



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS
E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

JOSÉ RAIMUNDO SOARES DA SILVA

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DOS EGRESSOS DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO
SUPERIOR (POLEDOC): CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

FORTALEZA

2022

JOSÉ RAIMUNDO SOARES DA SILVA

ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DOS EGRESSOS DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO
SUPERIOR (POLEDUC): CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, área de concentração em Políticas Públicas da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S58a Silva, José Raimundo Soares da.

Análise da produção científica dos egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) : contributos para a gestão universitária / José Raimundo Soares da Silva. – 2022.

138 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola.

1. Ensino Superior. 2. Políticas Públicas. 3. Gestão da educação. 4. Acompanhamento de egressos. I. Título.

JOSÉ RAIMUNDO SOARES DA SILVA

ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DOS EGRESSOS DO MESTRADO
PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO
SUPERIOR (POLEDOC): CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, área de concentração em Políticas Públicas da Educação Superior.

Aprovada em: 16/12/2022

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a Dr^a Adriana Castro Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Albano Oliveira Nunes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Lucas Melgaço da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFMG)

À Deus, meu Tudo
À minha mãe Antonia
pela bravura de sua vida
in memória.

AGRADECIMENTOS

À minha família sempre presente em minha vida
em especial à minha irmã Noemia e
sobrinhas Mariana, Mayara, Thainá e seu esposo Vinicius
pelo amor, apoio e incentivo sempre
À minha amada neta Valentina
Ao Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola
meu eminente orientador
À Fernandinha, Secretária Executiva do Poleduc
Pelo apoio que sempre recebi
As magníficas colegas de trabalho Liduina e Karen
que me ajudaram muito nesta dissertação

RESUMO

Este trabalho objetivou investigar a contribuição científica de 155 egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), a partir da análise das dissertações aprovadas no período de 2008 a 2021. Delimitou-se a pesquisa levando-se em conta as áreas de prevalência dos assuntos abordados, tais como: saúde e administração pública, cultura organizacional, gestão universitária, tecnologia da informação e políticas públicas, dentre outros. Como resultado, tornou-se possível discorrer sobre a importância da pesquisa científica como elemento efetivo para a organização do conhecimento e sua aplicação no campo teórico-prático. Os capítulos foram organizados no intuito de mostrar interconexões entre a missão da UFC, a gestão da educação superior, as políticas públicas que envolvem a educação superior no Brasil, o papel das políticas de capacitação na gestão de pessoas, alguns dos objetivos e preceitos do POLEDUC, ressaltando-se sua aderência às normas especificadas na Lei de Diretrizes e Bases (LDB - Lei nº 9.394/1996) e o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), criado pela Lei Federal nº 11.091/2005. Por fim, evidenciou-se a relevância Institucional dos trabalhos dissertativos produzidos, os quais se tornaram realidade a partir da interposição do POLEDUC enquanto espaço institucional voltado à formação e qualificação dos servidores públicos, sobretudo os da UFC. Deste modo, os egressos, ante o preconizado nos postulados do Mestrado POLEDUC e na missão da UFC, fixarão nova consciência acerca do estudo das Políticas Públicas e da Gestão da Educação Superior, assimilando, valorizando, inovando, diligenciando e, sobretudo, aplicando o aprendizado adquirido para o bem comum da UFC e da sociedade.

Palavras-chave: ensino superior; políticas públicas; gestão da educação; acompanhamento de egressos.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the scientific contribution of 155 graduates of the Professional Master's Degree in Public Policies and Higher Education Management (POLEDUC) within the scope of the Federal University of Ceará (UFC), based on the analysis of the dissertations approved in the period from 2008 to 2021. The research was limited taking into account the areas of prevalence of the topics addressed, such as: health and public administration, organizational culture, university management, information technology and public policies, among others. As a result, it became possible to discuss the importance of scientific research as an effective element for the organization of knowledge and its application in the theoretical-practical field. The chapters were organized in order to show interconnections between the UFC's mission, the management of higher education, public policies involving higher education in Brazil, the role of training policies in people management, some of the objectives and precepts of POLEDUC, highlighting its adherence to the norms specified in the Law of Directives and Bases (LDB - Law nº 9.394/1996) and the Plan of Positions and Career for Administrative Technicians in Education (PCCTAE), created by Federal Law nº 11.091/2005. Finally, the Institutional relevance of the dissertation works produced was evidenced, which became reality from the interposition of POLEDUC as an institutional space aimed at the training and qualification of public servants, especially those of the UFC. In this way, the graduates, in view of the postulates of the POLEDUC Master's and the mission of UFC, will establish a new awareness about the study of Public Policies and Management of Higher Education, assimilating, valuing, innovating, diligently and, above all, applying the learning acquired for the common good of UFC and society.

Keywords: higher education; public policies; education management; alumni monitoring.

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo investigar la contribución científica de 155 egresados de la Maestría Profesional en Políticas Públicas y Gestión de la Educación Superior (POLEDUC) en el ámbito de la Universidad Federal de Ceará (UFC), a partir del análisis de las disertaciones aprobadas en el período del 2008 al 2021. La investigación se realizó teniendo en cuenta las áreas de prevalencia de las temáticas abordadas, tales como: salud y administración pública, cultura organizacional, gestión universitaria, tecnologías de la información y políticas públicas, entre otras. Como resultado, fue posible discutir la importancia de la investigación científica como elemento eficaz para la organización del conocimiento y su aplicación en el campo teórico-práctico. Los capítulos fueron organizados con el fin de mostrar las interconexiones entre la misión de la UFC, la gestión de la educación superior, las políticas públicas que involucran la educación superior en Brasil, el papel de las políticas de formación en la gestión de personas, algunos de los objetivos y preceptos de POLEDUC, enfatizando su adhesión a las normas especificados en la Ley de Directrices y Bases (LDB - Ley nº 9.394/1996) y el Plan de Puestos y Carrera de Técnicos Administrativos en Educación (PCCTAE), creados por la Ley Federal nº 11.091/2005. Finalmente, se evidenció la relevancia Institucional de las disertaciones producidas, que se hizo realidad a partir de la interposición del POLEDUC como espacio institucional orientado a la formación y capacitación de los servidores públicos, en especial los de la UFC. De esta forma, los egresados, ante los postulados de la Maestría POLEDUC y la misión de la UFC, establecerán una nueva conciencia sobre el estudio de las Políticas Públicas y la Gestión de la Educación Superior, asimilando, valorando, innovando, diligentemente y, sobre todo, aplicando los aprendizajes adquiridos para el bien común de la UFC y la sociedad.

Palabras clave: educación superior; políticas públicas; administración de educación; seguimiento de egresos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Articulação Progep, PrPPG e Poleduc	30
Figura 2 - Educação Superior (Finalidade 1)	56
Figura 3 - Educação Superior (Finalidade 2)	56
Figura 4 - Educação Superior (Finalidade 3)	57
Figura 5 - Formação dos quadros profissionais	57
Figura 6 - Estrutura organizacional da administração superior da UFC	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do Poleduc/UFC	34
Quadro 2 - Estatísticas Gerais da Educação Superior, por categoria Administrativa - Brasil - 2020	59
Quadro 3 - Número de vagas de curso de graduação por tipo de vaga e categoria administrativa - 2020	60
Quadro 4. - Títulos das dissertações por áreas de pesquisas abordadas.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação dos egressos (por gênero)	36
Gráfico 2 - Área de formação acadêmica dos egressos	37
Gráfico 3 - Área de formação dos egressos por gênero (feminino)	38
Gráfico 4 - Área de formação dos egressos por gênero (masculino)	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM	Banco Mundial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCE	Casa de Cultura Estrangeira
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CTC	Comitê Técnico e Científico
EAD	Educação a Distância
ENAP	Fundação Escola Nacional de Educação Pública
FASUBRA	Federação dos Sindicatos de Trabalhadores Técnicos Administrativos de Ensino Superior Públicas do Brasil
GC	Gestão de Conhecimento
GH	Gestão de Pessoas
GM	General Motos
GT	Grupo de Trabalho
HUWC	Hospital Universitário Walter Cantídio
IBCA	Instituto Brasileiro de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHP	Índice de Desenvolvimento Humano Ajustado as Pressões Planetárias
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
ME	Ministério da Economia
MEAC	Maternidade Escola Assis Chateaubriand
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MP	Mestrado Profissional

MPCGU	Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Plano Anual de Capacitação
PBID	Programa de Bolsas de Iniciação Acadêmica
PCCTAE	Plano de Classificação dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNUD	Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento
POLEDUC	Programa de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
PROGEP	Pró-reitora de Gestão e Pessoas
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
REUNI	Programa de Reestruturação Universitária
RJU	Regime Jurídico Único
RUF	Ranking Universitário Folha
SINASEFE	Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básico e Profissional
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil
TAES	Técnicos Administrativos em Educação Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCTV	Universidade Federal do Ceará TV
UNICAMP	Universidade de Campinas
PNPMF	Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	20
4	MESTRADO PROFISSIONAL E O POLEDUC	31
4.1	Áreas de formação dos egressos	36
5	GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	40
6	POLÍTICAS PÚBLICAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	63
6.1	Aspectos da Educação Superior à Distância – EAD	69
6.2	O avanço de Conglomerados Privados nas políticas Educacionais do Ensino Superior	73
7	PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: AS DIRETRIZES APLICADAS AO MODELO DE FORMAÇÃO GERENCIAL DO SERVIDOR PÚBLICO	81
7.1	Gestão por competência no serviço público como paradigma do plano nacional de desenvolvimento de pessoal	82
7.2	Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal – PNDP: Competências Requeridas	85
7.3	Objetivo, estratégias e Instrumentos de implementação do PNDP	87
8	METODOLOGIA	93
9	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
9.1	Aderência da Produção Intelectual dos Egressos do Mestrado Poleduc ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	110
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS E ENCAMINHAMENTOS	113
11	CONCLUSÃO	117
	REFERÊNCIAS	119

1 INTRODUÇÃO

As universidades federais respondem por mais da metade dos cursos e dos alunos de mestrado e de doutorado do País e produzem a maior parte da ciência nacional. Atualmente, desempenham papel fundamental na inclusão das populações desfavorecidas e, por meio da interiorização, têm contribuído para a redução das assimetrias regionais (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, 2017, p. 6).

Desta forma, de modo geral, as universidades públicas constituem-se como polo de criação e disseminação de conhecimento e são espaços de troca de experiências entre a comunidade interna (alunos, docentes e servidores colaboradores) e a comunidade externa (população). Essas instituições são responsáveis pela formação de agentes multiplicadores na difusão do saber, atuando no campo da inovação, por meio da pesquisa, com largo reflexo no desenvolvimento de políticas públicas que beneficiam a sociedade. Tornam-se, pois, protagonistas das soluções que encerram problemas peculiares ao desenvolvimento sustentável: social, político, econômico e ideológico (KRAEMER, 2005, p. 3).

Dentro desse nível de relevância, a Universidade Federal do Ceará, segundo levantamento organizado pelo RUF (*Ranking* Universitário Folha, 2021), está muito bem representada, figurando entre as 14 melhores do Brasil (levando-se em contas as Universidades Federais), consoante Andriola e Araújo (2018).

Pode-se dizer que esse resultado é fruto do esforço conjunto dos três segmentos que compõem a base Institucional: alunos, docentes e técnico-administrativos. Nesse escopo, consoante a Webpage da UFC:

A missão da Universidade Federal do Ceará é formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2022a).

