u) Perfil negociador: Habilidade de propor e alcançar mudanças;	<input type="radio"/>					
v) Autoestima: Impacto na sua autoestima;	<input type="radio"/>					
w) Vida pessoal: Impacto na sua vida pessoal;	<input type="radio"/>					
x) Desinibição: Influência no seu desembaraço;	<input type="radio"/>					
y) Absorção de críticas: Capacidade de receber críticas;	<input type="radio"/>					
z) Aplicação de métodos organizados: Capacidade de aplicar.	<input type="radio"/>					

**9.5) Marque a seguir o quanto você concorda com a afirmativa:**

**"O(s) servidor(es) sob sua gestão cursou ou cursaram o mestrado para"**

\*

**Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:**

A resposta foi 'Sim' na questão '9 [Gestoregress]' (9) Você já foi ou é gestor de egresso(s) do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)?)

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
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 de 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"/>

**10) Avalie o grau de contribuição profissional do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP): \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nenhuma
- Pouca
- Razoável
- Boa
- Grande
- Não sei

**10.1) Comente a contribuição do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP) para o TAE: \***

**Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:**

A resposta foi NÃO 'Não sei' na questão '15 [ContrPPGGP]' (10) Avalie o grau de contribuição profissional do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP):)

Por favor, coloque sua resposta aqui:

24/01/2018 Enquetes - UFES - Contribuições profissionais do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) na ótica dos Gestores da U...

**10.2) Comente a contribuição do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP) para a UFES: \***

**Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:**

A resposta foi NÃO 'Não sei' na questão '15 [ContrPPGGP]' (10) Avalie o grau de contribuição profissional do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP):)

Por favor, coloque sua resposta aqui:

**III- Percepção do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)****11) Para você qual é a diferença de um mestrado profissional de um mestrado acadêmico?**

\*

Por favor, coloque sua resposta aqui:

**12) Como você avalia o seu conhecimento do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP/UFES)?**

\*

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nenhum
- Pouco
- Razoável
- Bom
- Grande

**13) Quais são suas sugestões de melhorias para o Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES (PPGGP)? \***

Por favor, coloque sua resposta aqui:

24/01/2018 Enquetes - UFES - Contribuições profissionais do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES) na ótica dos Gestores da U...

Agradecemos a sua participação nesta pesquisa!

Enviar questionário  
Obrigado por ter preenchido o questionário.