Nesta perspectiva, o Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) propõe-se, segundo seus organizadores, “a preparar profissionais com visão abrangente e crítica, com espírito criativo e observador, com capacidade científica, capaz de buscar a eficiência organizacional, a partir do emprego das teorias e ferramentas necessárias” (UNIVERSIDADE

FEDERAL DO CEARÁ, 2005a). Com base nessa formação, levantou-se a seguinte problemática em relação aos egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior: *qual é a contribuição científica produzida pelos egressos no âmbito da UFC?* Para responder a essa pergunta, foi necessário investigar a produção científica em um universo de 155 egressos do POLEDUC, no período de 2008 a 2021, e suas respectivas áreas de prevalência. Para tanto, como objetivos específicos, foi proposto identificar e classificar as áreas de prevalência das dissertações e verificar suas interconexões com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Desta feita, os capítulos expostos neste trabalho foram organizados de modo a se ter uma percepção geral da Educação Superior (políticas públicas e gestão da educação superior) estabelecendo-se a base conceitual referenciada pelos autores e autoras pesquisados. Por meio das temáticas trabalhadas por eles, discorreu-se também sobre a Gestão do Conhecimento com o objetivo de manifestar a importância da aplicação do que foi aprendido na dinâmica institucional denotando-se o seu caráter científico – contributos.

Além disso, como forma de situar a política de desenvolvimento dos técnicos administrativos, tratou-se de apresentar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PND) e o Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) como instrumentos imprescindíveis à consolidação dos ensinamentos necessários à formulação dos trabalhos científicos germinados dos egressos no período de 2008 a 2021.

Destacam-se o quarto e o quinto capítulos – Mestrado Profissional e o POLEDUC; e Gestão do Conhecimento, respectivamente. A ênfase dada ao quarto capítulo é a constatação que, nos dias de hoje, praticamente todos os setores da sociedade prescindem de uma formação cada vez mais abrangente e qualificada (RIBEIRO, 2005, p. 8), a fim de que os resultados respondam a demandas de todas as ordens, com celeridade cada vez maior. Estas prerrogativas acenam para uma mudança na ideia, ainda prevalente, de uma formação puramente acadêmica, tanto do ponto de vista da graduação quanto da pós-graduação tradicional.

A fim de desmistificar esta questão, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil, cumpriu um papel decisivo na criação, implementação e consolidação do mestrado profissional. Atestando que boa parte das titulações de mestrado e

doutorado, sendo apontadas para um destino que não é o ensino superior reforça a ideia de que o conhecimento produzido na academia deve beneficiar as empresas e o mercado, além dos movimentos sociais (RIBEIRO, 2005).

No capítulo, Gestão do Conhecimento, a proposta foi a de apresentar material de pesquisa bibliográfica com o objetivo de trazer à baila elementos consistentes a respeito desse tema e evidenciar sua importância estratégica para a gestão institucional a partir da aplicação dos resultados das produções científicas dos egressos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está sumarizado em recortes feitos pelo autor, embasado nos pensamentos dos principais autores pesquisados sobre os capítulos apresentados neste trabalho, assim descritos:

➤ **Gestão do Conhecimento:**

- Para se gerir adequadamente o conhecimento, deve-se entendê-lo também como um recurso organizacional (EIRIZ, SIMÕES E GONÇALVES, 2005).
- Nas Instituições de Ensino Superior existem duas abordagens de como o negócio deve ser gerido: por meio do ato pedagógico ou como um negócio propriamente dito (RODRIGUES; ANDRIOLA, 2005).
- Com relação a obstáculos para gerir o conhecimento, constataram-se duas hipóteses: a ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que desmotivaria as pessoas a partilhar o seu conhecimento; e o fato de as pessoas terem dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas que tragam benefícios para a organização (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015).

➤ **Mestrado Profissional e o Poleduc**

- Segundo Ribeiro (2005, p. 8), “os principais argumentos que levam a Capes a apostar na proposta do mestrado profissional (MP) retomando e desenvolvendo pontos discutidos no seminário “Para além da academia – a pós-graduação contribuindo para a sociedade”.
- Para Cunha (2007, p.28), “a aquisição de mais conhecimento e habilidades aumenta o valor do capital humano das pessoas, aumentando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial”.

➤ **Gestão da Educação Superior:**

- A autonomia da universidade pública é uma questão intrínseca à sua concepção pedagógica, científica e administrativa. Sem autonomia, sua base conceitual passa a sofrer transformações indesejáveis devido a pressão política de cada governo (MONFREDINI, 2016).
- O papel da universidade na sociedade brasileira vigente decorre justamente da função que ocupa ou pode ocupar no processo de reprodução social e material na formação histórica que é a nossa sociedade (MONFREDINI, 2016).

- As universidades têm como fins a educação, a pesquisa e a extensão, contudo nem sempre elas são indissociáveis como precisam ser. Muitas vezes há uma supervalorização da pesquisa e o ensino fica como apêndice (FERNANDES; ANDRÉ, 2019).
- **Políticas Públicas da Educação Superior**
- As políticas públicas para o ensino educação superior compreendem planos que determinam os limites e as possibilidades referentes à gestão, de forma que possa haver no processo de regulação, as diretrizes de financiamento do sistema de ensino (ANDRIOLA, 2009).
- Trata-se também de demonstrar o avanço na perspectiva do Ensino Superior à distância com cursos de EAD (ANDRIOLA; BARROZO FILHO, 2020).
- **Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**
- A criação do Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), trata de um instrumento que traz os mecanismos estratégicos nas diretrizes de implementação de medidas que estimulem a qualificação profissional dos servidores públicos. De tal modo que o Estado reconhece a necessidade de implementação de novos conhecimentos e habilidades para se tornarem úteis aos interesses e objetivos da gestão pública (BRASIL, 2019a).
- **Metodologia**
- Para Gil (2002), a coleta de dados é um fenômeno e fonte de pesquisa, podendo ser dividida em: utilização de documentos, entrevista, questionário, formulário e observações de campo. Cada uma carrega em si uma característica singular para a pesquisa.
- Constitui-se em uma técnica que objetiva extrair informações importantes a partir da análise do conteúdo, suas características e/ou aspectos importantes (Brandão, 2012).

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento (GC) é uma abordagem multidisciplinar que tem como foco principal o conhecimento, principal ativo da “Era do Conhecimento” (DRUCKER, 1999). Portanto, deve ser valorizado e tratado como um dos principais diferenciais de mercado, resultando em “vantagem competitiva” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, SVEIBY, 1998) para instituições de todos os ramos. Nesta perspectiva, a valorização do conhecimento organizacional, amparada pela gestão do conhecimento, auxilia na inovação e criação de novos paradigmas tanto em empresas privadas quanto em organizações públicas.

Segundo Snowden et al. (2003), a gestão do conhecimento é uma abordagem ampla, que pode ser dividida em três gerações de pensamento. Resumidamente, a primeira geração tem, como seu objetivo principal, identificar e compartilhar o conhecimento organizacional explícito, que se refere ao conhecimento externalizado e facilmente transmissível. A segunda geração enfoca a conversão do conhecimento por meio dos seus quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Já a terceira geração entende o conhecimento como processo social, valorizando a formação de redes de pessoas como fonte de geração de conhecimentos.

As práticas que facilitam a gestão do conhecimento, de acordo com Batista e Quandt (2015), podem ser agrupadas em três tipos, quais sejam: práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento; práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional, e práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração (BATISTA; QUANDT, 2015).

O estudo das práticas encontradas em instituições de ensino superior (IES) que facilitam a gestão do conhecimento traz importante contribuição ao apontar aplicações e caminhos percorridos, pesquisas realizadas e, principalmente, para auxiliar na gestão das instituições.

O estudo da gestão do conhecimento aplicada a Instituições de Ensino Superior (IES) justifica-se pela especial importância dada ao conhecimento por essas organizações. Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) reforçam esse entendimento ao afirmarem que “pela sua natureza, o ensino superior é um setor em que o conhecimento se assume como a componente mais importante da sua atividade” (EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007, p. 154). Por outro lado, segundo os autores, os processos de gestão do conhecimento são muito heterogêneos, variando conforme a área científica. Os autores exemplificam da seguinte forma: “é natural que as questões, problemas, desafios e processos empregues na gestão de conhecimento em faculdades de engenharia e ciências seja substancialmente distinto do das faculdades de letras e humanidades” (EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007, p. 158).

A partir da abordagem qualitativa, pode-se inferir que as práticas da gestão do conhecimento têm sido utilizadas pelas IES e não estão restritas à área acadêmica, podendo ser encontradas também na gestão administrativa. As práticas de GC em IES também aparecem relacionadas com a melhoria na comunicação e disseminação de informações entre os colaboradores (MOREIRA; RIBEIRO, 2015). Merece destaque a presença de estudantes como fontes de conhecimento e as respectivas ferramentas para tornar esse conhecimento acessível à administração (DAGLI; SILMAN; BIROL, 2009). Com relação a obstáculos para gerir o conhecimento, constataram-se duas hipóteses: a ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que desmotivaria as pessoas a partilhar o seu conhecimento; e o fato de as pessoas terem dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas que tragam benefícios para a organização (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015). Neste ponto, importante a afirmação de Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) de que, para se gerir adequadamente o conhecimento, deve-se entendê-lo também como um recurso organizacional.

Assim, gerenciar esse valor organizacional tem promovido uma série de soluções de problemas institucionais seja pela quantidade de dados produzidos, seja pelo acesso desses dados em qualquer lugar (utilizando tecnologia da informação). Para tanto é preciso ter pessoas altamente especializadas alocadas em setores de trabalho estratégicos na estrutura de gestão. Tudo isto impacta fortemente no perfil de gestores e colaboradores visto que o conhecimento e a comunicação são os ingredientes competitivos mais importantes (SCHMUKLER; ALBINO, 1999).

Em outra abordagem, é no ambiente institucional onde se cruzam saberes dando margem à transformação de conhecimento individual em conhecimento coletivo. Então estimular a partilha desse conhecimento, implica mudança nas culturas e mentalidades das pessoas que compõem o ente organizacional. Nesse ponto, a gestão é necessária para transformar o conhecimento tácito em codificado, o que significa tornar perceptível de forma organizada o conhecimento adquirido com a experiência, (NICOLAU, 2002).

Deve-se ainda considerar a promoção da aquisição de conhecimento de origem externa, o que se liga a outra questão de primeira importância que é a existência de um sistema eficiente de informação; na integração dos novos conhecimentos no conhecimento existente; e na política de retenção do conhecimento nas organizações, quer através do incentivo à partilha dos conhecimentos existentes, quer gerindo as saídas de modo a evitar a perda de conhecimento importante (NICOLAU, 2002).

No Ocidente, a gestão do conhecimento tem duas dimensões, a saber: (i) a mensuração do conhecimento, ou o “capital intelectual”, mais comum na Europa; (ii) o gerenciamento do conhecimento, mais comum nas companhias americanas (TAKEUCHI, 1998, apud LIMA; GOSLING, 2005).

Em termos de mensuração do conhecimento, o enfoque é nos valores “intangíveis”, que podem garantir a sobrevivência das instituições e gerar vantagens competitivas. Assim, preocupa-se com o desenvolvimento de sistemas capazes de medir os intangíveis, tornando públicos os resultados (LIMA; GOSLING, 2005).

Em termos de gerenciamento, o enfoque é alcançar as melhores práticas de gestão. Assim, existem “gerentes do conhecimento”, responsáveis por manter uma “base de dados de conhecimento”, catalogando e formatando documentos e experiências (LIMA; GOSLING, 2005).

De posse dos ensinamentos conjecturais descritos até agora no referencial teórico sobre gestão do conhecimento é de bom alvitre assinalar a importância das Instituições de Ensino Superior (IES), notadamente as Instituições Federais (IFES) enquanto entes de produção intelectual por excelência, geradoras de dados, informações e conhecimentos nos mais diversos espectros da atividade humana. Nelas é onde se concentram os maiores eventos de gerenciamento do conhecimento por meio da aplicação de conteúdos disciplinares, de pesquisas científicas, culturais e de difusão de saberes.

Dessa maneira é que essas instituições formam e sustentam os seus três pilares: ensino, pesquisa e extensão.

Destarte, embasado no que foi exposto e mediante a pesquisa realizada neste trabalho, pode-se estabelecer o nexó pragmático entre o gerenciamento do conhecimento produzido nas empresas e a gestão do que é produzido nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nas Universidades Federais. Estas, além de formarem profissionais qualificados, são fontes supridoras de conhecimento de toda ordem para o setor produtivo.

Porém, as universidades públicas não estão imbuídas somente em encontrar soluções para empresas ou formar profissionais qualificados para o mercado. O seu maior intento está em atender ao interesse público afim de encontrar soluções para os problemas do país e da população.

Consolidando esse assunto, segundo relatório de 2018 da Clarivate Analytics para a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), no Brasil, 99% da produção científica são oriundos das universidades públicas federais e estaduais.

Nas organizações, o conhecimento criado deve ser convertido em inovações visíveis em seus produtos e/ou serviços. Para tanto, é necessário que haja maneiras de se compartilhar o conhecimento adquirido, e é nesse sentido que a gestão de conhecimento se relaciona com a aprendizagem organizacional (LIMA; GOSLING, 2005).

Senge (1990, apud LIMA; GOSLING, 2005) distinguiu dois tipos de aprendizado, o “aprendizado adaptativo”, refere-se aos esforços incrementais de melhoria, tendo em vista as demandas do ambiente. Já o “aprendizado gerador ou criativo”, refere-se à experimentação, ao pensamento sistêmico, à disposição para se pensar além das imitações geralmente aceitas de um problema. Novamente, pode-se perceber a relação entre criação de conhecimento (inovação) e aprendizagem (LIMA; GOSLING, 2005).

De acordo com Cherubini Neto (2002), não se pode “transmitir” ou “transferir” conhecimento, mas sim, informações que serão captadas ou não, interpretadas ou não, ou seja, processadas ou não pelo receptor. O receptor ao qual se tenta “passar algum conhecimento” estará ouvindo ou lendo frases que são compostas de palavras, e só processará e armazenará aquilo que, por exemplo, ele julgar importante (ISAAC; JOSSERAND, 2006).

O conhecimento pode ser definido como sendo uma combinação de instintos, ideias, informações, regras e procedimentos que guiam decisões e ações. É resultado de um processo de aprendizado, o que significa que pode ser utilizado para resolver problemas ou criar novos paradigmas pessoais. Nas organizações, o conhecimento é instrumentado e constituído por rotinas, processos, práticas e normas, além de documentos e experiências pessoais (SANTOS, 2001; SILVA et al., 2003).

O conhecimento explícito é o conhecimento capturado por um código ou linguagem que facilitam a comunicação. O conhecimento explícito implica o “saber-fazer” transmissível em uma linguagem formal e sistemática, que exige experiência direta do conhecimento (BODER; BOUTELITANE, 2005).

Desta forma, o conhecimento pode ser formalmente articulado ou codificado, mais facilmente transferido ou dividido, objetivo e acessível. No entanto, de acordo com Scarbrough *et al.* (2000), a gestão do conhecimento que se concentra na criação de estruturas de redes para transferir o conhecimento será severamente limitada em termos de contribuição à inovação. Supondo-se que uma organização queira melhorar sua performance em termos de inovação, esta precisa privilegiar o conhecimento tácito, que é dificilmente transferível através de redes. É por isso que os autores se interessam pelo conhecimento tácito, com objetivo de demonstrar em que modo o conhecimento tácito pode ser visto como uma fonte de inovação.

Na definição de Polanyi (1962) o conhecimento tácito é um conhecimento não verbalizável, intuitivo e não-articulável. Conforme Nonaka e Takeuchi (1994) e Polanyi (1962,1966), o conhecimento tácito é adquirido por experiência de colaboração e torna-se difícil de articular, de formalizar e comunicar. Não pode ser comunicado diretamente de maneira codificada. Esta última trata de uma experiência direta, que não é confiável por intermédio de objetos trabalhados (BODER; BOUTELITANE, 2005).

Assim, Leonard e Sensiper (1998) explicam que o conhecimento tácito está ocultando-se, tornando-se cada vez mais intangível, subjetivo e espontâneo. O conhecimento tácito se elevou muito, das próprias experiências e provém diretamente do inconsciente ou do subconsciente.

NONAKA e TAKEUCHI explicam que a inovação organizacional pode ser apresentada por um modelo, chamado de “nova teoria da criação do conhecimento organizacional” (1997). Essa abordagem tem a sua epistemologia (distinção entre

conhecimento tácito e explícito) e a sua ontologia (níveis de entidades criadoras do conhecimento individual, grupal, organizacional, Inter organizacional). Essas duas dimensões relacionando-se dinamicamente geram a espiral do conhecimento. (LIMA; GOSLING, 2005; BILICH et al., 2005; BALESTRIN, VARGAS; FAYARD, 2005; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Em termos da dimensão ontológica, sabe-se que o conhecimento só é criado por indivíduos. Portanto, o conhecimento organizacional é criado a partir de um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos. Em relação à dimensão epistemológica, os autores recorrem à Polanyi (1966, apud LIMA; GOSLING, 2005) para distinguir conhecimento tácito (pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e codificado, ou seja, têm elementos cognitivos-modelos mentais; além de elementos técnicos – *know-how* concreto, habilidades, técnicas) do conhecimento explícito (transmissível em linguagem formal e sistemática, é o conhecimento da racionalidade, que independe do contexto). Polanyi (1966, LIMA; GOSLING, 2005) interessado no processo de transferência de conhecimento entre as pessoas, identificou três mecanismos diretos, tácitos e psicossociais para esse processo: (i) imitação (*imitiation*); (ii) identificação (*identification*) e (iii) aprender fazendo (*learningbydoing*).

Apesar de distintas, as duas dimensões do conhecimento não são mutuamente excludentes, e sim, complementares. E então, tem-se que a criação do conhecimento organizacional depende da relação dinâmica entre conhecimento tácito e explícito. Takeuchi (1998, apud LIMA; GOSLING, 2005), ressalta que o conhecimento explícito pode ser processado por um computador, transmitido eletronicamente, ou armazenado em um banco de dados. Para que o conhecimento tácito seja comunicado e compartilhado, ele tem que ser entendido pelas pessoas. É precisamente durante esse tempo de conversão, ou seja, do conhecimento tácito ao explícito, que o conhecimento organizacional é criado.

O modelo dos autores baseia-se no fato de que o conhecimento humano é criado e expandido através de interação social entre o conhecimento tácito e o explícito, o que se denomina conversão do conhecimento. Dessa forma, existem quatro formas de conversão de conhecimento, a saber: a socialização; a externalização; a combinação e a internalização (LIMA; GOSLING, 2005).

Para compreender a natureza do conhecimento e suas dimensões na organização é preciso destacar as formas de conversão do conhecimento, que

segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização liga-se às teorias dos processos de grupo e de cultura organizacional, e diz respeito à conversão de conhecimento tácito, ou seja, ao compartilhamento de experiências, de modelos mentais e de habilidades técnicas.

Para Davenport e Prusak (1998), o único meio de se ensinar ou transferir (conhecimento tácito) é através da observação, por um longo prazo, da pessoa que o detém.

Para Stewart (1998, *apud* LIMA; GOSLING, 2005), as comunidades de prática são as oficinas, tendo como características o fato de serem grupos que têm histórias (aprendizado ao longo do tempo); têm um empreendimento, ou seja, formam-se para tentar agregar valor a algo de que todos participam; e, finalmente, esse empreendimento envolve aprendizado. Justamente por isso que as comunidades de prática, ao longo do tempo, desenvolvem costumes, cultura.

Socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito) - é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

A forma mais frequente é aprender através da observação, da imitação e da prática, onde a base é a experiência (MACKKE, 2005).

A externalização tem sido um pouco negligenciada pelas instituições sendo um processo de articulação de conhecimentos tácitos em explícitos, expressos na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Isso pode ser conseguido combinando dedução e indução. Quando isso não é possível, recorre-se à metáfora e/ou analogia, para se elaborar um conceito. Nota-se, assim, que a externalização é a chave para a criação de conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, *apud* LIMA; GOSLING, 2005). Para tal, faz-se o uso sequencial da metáfora, analogia e modelo. A metáfora é uma forma de perceber intuitivamente uma coisa através de outra sendo, então, importante para a criação de uma “rede” de novos conceitos. Já a analogia, harmoniza possíveis contradições das metáforas, ajudando a entender o desconhecido através do conhecido, eliminando a lacuna entre imagem e modelo lógico.

Desse modo, externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) - é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos (expressos em forma de metáforas, analogias ou modelos).

Quando se tenta conceituar uma imagem, ela é expressa basicamente através de uma linguagem (MACKE, 2005).

A combinação é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, baseando-se no processamento de informações. Isso é conseguido através de documentos, reuniões, conversas ao telefone, redes de comunicação computadorizada, bancos de dados (LIMA; GOSLING, 2005).

Combinação (conversão do Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito) - é um processo de sistematização de conceitos de um sistema de conhecimentos. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, através de documentos, conversas, reuniões ou redes de comunicação. Esta combinação pode gerar novos conhecimentos explícitos (MACKE, 2005).

A internalização, ou seja, a conversão de conhecimento explícito em tácito, estando diretamente relacionada com o aprendizado organizacional, ocorre através da prática (aprender fazendo). Para a viabilização dessa conversão de conhecimento que ocorre na internalização, é necessário que o conhecimento seja verbalizado ou registrado, seja através de documentos, banco de dados, manuais ou mesmo histórias orais. É importante ressaltar que o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional a partir do momento em que a maioria dos membros da organização passa a compartilhar de determinado modelo mental (LIMA; GOSLING, 2005).

Em outro foco, as experiências através da socialização, externalização e combinação, quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, tornam-se ativos valiosos (MACKE, 2005).

Nesse contexto, a informação passou a ter um novo papel e função. De meio de comunicação de decisões, a informação passou a ser bem indispensável para a melhoria dos processos. Isto lhe deu também nova conotação funcional. A informação precisava ser incorporada para ajudar na melhoria dos processos administrativos e industriais. A Informação incorporada passou a ser denominada conhecimento, e assim requereu uma nova concepção administrativa de uso. É dessa nova realidade funcional da informação que nasceu a Gestão ou administração do Conhecimento.

Com o auxílio dos computadores, a administração do conhecimento tornou-se muito mais eficiente, principalmente devido aos novos softwares capazes de lidar

com textos estruturados, discussões, imagens ou vídeo. O progresso conseguido na Gestão do Conhecimento, contudo, é limitado, devido ainda às dificuldades técnicas no processamento, interpretação e transferência do conhecimento. Avanços são observados sob o ponto de vista conceitual da Gestão do Conhecimento, e também processual.

Um caso singular, em Gestão do Conhecimento, é o das Instituições de Ensino Superior. De fato, estas organizações lidam tipicamente com o conhecimento. Mais do que isto, estas organizações geram conhecimento e centram sua razão de existência no fato de serem responsáveis pela disponibilização deste. Seu desempenho, como organizações gestoras do conhecimento, contudo, parece não corresponder à natureza de seu negócio. Ao mesmo tempo em que o conhecimento é seu principal produto, seus processos são compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento, geralmente limitados pela sua estrutura adocrática (ANDRIOLA, 2003).

A emissão da última versão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, de 1996, tem transformado o setor educacional. Abriu-se espaço para verdadeiras inovações na área da tecnologia educacional, bem como, principalmente, o setor passou a ser visto como uma grande oportunidade de negócio para novos empreendedores. Isto pode ser confirmado pelo crescimento quase exponencial de novas Instituições de Ensino Superior. De acordo com o censo da educação superior realizado pelo MEC em 2015, 8.033.574 alunos foram matriculados no ensino superior. O número supera a estatística de 2014 em 2,5%, quando havia 7.839.765 matriculados. Pelo mesmo censo, foram ofertados 33 mil cursos de graduação em 2.364 instituições de ensino superior. Esses números significam não apenas a evolução do ensino superior brasileiro, mas especialmente a importância do setor no contexto do desenvolvimento nacional.

O aumento da importância econômica está associado a uma acentuada concorrência localizada, que requer das instituições redobrados esforços para a busca de eficiência organizacional. Tornou-se inevitável à utilização da tecnologia como aliada para melhorar a eficácia operacional. Instrumentos de eficiência organizacional, como a Gestão do Conhecimento, são importantes fatores de domínio do interesse institucional. Este debate se torna necessário à medida que este tipo de organização apresenta peculiaridades em comparação com outras empresas (indústria, comércio e serviço). Nas Instituições de Ensino Superior

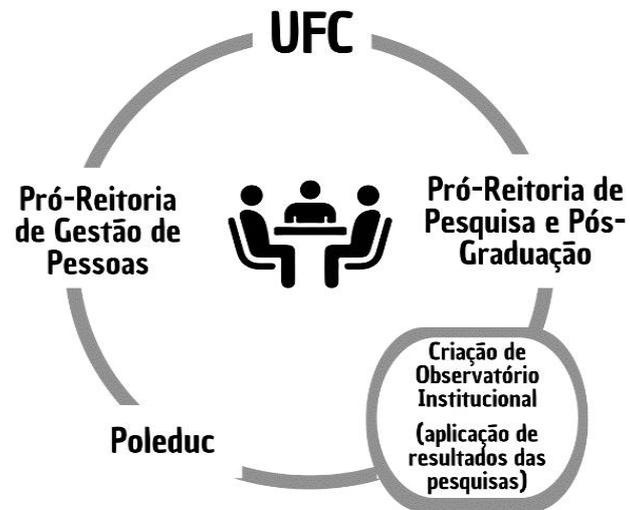
existem duas abordagens de como o negócio deve ser gerido: por meio do ato pedagógico ou como um negócio propriamente dito (RODRIGUES; ANDRIOLA, 2005).

Convém pontuar que a visão negocial na gestão da instituição não deve prevalecer sobre a primeira, porém a eficiência do sistema acadêmico certamente depende do equilíbrio que se deve estabelecer entre as duas dimensões. A gestão do conhecimento vem exatamente fazer a ponte entre as duas dimensões. Ao estabelecer a ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional, a gestão do conhecimento atualiza a atitude moderna dos administradores de IES ao contribuir para a formulação de novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento e evolução do estado da arte em gestão moderna de IES. Então, o grande desafio em IES será estruturar e disponibilizar as informações nelas geradas, utilizando-as como recurso estratégico, o que possibilita a transformação destas informações em conhecimento. O resultado disso, é o surgimento de uma estrutura institucional mais sólida e competitiva. Isto significa a convergência para a defesa de que na era da informação, o conhecimento singulariza o recurso organizacional mais importante, o que permite assentar que o capital intelectual pode ser considerado uma riqueza organizacional (DAVENPORT, 1998).

Desta maneira, considerando a ampla cobertura científica dos assuntos abordados com significativo alcance setorial, e, principalmente pela qualidade das pesquisas realizadas, sugere-se que este contributo se torne o mais visível possível no ambiente institucional. E também que se alvitre mecanismo de gestão desse conhecimento a fim de que o capital intelectual dos egressos não fique imobilizado, mas que seja dinâmico para o bem da instituição e da sociedade. Neste sentido, propõe-se à UFC, por intermédio dos protagonistas do mestrado - Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação, de Gestão de Pessoas e Coordenação do Poleduc - estabelecerem diálogo com a finalidade de criar mecanismos de aplicação dos resultados científicos adquiridos no Poleduc (Figura 1).

O detalhamento de como esta sugestão se daria está descrita no capítulo sobre resultados e encaminhamentos (pág. 109).

Figura 1 - Articulação Progep, PrPPG e Poleduc



Fonte: elaborado pelo autor, 2022

4 MESTRADO PROFISSIONAL E O POLEDUC

Observando a linha do tempo, a modalidade do mestrado profissional foi reconhecida em 1998, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vinculada ao Ministério da Educação que estabeleceu suas premissas como sendo:

A necessidade da formação de profissionais pós-graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos; (b) a relevância do caráter de terminalidade, ou seja, ênfase no aprofundamento da formação científica ou profissional conquistada na graduação, e (c) manutenção de níveis de qualidade condizentes com os padrões da pós-graduação *stricto sensu* e consistentes com a feição peculiar do Mestrado dirigido à formação profissional (BRASIL, 1998b).

Segundo Ribeiro (2005, p. 8), “os principais argumentos que levam a Capes a apostar na proposta do mestrado profissional (MP) retomando e desenvolvendo pontos discutidos no seminário “Para além da academia – a pós-graduação contribuindo para a sociedade”.

O reconhecimento dessa modalidade de mestrado profissional, possibilitou o surgimento de oportunidades, até então, não contempladas na esfera acadêmica, na formação de recursos humanos atuantes na área técnica e de gestão institucional. Os egressos desse mestrado foram instados à atuação crítica sobre o processo de trabalho desenvolvido na instituição, em particular na compreensão do que são políticas públicas e como empreendê-las na diversidade da rotina laboral com projeção para a sociedade. Isso constitui a aproximação entre o conhecimento científico, desenvolvimento de tecnologias e inovação bem como integração teoria-prática.

O papel do MP no desenvolvimento econômico e social do Brasil 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.

Ribeiro (2005) também formula sugestões sobre como o MP poderá ser constituído, frisando modos pelos quais ele possa não apenas aumentar a produção na economia, mas também promover avanços significativos no resgate da dívida social.

Dentro dessa perspectiva, a UFC internalizou o seu olhar para o servidor técnico administrativo dando-lhe oportunidade de realizar o curso de pós-graduação *stricto sensu*. Para Cunha (2007, p.28), “a aquisição de mais conhecimento e habilidades aumenta o valor do capital humano das pessoas, aumentando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial”. A partir de então, o servidor vislumbrou a possibilidade de mostrar sua capacidade intelectual na geração de material acadêmico contributivo para o desenvolvimento Institucional e seu crescimento pessoal e funcional. Portanto, o POLEDUC inaugurou, ineditamente, um novo marco institucional, dando um salto de qualidade na vida funcional dos egressos técnico- administrativos, bem como expandiu o seu feito para além fronteiras da UFC.

De acordo com a webpage do POLEDUC:

“O Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) buscará gerar nova consciência acerca das Políticas Públicas e da Gestão da Educação Superior, alinhada com as atuais demandas de competitividade que as Instituições de Ensino Superior (IES) têm diante de si, atualmente, oferecendo novos instrumentos gerenciais e procedimentos técnicos. É importante ressaltar que o POLEDUC, sendo o primeiro do gênero no país, irá desempenhar papel de destaque na qualificação de recursos humanos voltados à Avaliação e à Gestão da Educação Superior, focando, especialmente, a formação e o aperfeiçoamento de profissionais gestores de IES e de órgãos ligados às Políticas Públicas em Educação”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005a, *online*).

Diante do preconizado nos objetivos do POLEDUC, os egressos fixarão nova consciência acerca do estudo das políticas públicas e gestão da educação superior – assimilando, valorizando, inovando, diligenciando e principalmente aplicando o aprendizado adquirido para o bem comum da Instituição e da sociedade.

Formalmente criado através das Resoluções nº 12/CEPE, de 28 de setembro de 2005 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005c) e nº 09/CONSUNI, de 30 de setembro de 2005 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005b), o POLEDUC propõe-se a preparar profissionais com visão abrangente e crítica, com espírito criativo e observador, com capacidade científica, capaz de buscar a eficiência organizacional, a partir do emprego das teorias e ferramentas

necessárias. O POLEDUC foi aprovado pelo Comitê Técnico e Científico (CTC) da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em julho de 2006, é multidisciplinar e integra o rol de cursos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Este foi o primeiro Mestrado Profissional voltado às Políticas Públicas e à Gestão da Educação Superior, criado no País (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005a).

Com vida de 16 anos (2005-2021), o POLEDUC, com base nos dados constantes no repositório de dissertações disponibilizado na sua webpage a partir de 2008 (POLEDUC/UFC, 2008-2021), produziu 244 dissertações, sendo 155 de servidores da UFC (63,5%), as quais constituem o objeto de estudo deste trabalho.

Idealizado para suprir uma lacuna em vista a crescente demanda por cursos de pós-graduação *stricto sensu*, o POLEDUC como proposta de mestrado profissional forma pessoas capazes de enfrentar os desafios mais emergentes no que se refere às atuais mudanças sociais, econômicas, políticas, educacionais que requerem maior agilidade na concepção de soluções na práxis acadêmica do enfoque profissional na aplicação do conhecimento científico. Nesta visão de presente, a Universidade Federal do Ceará, por intermédio da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD), criou o POLEDUC, resultado de um esforço grandioso de docentes e servidores técnico-administrativos com envolvimento relevante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Como dito no seu programa, o POLEDUC tem como principais objetivos:

- a) Propiciar aos alunos a obtenção de uma visão abrangente e sólida acerca da realidade política que envolve a educação superior, no âmbito nacional e internacional;
- b) Propiciar aos alunos oportunidades de reflexão acerca da realidade educacional brasileira e internacional, de modo que haja a produção de projetos inovadores, que sejam organizacional e socialmente relevantes;
- c) Estimular nos alunos o interesse e a motivação para a produção intelectual de excelência, de modo a contribuir com o desenvolvimento da produção científica e da inovação tecnológica, nos panoramas local, regional e nacional, nos campos das Políticas Públicas e da Gestão da Educação Superior.
- d) Formar gestores para a Educação Superior que apresentem uma visão holística de gestão nos níveis federal, estadual e municipal (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005a).

Desta forma, o propósito firmado pelo POLEDUC, desmistificou um marco fronteiriço estabelecido pela Academia entre a teoria consagrada ao campo de políticas públicas como ciência política e a práxis acadêmica profissional, em que ambos navegam livremente, sem nenhuma taxa “aduaneira”, por ondas do

conhecimento, delineando fontes de saberes e promovendo uma importante ação em relação aos benefícios institucionais vertidos à sociedade.

Nos dezesseis anos de sua existência, o POLEDUC tem cumprido com êxito e muito esmero o objetivo proposto com organização, compromisso e eficiência didático-pedagógica.

Este trabalho objetiva analisar a produção científica dos egressos, a fim de estudar os resultados científicos obtidos, fruto do ânimo e da responsabilidade pessoal e coletiva dos egressos e da abnegação dos docentes que ministram as disciplinas da mais alta relevância, diante da riqueza dos assuntos abordados em torno das políticas públicas e gestão da educação superior. Atenção de importância também deve ser conferida à coordenação do POLEDUC juntamente com a secretaria executiva que se mostram sempre dedicados a causa e o objetivo de ser ter um mestrado de alta qualidade.

Passa-se então, a discorrer sobre a estrutura do POLEDUC: física (localização; estrutura e infraestrutura); de pessoal (docentes e técnicos-administrativos).

Quadro 1 - Estrutura do Poleduc/UFC

ESTRUTURA DO POLEDUC	
Localização:	A sede do POLEDUC localiza-se na Rua Paulino Nogueira nº 315, Bloco I (térreo) CEP 6002-270.
Número de salas	03 salas, sendo uma, laboratório de informática.
Equipamentos	12 computadores, cada sala de aula dispõe de 01 computador e 01 projetor multimídia; todo o prédio tem acesso a wi-fi.
Corpo Docente:	Com base na Portaria 191/CAPES, de 04 de outubro de 2011, que definiu os Docentes como “Permanentes”, “Colaboradores” ou “Visitantes”, o Mestrado POLEDUC possui, atualmente, 11 Docentes Permanentes e 03 Docentes Colaboradores. Todos estes profissionais têm larga expertise nas áreas de Políticas Públicas, Planejamento, Gestão Universitária e Avaliação, bem como experiência consolidada nas atividades de ensino e pesquisa científica. Neste universo, há três docentes Pesquisadores do CNPq com Bolsas de Produtividade em Pesquisa (Nível 1 e Nível 2).
Docentes Permanentes:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adriana Castro Araújo - componente curricular: Tópicos Avançados em Políticas Públicas da

Educação Superior.

- Alberto Sampaio Lima – Tecnologia da Informação Aplicada às IES/Modelos de Gestão e Procedimentos para sua Avaliação.
- Conceição de Maria Pinheiro Barros – Metodologia do Trabalho Científico/Tópicos Avançados em Políticas Públicas da Educação Superior.
- João Welliandre Carneiro Alexandre – Métodos Quantitativos aplicados às IES.
- Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes – Tecnologia da Informação Aplicada às IES.
- Leonardo Damasceno de Sá (Pesquisador CNPq – Nível 2) – Cultura e Mudança na Organização.
- Maria Elias Soares – Seminários de Dissertação.
- Maxweel Veras Rodrigues – Controladoria Aplicada às IES/Tópicos Avançados em Gestão Estratégica para as IES.
- Sueli Maria de Araújo Cavalcante – Metodologia do Trabalho Científico/Modelos de Gestão e Procedimentos para sua Avaliação
- Tania Vicente Viana – Orientações.
- Vicente Lima Crisóstomo (Pesquisador CNPq – Nível 2) – Responsabilidade Social Aplicada às IES.
- Wagner Bandeira Andriola (Pesquisador CNPq – Nível 1) – Seminário de Introdução ao Mestrado Poeduc/Avaliação Docente/Avaliação e Planejamento Institucional.

Docentes Colaboradores:

- Albano Oliveira Nunes - Orientações
- Francisco Paulo Brandão Aragão – Direito e Política Educacional
- Sidney Guerra Reginaldo - Direito e Política Educacional

Corpo Técnico-Administrativo:

- Fernanda Alves de Araújo (Secretária-Executiva)
- João Portácio Filho

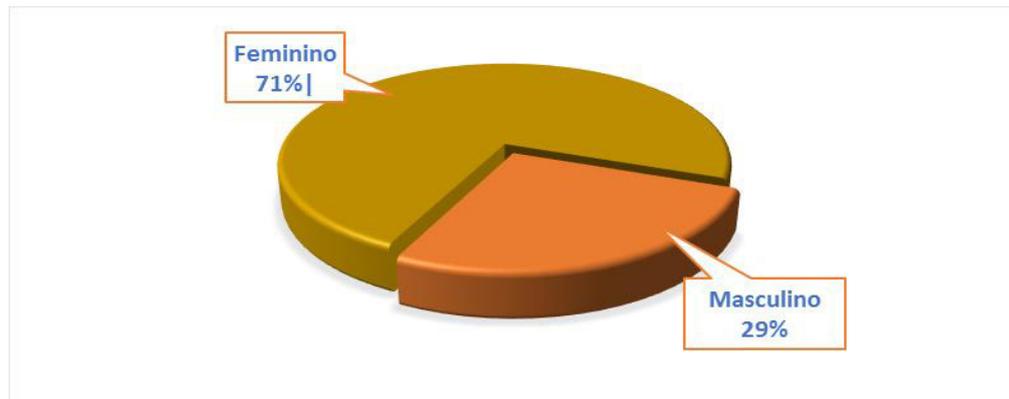
Observações:

Os componentes curriculares são ministrados através de módulos, todos os docentes podem ministrar qualquer componente curricular da grade curricular, os docentes pertencem aos mais diversos departamentos da UFC.

Fonte: Secretaria do Poeduc, elaborado pelo autor, 2021

A seguir, demonstra-se a participação dos gêneros (masculino e feminino) em relação as suas atuações no Poeduc (gráfico n.1). Os dados mostraconsiderável presença do gênero feminino (71%) e razoável participação do gênero masculino (29%).

Gráfico 1 - Participação dos egressos (por gênero)

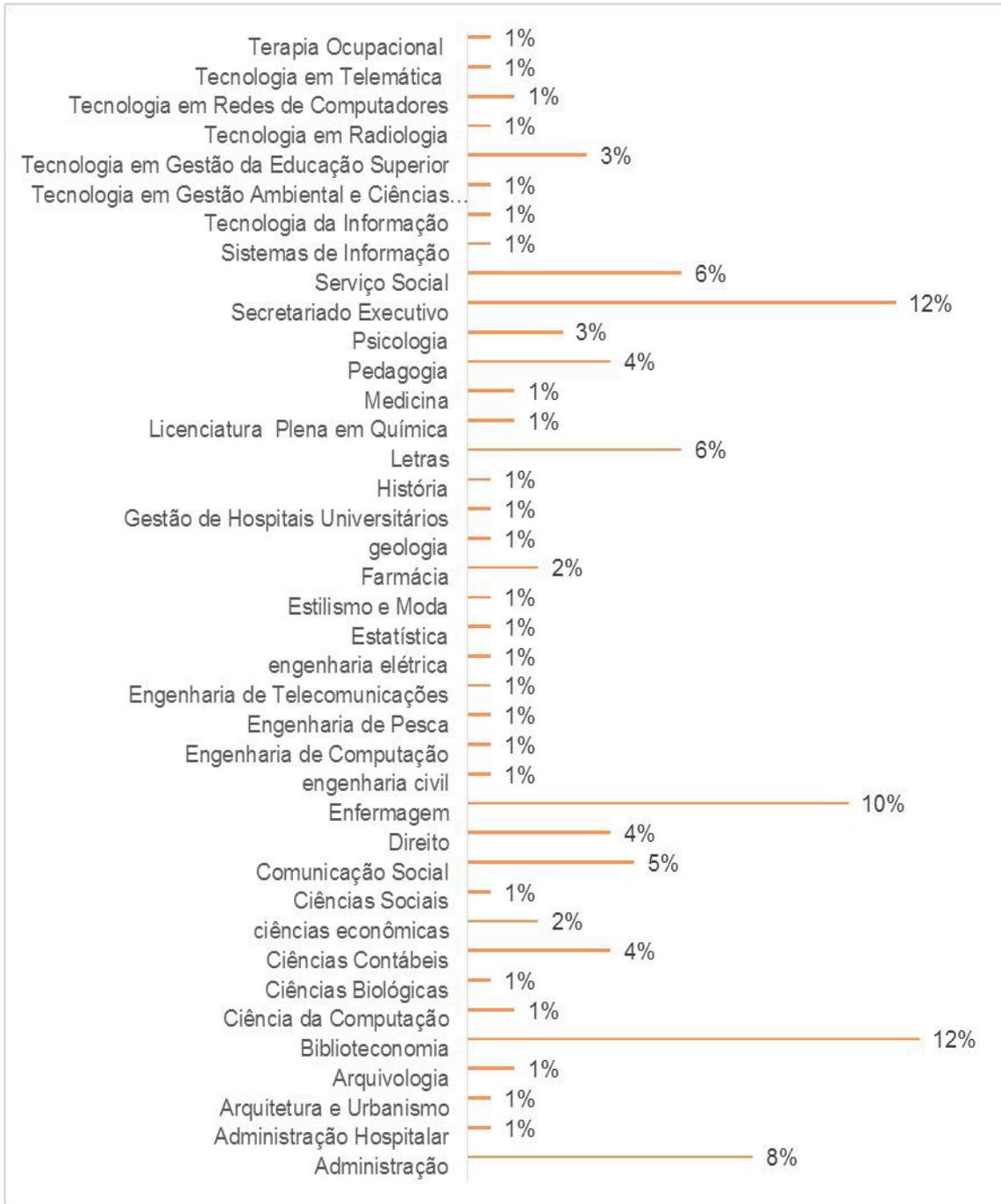


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2021).

4.1 Áreas de formação dos egressos

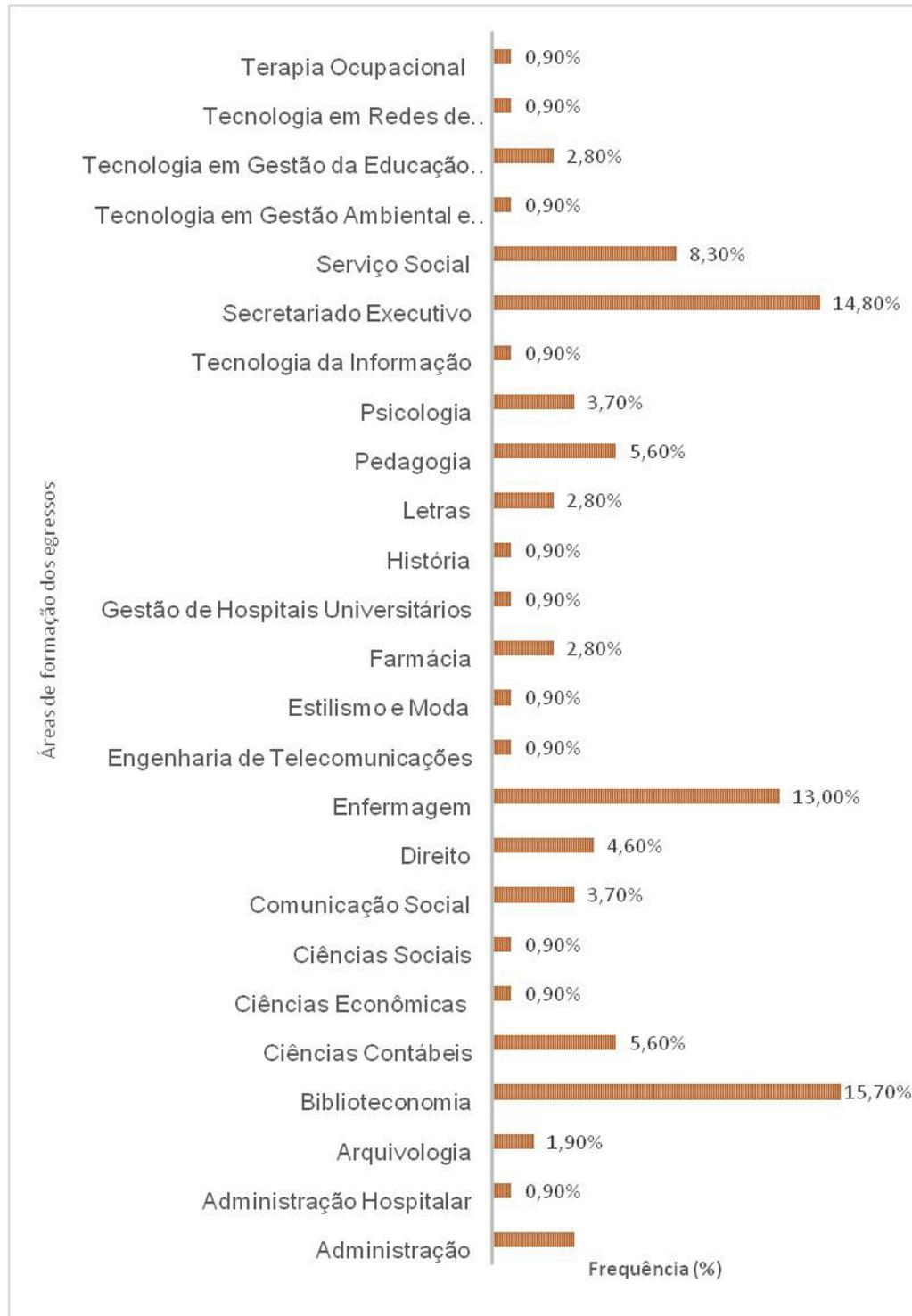
Os gráficos a seguir foram elaborados levando-se em conta as informações fornecidas pela Secretaria do Mestrado contidas nos formulários de inscrição dos então candidatos a uma vaga no POLEDUC e conferidas na plataforma Lates. Portanto, retratam fielmente o que está registrado nas fontes oficiais pertinentes. Referem-se (os gráficos) às áreas de formação acadêmica dos egressos objeto deste estudo. Observa-se a diversidade dos cursos representados, sendo que as áreas de maior incidência estão representadas pelo Secretariado Executivo e Biblioteconomia (12% cada); enfermagem (10%); administração (8%) Serviço Social e Letras (6% cada); Comunicação Social com 5%; Direito e Ciências Contábeis (4% cada); Psicologia e Tecnologia em Gestão da Educação Superior com 3%, respectivamente.

Gráfico 2 - Área de formação acadêmica dos egressos



Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2021

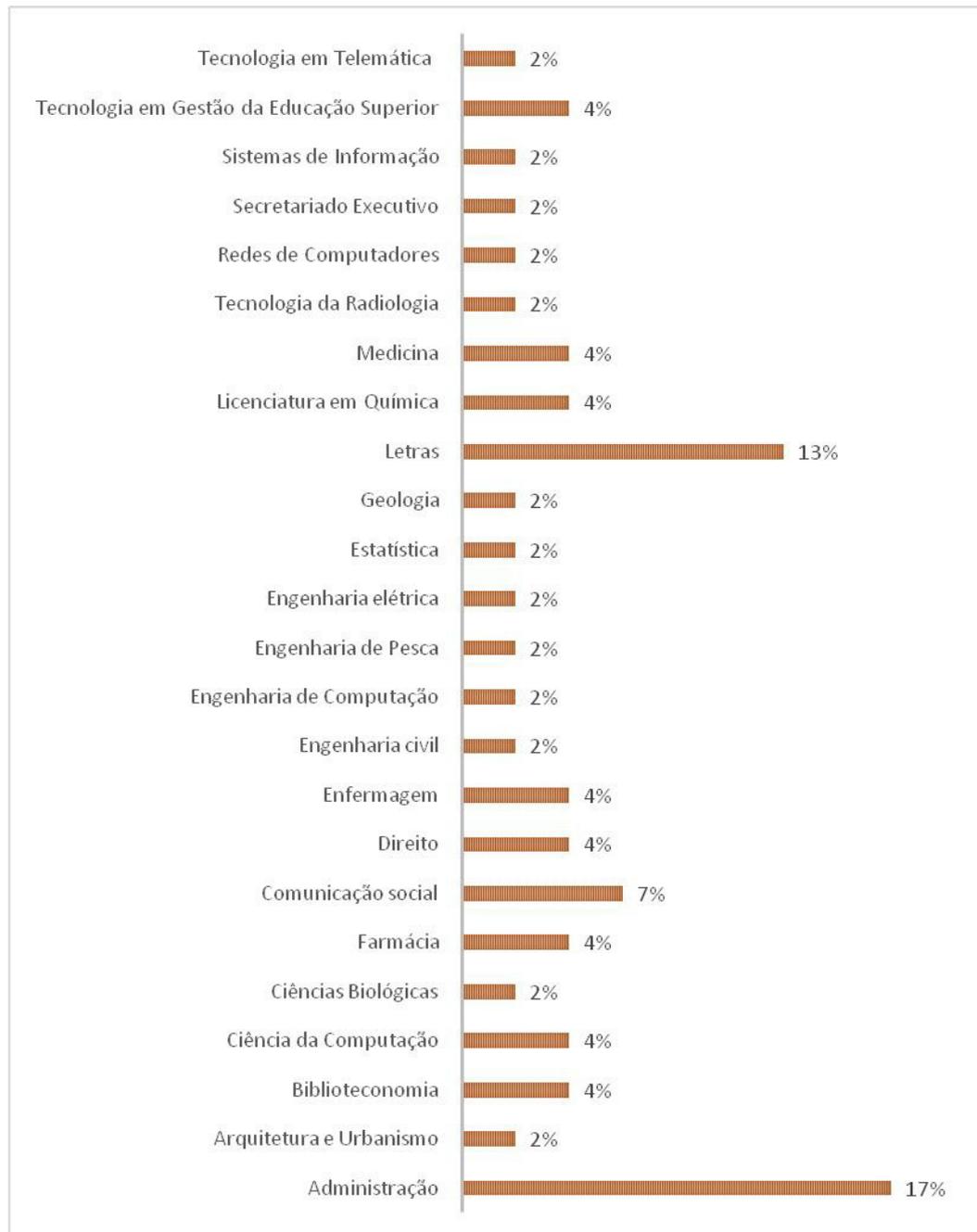
Gráfico 3 - Área de formação dos egressos por gênero (feminino)



Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2021.

As áreas de maior incidência da formação acadêmica entre os egressos do gênero feminino foram em Biblioteconomia (15,7%); Secretariado Executivo (14,8%); Enfermagem (13%); Serviço Social (8,30%); Pedagogia e Ciências Contábeis ambas com 5,6% e Direito com 4,6%).

Gráfico 4 - Área de formação dos egressos por gênero (masculino)



Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2021.

As áreas de maior incidência da formação acadêmica entre os egressos do gênero masculino foram em Administração (17%); Letras (13%); Comunicação Social (7%); Tecnologia em Gestão da Educação Superior (4%); Medicina (4%); Enfermagem (4%); Direito (4%); Farmácia (4%); Ciência da Computação (4%) e Biblioteconomia (4%).

5 GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Constituição Federal de 1988, tida como a “Constituição Social”, consagrou no seu Artigo 3º, a construção de uma sociedade livre, justa e solidária; a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais e regionais; além de promover o bem de todos, sem quaisquer formas de discriminação (BRASIL, 1988). Este comando constitucional diz bem da vontade de uma nação em gritar bravamente por sua independência com vida social digna de quem produz, e por liberdade de expressão incorruptível, de quem luta para esse fim. Entretanto, apesar do processo de redemocratização do país, que teve início no final da década de 1980, decorridos 43 anos, ainda não foi consolidado este princípio contido na Carta Magna. Mas foi um avanço.

Nesta condição, o Estado brasileiro tem desafios insondáveis a vencer e um caminho ainda longo para transpor a condição de país emergente (em via de desenvolvimento) para país desenvolvido. De acordo com relatório divulgado pelo Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD), da Organização das Nações Unidas (ONU), o Brasil perdeu cinco posições no *ranking* mundial do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e passou do 79º para o 84º lugar entre 189 países. O IDH brasileiro foi de 0,762, em 2018, para 0,765, em 2019 (CRISTALDO, 2020). O avanço positivo dos referidos índices está intrinsecamente ligado no mundo todo. A melhoria destes índices é fator decisivo, no caso do Brasil, para que este saia da condição de nação subdesenvolvida.

O surgimento, crescimento e consolidação das universidades ao longo do tempo tiveram papel determinante no processo de desenvolvimento das nações e na qualidade de vida social e econômica das pessoas.

Entretanto, vivenciaram momentos, por grande espaço de tempo, em que evidenciaram a conservação do conhecimento em seu espaço formal de saber transmitindo-os fielmente a várias gerações.

Contudo, a própria concepção e finalidade do conhecimento se transformaram com o desenvolver do tempo e da ciência solicitando uma nova possibilidade de saber no espaço universitário. A forma como se configurou esta passagem e qual a oportunidade surgida configura este capítulo.

A função da universidade tem suportado modificações ao longo do tempo. A constituição dessa instituição tem suas raízes nas escolas francesas e italianas do

século XI, que em sua maioria pertenciam aos clérigos e funcionavam nas catedrais. Essas escolas ensinavam “*Artes Liberais*” e a “*Ciência Sagrada*” (MAIA, 2017).

Contudo, as escolas das catedrais não eram as únicas existentes. Um novo tipo de ensino começava a despontar nos grandes centros, as escolas particulares.

Essas escolas eram locais onde mestres, de fama e conhecimentos, se reuniam com alunos que pudessem pagar para aprender mais profundamente as matérias não relacionadas com as *Ciências da Religião*. A partir do século XII, tem início uma grande expansão do ensino particular que resulta na renovação das escolas clérigas (MAIA, 2017).

No século XIII, a crise do ensino promove a união entre alunos e mestres, originando a universidade, um movimento associativo que valorizava o estudo, definia suas normas, elegia seus representantes e favorecia o auxílio entre os seus membros. A Igreja apoiou a nova associação, contudo interferia em todos os seus campos.

Os séculos seguintes são marcados pelo interesse e pelo financiamento político nas universidades, promovendo reformas no ensino e expansão dessas instituições em quase todos os países.

Assim, a universidade perde sua autonomia e seu conceito começa a sofrer uma transformação, uma vez que ela passa a atender aos interesses políticos de cada governo (MONFREDINI, 2016).

O papel da universidade na sociedade brasileira vigente decorre justamente da função que ocupa ou pode ocupar no processo de reprodução social e material na formação histórica que é a nossa sociedade (MONFREDINI, 2016).

Na época Moderna o controle político sobre as universidades se torna cada vez maior, isto porque o Estado passa a financiar mais efetivamente os salários, os prédios das instituições, a valorização dos diplomas e o controle dos egressos pelos cargos por ele oferecidos (CHARLES; VERGER, 1996).

Na idade moderna, a universidade trazia consigo características conservadoras e de forte cunho religioso, atribuindo ao saber um sentido ontológico e contemplativo.

Posteriormente, os saberes oriundos da atividade universitária destinaram-se a criação da elite social e por derradeiro a produção capitalista com a revolução industrial e a capitalização do conhecimento (CHARLES; VERGER, 1996).

Nesse caminho, as universidades paulatinamente “[...] se transformaram no lugar apropriado para conceder a permissão para o exercício das profissões, através do reconhecimento dos títulos e diplomas conferidos por órgãos de classe e governamentais” (WANDERLEY, 1984, p. 18) e não mais pelo saber geral que nela se conseguia acessar.

No Brasil, a universidade enfrenta empecilhos para seu estabelecimento. A princípio, ainda no período colonial, não foi a Coroa convencida, pelos idealistas, de sua implantação, pois a política de dominação e controle em relação ao Brasil buscava eliminar qualquer iniciativa que induzisse o desejo da independência cultural e política da colônia (FÁVERO, 2000).

Também não convenceram nem a própria sociedade brasileira da importância da implantação da universidade, visto que esta entendia que aos ávidos pelo estudo bastariam, considerando aqui a elite, buscar vincular-se a uma instituição na Europa.

O resgate da história das universidades mostra com clareza que o conceito primeiro dessa instituição foi esquecido, ou melhor, suprimido pelos interesses políticos e financeiros que a própria sociedade elabora através dos tempos (OLIVEIRA *et. al*, 2013).

Desta forma, a perda da autonomia, a dependência econômica e o interesse dos indivíduos pela aquisição de um diploma não são, de maneira alguma, privilégio da atualidade, ao contrário, eles fazem parte da própria trajetória dos homens vivendo em sociedades.

A aproximação da universidade com a política e econômica se deu em consequência do próprio contexto histórico social (OLIVEIRA, *et. al*, 2013). O desenvolvimento do capitalismo e a afirmação dos governos necessitavam e necessitam até hoje de mecanismos ideológicos para assegurar sua hegemonia. Isso torna a instituição universitária um ponto estratégico para a implementação de ideologias políticas e financeiras.

Criado em 1911, num movimento de contenção do acesso, o vestibular tinha como desígnio eleger candidatos “capazes” para o ensino superior (OLIVEIRA, *et al.*, 2013). Ao se entender que o acesso à educação superior constitui direito social, entende-se também que a presença regulatória do concurso vestibular tem contribuído para reforçar as desigualdades sociais, na medida em que a lógica do

modo de produção capitalista engendra desigualdades e acirra as contradições no âmbito da sociedade (PORTO; RÉGNIER, 2003).

Há um método de naturalização da eleição por meio da idealização de processos seletivos considerados mais imparciais em analogia ao princípio de igualdade de categorias para acesso (OLIVEIRA, *et al.*, 2013).

Prevalecem os critérios naturais de capacidade e de inteligência, em detrimento das variáveis socioeconômicas de escolha. Assim, ainda numa coletividade caracterizada pela desigualdade, prevalece a concorrência livre e aberta das competências (GOMES, 2009).

Na realidade, as políticas de educação superior implementada no Brasil, nos últimos anos, consubstanciam expansão acelerada do sistema por intermédio da diversificação da oferta, do crescimento das matrículas no setor privado e da racionalização dos recursos das IFES, que permita ampliação de vagas a custo zero, sobretudo nas universidades federais (CATANI; OLIVEIRA, 2003).

Deste modo, pode-se assegurar que a eficaz democratização do acesso à ensino superior acontece mais pela coerção da sociedade para aumento de vagas, especialmente nas IES públicas, do que pela definição de padrões alternativos de eleição (OLIVEIRA, *et al.*, 2013).

Neste sentido, é importante destacar que anteriormente à criação de espaços formais para o trato do conhecimento, espaços tríplices dedicavam-se à educação dos indivíduos de suas respectivas sociedades sendo eles: a Família, a Igreja e o Estado.

Essas instituições que se dedicavam à educação, claramente de forma interessada, a utilizavam no intento de sustentar e manter a legitimidade de seu poder, considerando a Igreja e o Estado, ou por ser fonte primeira de educação, neste caso a Família (FÁVERO, 2000).

A educação se encontrou por muito tempo tutelada e disputada por essas organizações, necessitando, para sua emancipação, forte objetivação e resistência.

Nesse sentido, Teixeira afirma que a educação teve inicialmente muito confundida sua função com a Família, com a Igreja e com o Estado (TEIXEIRA, 1998), tendo que se ver na luta por sua autonomia, visto que as demais instituições ainda se empenham por sua tutela.

Com a difusão do acesso à escola caminhou-se, especialmente, para a legitimação dos espaços formais reduzindo os demais na constituição dos

conhecimentos dos sujeitos sem, contudo, retirar destes ambientes informais sua importância. Depositou-se em instituições específicas a confiança de que nelas melhor se tratariam as questões atinentes à educação e o saber (WANDERLEY, 1984).

As tentativas executadas no período monárquico e imperial também alcançaram o insucesso, o que demonstrou o desejo dos dirigentes em não alterar a situação política e cultural já estabelecida (FÁVERO, 2000).

O desempenho da atividade universitária no Brasil por muito tempo não se preocupou adequadamente com a criação de um ambiente de saber onde seria possível a facilitação do contato com o conhecimento, a formação intelectual daqueles que dela participassem.

Buscou, entretanto, cada vez mais a formação de indivíduos dominantes de conhecimentos específicos, da experiência humana consolidada, e competentes em seus ofícios (TEIXEIRA, 1998).

Foi no início do século XX que a universidade despertou para uma formação embasada no conhecimento que passa a ser objeto da universidade migrada do cultuado e imutável, posto pelos pensadores, para o conhecimento capitalizável.

Essa atitude se justifica na busca da modernização do Brasil a partir do local que apresentava potencial para a formação de trabalhadores capacitados, a universidade. Uma vez transformada a instituição superior em escola de especialistas em ciências, o mundo passou a ser visto pelo ângulo de um promissor mercado.

No final do século XX e início do século XXI a universidade buscou atender a necessidade de mão-de-obra especializada que tanto necessitava o mercado, caminhando paulatinamente para a construção do ideal de “país desenvolvido”. A fim de alcançar esse fim, os modelos norte-americanos, com ideal de produção e eficiência, foram tomados como meio certo para a modernização do país (CUNHA, 2006).

Primeiramente, os conceitos pedagógicos tecnicistas se fizeram presentes no ensino superior “Com base na pressuposição de neutralidade científica e guiada nos princípios da racionalidade, eficiência e produtividade [...]” (SAVIANI, 2013, p.381) procurando ordenar o procedimento de ensino e de aprendizagem de forma a torná-los práticos e operacionais (SAVIANI, 2013, p.381) ao estilo da atividade fabril.

Os conteúdos trabalhados em sala de aula restringem-se aos necessários às atividades práticas de labor a partir de informações objetivas, articuladas como conhecimentos, repassadas de maneira técnica e dogmática. Aos alunos competedominar as técnicas e informações repassadas utilizando-as corretamente quando do exercício da sua prática profissional (PORTO; RÉGNIER, 2003).

A universidade é marcada como local de preparação de profissionais capazes de aplicar conhecimentos, exceto nas questões da vida, recuando, neste ambiente, a função de formar humanos hábeis a pensar sua condição em complexidade (TOBIAS, 1969).

É válido destacar o que estabelece o artigo 10 da Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI (1998, p.26) em relação à necessidade de iniciativas na área do desenvolvimento da prática docente universitária:

Devem ser tomadas providências adequadas para pesquisar, atualizar e melhorar as habilidades pedagógicas, por meio de programas apropriados de desenvolvimento de pessoal, estimulando a inovação constante dos currículos e dos métodos de ensino e aprendizagem (BRASIL, 1998).

No ensino superior é essencial que o professor seja conhecedor e condutor de investigação, contribuindo para o avanço do conhecimento de seus alunos em sua área de especialização.

O papel do professor desta forma é primordial na busca de uma nova metodologia mais eficiente e com eficácia, tendo em vista que, para implantar novas metodologias o professor enfrenta dificuldades oriundas da estrutura da própria instituição, ou seja, direção, coordenação, falta de recursos, entre outros (RODRIGUES; SANTOS, 2020).

Vale salientar que o professor é o principal condutor do processo avaliativo devendo ter clareza nos objetivos que quer alcançar com seus alunos, pois ele não está somente avaliando os alunos, mas, também, se autoavaliando e avaliando sua prática pedagógica.

Para que o professor consiga alcançar seus objetivos durante o ano letivo é essencial que ele trace estratégias, o que significa definir a maneira que pode levá-lo a atingir os seus objetivos e o desempenho dos seus alunos (SILVA; NUNES, 2020).

É importante que o professor instigue a curiosidade, o questionamento e a reflexão de seus alunos, haja vista que a aprendizagem é facilitada a partir do momento que comparamos o novo com o que já sabemos.

Acredita-se que a experiência na área educacional se faz de grande valia, pois o professor passa a conhecer o perfil de seus alunos, e aprende a lidar com cada um deles respeitando suas singularidades (SOUSA; FINO, 2007).

Inclusive, para o momento de planejar suas aulas a experiência do professor mostra-se relevante, pois ele já possui conhecimento sobre o que abordar em cada série, haja vista que conhece a idade e o comportamento de cada fase.

Todavia, é válido salientar que o professor deve buscar atualizar-se constantemente, considerando que em uma era tecnológica, aqueles que não buscam aperfeiçoar-se acabam ficando para trás (RODRIGUES; SANTOS, 2020).

O dinamismo com que os fatos acontecem no Brasil e no mundo nos mostram constantemente a necessidade de adaptações às novas situações (OLIVEIRA, et al., 2013).

Essas adequações, assim como tudo que é novo, geralmente trazem consigo estruturas complexas, nem sempre abertas às mudanças, principalmente quando se trata de modelos anteriormente estabelecidos.

Assim, como nos setores de grande importância da sociedade, tais como a Saúde e Segurança, a Educação se configura como uma das pastas mais significativas do Poder Executivo, e nessa condição, também se apresenta como uma das que menos evoluiu, considerando o seu tempo de existência (SILVA; NUNES, 2020).

No decorrer dos tempos houve uma evolução nas transformações didáticas e pedagógicas, iniciando com metodologias de ensino tradicionais, chegando-se hoje aos modelos construtivistas e interdisciplinares, que mostraram que a escola que se utiliza apenas de conteúdos disciplinares não pode resolver os problemas que envolvem a educação.

São inúmeras as mudanças ocorridas na sociedade, a maioria delas foram trazidas pelas tecnologias que entraram no cenário social trazendo consigo uma velocidade em tempo real, quebrando barreiras geográficas, e impondo aos indivíduos a necessidade de se atualizar na mesma velocidade em que elas se modificam (ANDRADE *et al.*, 2002).

Dessa maneira, para o autor, essa é uma das maiores mudanças da sociedade, onde o trabalho físico dá lugar ao intelecto, sendo o conhecimento que gira em torno do capitalismo, hoje, se sobressai no mercado aquele indivíduo que consegue pensar, criar através de seu conhecimento, sendo este fundamental para a construção da atual sociedade em suas necessidades econômicas, bem como para o próprio crescimento humano.

Assim, é essencial que o professor se mantenha atualizado, buscando uma formação continuada que lhe permita se adaptar às novas exigências da educação, não devendo focar em apenas enriquecer sua carga de informações, mas, também, refletir sobre o contexto em que vive, sobre a sociedade e os diversos fatores que a envolve, sejam eles econômicos, políticos ou culturais (SILVA; NUNES, 2020).

O professor, assim como qualquer outro profissional precisa se manter em uma educação continuada, tendo sempre o intuito de acompanhar as novas exigências da sociedade, viabilizando, dessa forma, a construção, socialização e confronto de conhecimentos, avançando de forma contínua em seu desenvolvimento profissional.

Nesse contexto, durante todo o seu percurso profissional, o professor deverá manter uma formação continuada, buscando sempre sua atualização, para que, com isso, possa atender às novas exigências da sociedade, a qual está avançando dia a dia. É fundamental, portanto, que o professor tenha sua atuação pautada em uma prática inovadora e em contínuo desenvolvimento (SILVA; NUNES, 2020).

É nesse contexto, que se deve citar as habilidades mentais consideradas indispensáveis para o profissional do século XXI (ANDRADE *et al.*, 2002):

1. **Analisar:** decompor; determinar componentes: natureza, significado e relação;
2. **Concluir:** dizer a opinião; explicar o que aprendeu; dizer o que conseguiu assimilar;
3. **Consultar:** saber manusear material de documentação (livros, revistas, dicionários, publicações online);
4. **Demonstrar:** mostrar evidências, provar com um relacionamento conveniente; descrever e explicar de maneira ordenada e pormenorizada;

5. **Diferenciar:** discriminar, distinguir; identificar pontos comuns; apontar os pontos diversos (não precisa explicar o que cada ponto significa);
6. **Esquematizar:** colocar palavras-chave ligadas a ideia correspondente;
7. **Exemplificar:** explicar ou prover com exemplos; aplicar com algo que seja modelo;
8. **Explicar:** desenvolver, explanar, tornar claro ou inteligível, interpretar;
9. **Extrapolar:** aplicar o aprendido em situações semelhantes;
10. **Fazer analogia:** comparar, buscando semelhanças;
11. **Justificar:** provar que é; demonstrar realidade; fundamentar;
12. **Pesquisar:** descobrir dados em fontes reais ou bibliográficas ou digitais;
13. **Relatar:** contar o fato ou descrever o assunto com as próprias palavras;
14. **Resumir:** dizer com poucas palavras a ideia ou fato, sintetizar.

Considerando as habilidades citadas é possível dizer que estas devem fazer parte de qualquer profissional que deseja se destacar no mercado em que atua, estando tais habilidades relacionadas. Cada uma delas exerce uma necessidade atual, não adianta você confirmar um fato, sem explicá-lo, sem fundamentá-lo, sem exemplificá-lo.

Existe uma evolução no Ensino Superior no Brasil grandiosa, o desempenho dos professores é algo que deve ter destaque, as instituições comprometidas com a qualidade do ensino estão cada vez mais rigorosas ao selecionar os seus profissionais.

A avaliação da qualidade exige que os atores envolvidos negociem e se coloquem de acordo com os critérios da qualidade, com o objetivo de tomar decisões, visando introduzir melhorias (UNESCO, 1999).

Tem-se a universidade como um dos lugares privilegiados para conhecer a cultura universal, além das ciências específicas procurando divulgar os saberes já apresentados, e criar os sempre em vista da realidade contextualizada (OLIVEIRA, *et al.*, 2013).

A formação esperada do sujeito que vivencia esse espaço social é de um profissional intelectual atento aos múltiplos constituintes que integram o saber (WANDERLEY, 1988).

Considera-se a universidade “[...] não uma mera consumidora e repetidora de elementos envoltas para ‘profissionalizar’, mas sim um retiro elevado onde se cultiva a ponderação crítica sobre a fato e se criem informações com bases científicas” (LUCKESI, 2003, p. 1) interrelacionando-os.

Juntamente com a ciência, a universidade é impulsionada pela dinâmica do conhecimento que se faz a partir da consciência de seu percurso. Desse modo, imperioso se torna trabalhar em seu espaço o trajeto do saber já acumulado proporcionando aos acadêmicos um contato com o pensamento científico contextualizado sem findar suas interrogações.

É na busca por respostas que se encontram possibilidades de questionamentos progredindo o saber, a ciência e a universidade. Observe que não se trata de singularizar a resposta, mas perceber o caráter sempre múltiplo dela, seja a partir de sua fundamentação ou de suas consequências (RODRIGUES; SANTOS, 2020).

Reduzir a função da universidade a mero depósito de verdades reveladas onde o sujeito pode até lá dirigir-se para apreender informações e modos de fazer especializando-se em “operador de soluções” é mutilar tanto a capacidade da universidade quanto a do acadêmico (RAMALHO, 2017).

O aluno, ao chegar na graduação, indica um conhecimento escolar base que o possibilita adentrar em um local de investigação e produção do conhecimento onde há autonomia e liberdade para o pensamento (LUCKESI, 2003).

Lugar que permite revisitar o passado ao tempo de contactar-se com o novo, com seus ambientes, contextos e constituintes liberando o saber das situações práticas e limitadas de modo a atribuir sentido às informações universalizando-as ao tempo que as individualiza (GOMES, 2009).

A universidade deve procurar vincular-se à realidade, pois sua alienação demonstra que o ensino nela praticado não corresponde a um espaço e um lugar de forma a somente verbalizar conhecimentos.

Observa-se que afirmativas científicas podem permanecer válidas por anos, contudo merecem sempre ser percebidas como novas a partir dos contextos em que se encontram.

Eternizar essas verdades é ação contrária ao crescimento, à evolução no sentido de construir um mundo onde o homem seja mais homem, sujeito de um processo e construtor de sua história (LUCKESI, 1998, p. 5) e da sociedade do conhecimento.

Possibilitar a atuação do sujeito na edificação de sua vida e sociedade pressupõe conceder-lhe liberdade para agir e pensar autonomamente. Nessa ação se verifica a significância ímpar das instituições de ensino, especialmente a da universidade, pois a comunidade onde ela não se presentifica “[...] não têm existência autônoma, vivendo, tão-somente, como um reflexo dos demais povos”. (TEIXEIRA, 1998, p. 34)

O conhecimento científico a ser trabalhado não pode se dar por uma ilusão de forma a considerar somente a si mesmo. Deve atentar ao sujeito que estuda, ao que ensina, ao tempo em que ocorre, ao espaço em que se materializa a fim de não fomentar somente a formação de “[...] um reino de especialistas indispensáveis à operação da máquina social, destituídos, porém, da tomada de decisões, reduzidos à categoria de executantes mais ou menos respeitados” (MARQUES, 1988, p. 23), mas de indivíduos conscientes de sua importância no exercício do conhecimento.

Ampliar a visão dos acadêmicos para fora do tecnicismo que instrumentaliza o conhecimento em direção a algum fim, a um recurso singular para eventos análogos generalizando informações ou cunhando leis gerais, é atitude esperada da universidade comprometida com seu tempo.

A contemporaneidade, com a imponente de informações que aumentam, desafia a instituição social de ensino superior a trabalhar de forma sistemática inter-relacionando os campos das ciências com a vida permitindo ao acadêmico autonomia no seu conhecimento (RAMALHO, 2017).

O ensino instrumental advindo do método tecnicista apresenta-se insuficiente para a formação do acadêmico, que enfrentará realidades da vida social cada vez mais multidisciplinares, transversais e globais demonstrando a “[...] necessidade de uma reforma do pensamento, portanto de uma reforma do ensino [...]” e da instituição universitária (MORIN, 2003, p.9).

Cada disciplina é importante em sua especificidade, contudo ela não mais subsiste sozinha, pois somente se compreende profundamente se interligá-las às demais.

Ser um hiper especialista não significa ter domínio da verdade, pois “Conhecer e pensar não é chegar a uma verdade absolutamente certa, mas dialogar com a incerteza” (MORIN, 2003, p. 59) que constitui o saber.

A capacidade de se posicionar nas diversas situações da vida pressupõe um exercício de saberes possível de ser experienciado na escola, especialmente na universidade, onde o raciocínio e a criticidade encontram ambiente propício para se desenvolverem (CATANI; OLIVEIRA, 2003).

A função da instituição de ensino superior é ímpar, pois não versa apenas na difusão dos conhecimentos, tampouco de conservar o conhecimento humano. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que as universidades (WAZLAWICK, 2018).

À universidade cabe buscar comungar as dimensões que formam o conhecimento, rompendo com o entendimento consolidado, mas ultrapassado, que somente o saber aplicável é passível de adentrar as suas chancelas (CATANI; OLIVEIRA, 2003).

Não se percebe mais a satisfação do aprendente com o repasse pronto de certa quantidade de afirmativas. O desejo de saber autonomamente se presentifica em cada ato, questionamento e olhar do acadêmico.

Mostram que não basta mais a imposição de uma verdade, buscando cada vez mais compreender os fundamentos do pensamento, pois eles lhe permitem observar novas possibilidades.

Nesse entendimento, não há como repassar verdades para o aluno, pois elas não se dão de vez por revelação pronta e eterna. Em virtude disso a atividade a ser exercida na universidade contemporânea deve afastar-se do modelo em que prima o repasse de informações utilitárias como um mero fazer e resolver problemas de modo idêntico como se aqueles trouxessem em si os mesmos elementos em um mesmo contexto.

Essa postura obsta o exercício da criatividade do aluno bem como a comunicação dos seus saberes desconsiderando o desenvolvimento da criticidade e autonomia do aprendente.

Com essa referência estudar resume-se a “[...] ler matéria a fim de se preparar para fazer provas, e todo um processo de crescimento intelectual e aprofundamento, em determinada área ou disciplina, fica encerrado com o anúncio da nota ou conceito obtido na prova” (LUCKESI, 1998, p. 5) reduzindo consideravelmente o ensino e a aprendizagem, pois “[...] o melhor professor é aquele que traz maior número de informações, erudições; o melhor aluno é o que mais fielmente repete o professor e seus eventuais textos nas provas” (LUCKESI, 1998, p. 5) demonstrando o sucesso do adestramento no conhecimento.

É no embate dos que avaliam com os que anseiam conhecer que a instituição se personifica. A iniciação dos que almejam estudar se faz pela recepção dos que já conhecem, da permuta de conhecimento que se concretiza em desenvolvimento para os sujeitos da relação ensino/aprendizagem. Ao docente cabe auxiliar o estudante na reflexão beneficiando sua autonomia intelectual (RAMALHO, 2017).

Na prática universitária o docente apresenta-se como um intermediário do processo de reflexão, investigação de ressignificação de subsídios permitindo ao educando desenvolver a aptidão de refletir, criticar e argumentar autonomamente com vistas ao conhecimento já acumulado (RAMALHO, 2017).

A reflexão crítica é prática educativa importante e que não se determina com a intervenção mecânica do conhecimento na realidade, pois é preciso pensar o conhecimento “[...] no interior dos processos e das relações em que se produz/reproduz, no âmago da produção/reprodução do mundo social-humano” (MARQUES, 1988, p. 08) e não somente aplicá-lo.

Assim, o conhecimento só é compreendido como tal se considerar os sujeitos históricos que formam nas e pelas sociedades que conservam e transformam os saberes em uma cultura pelo “[...] processos de socialização, do qual a educação é forma intencional e organizada, necessitada, portanto, de tornar conscientes e lucidamente percebidas as relações vividas entre os homens e as objetivações que criam ou assumem eles como suas” (MARQUES, 1988, p. 08) verdades científicas.

No ensino superior é efetivo que o docente tenha conhecimento de investigação, colaborando para o avanço da ciência de seus alunos em seu campo de especialização (FERNANDES ANDRÉ, 2019).

Um sistema de gestão voltado para a qualidade na educação precisa ter pertinência e procurar cumprir a sua missão. Para isso, os esforços exigem que os

agentes da IES desenvolvam um sistema de pesquisa de qualidade que deve ser o foco do sistema de gestão delas.

Nesse contexto, o controle da qualidade exige indicadores precisos, determinados *a priori*, que possam caracterizar, sem erros, os produtos do sistema (RAMALHO, 2017).

Conforme Lins et. al (2005) a qualidade em IES deve envolver o clima (infraestrutura), os processos e a gestão (processos administrativos), os métodos e processos de ensino/aprendizagem, os currículos, a gênese e comunicação do conhecimento e a propriedade político-institucional (confiabilidade que a instituição goza no meio da sociedade).

Assim, a qualidade não pode ser analisada de forma dissociada da pertinência da educação superior, uma vez que se constrói socialmente e, em consequência, implica na escolha de um sistema avaliativo em um determinado espaço social (LINS, et. al, 2005).

De acordo com pesquisa desenvolvida por Paula e Pimentel (2011), IES públicas possuem estruturas complexas, tendo como principal desafio para a gestão da educação das IES a ausência de mecanismos que forneça dados objetivos acerca das áreas de especialidades, o que poderia facilitar o desenvolvimento de um planejamento capaz de apontar o que deve ser melhorado na formação dos discentes além de promoção de políticas públicas voltadas para o incentivo de pesquisa-ensino-extensão.

O desenvolvimento desse planejamento consiste em uma previsão de uma ação a ser desenvolvida, verificando-se com antecedência os melhores meios para se atingir um objetivo (XAVIER, 2000).

É um processo contínuo visando atender as necessidades individuais e coletivas dos membros da sociedade escolar, verificando o caminho adequado a ser seguido, com ações pensadas e estratégias atribuídas para alcançar os objetivos traçados.

Ele possibilita uma organização metodológica do conteúdo a ser desenvolvido pelos professores na sala de aula, baseado na necessidade e no conhecimento de mundo dos alunos, e assim, visando o crescimento do homem dentro da sociedade.

Destaca-se que fazer o planejamento demanda um processo constante, que merece acompanhamento frequente para que alguns pontos sejam aperfeiçoados.

De nada adianta preparar um plano, de não for feito um acompanhamento, haja vista que ele não servirá como apoio para suas ações dentro da sala de aula.

Informou Ribeiro (2010) em seu estudo que tendo como base os referenciais de Qualidade do MEC e ferramentas de qualidade, observou que os gestores participantes da sua pesquisa desconhecem ou não utilizam programas e ferramentas de qualidade sendo, portanto, necessário que ocorra uma conscientização acerca da importância da adoção de mecanismos como implantação de programas de certificação, por exemplo.

Segundo o Higher Education Quality Council of Ontario, Canadá, em 2008, para avaliar a qualidade no ensino superior se devem ter em consideração os indicadores de entrada (estudantes, professores e processos institucionais), indicadores de investigação (publicações, entrevistas de artigos, recursos para investigação, patentes e os resultados da comercialização), indicadores de ensino e aprendizagem (medição do conhecimento, ambientes de aprendizagem, avaliação do ensino e os recursos para o ensino), indicadores de saída (estudos terminados e continuantes, satisfação dos graduados, satisfação dos empregadores, emprego dos formados e a formação permanente (EPI, 2008, p. 1).

Segundo a Resolução Ministerial 150/99, o sistema universitário de programas de acreditação do ensino superior (SUPRA) foi criado com a concepção de transferir a responsabilidade pela avaliação da qualidade para as instituições do ensino superior, com ênfase na autoavaliação e o fortalecimento da cultura pela excelência, na prática isto lhe rendeu, a direção e o controle do sistema (CECM, 2001).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), apreende que a docência no ensino superior seja organizada, de anteposição, nos programas de graduação e pós-graduação. E, ao mesmo tempo, a aptidão docente deve ser avaliada pela prova (ENADE) aplicada aos universitários (WAZLAWICK, 2018).

As universidades têm como fins a educação, a pesquisa e a extensão, contudo nem sempre elas são indissociáveis como precisam ser. Muitas vezes há uma supervalorização da pesquisa e o ensino fica como apêndice (FERNANDES; ANDRÉ, 2019).

Ao desempenhar suas atividades, seja de ensino, pesquisa ou extensão, a universidade deve possibilitar aos acadêmicos sua inserção no conhecimento

abstrato, mas também no prático bem como no geral e específico (WAZLAWICK, 2018).

Essa movimentação que os fazem transitar em diversos momentos e ambientes acresce significativamente suas habilidades cognitivas, fazendo-os trabalhar a criticidade e a criatividade, pois nenhum estudo é totalmente semelhante ao outro.

Hoje em dia, professores e estudantes são instigados a novos desafios, mas o alicerce educacional continua sendo o padrão jesuítico, como explicita Pimenta e Anastasiou (2005, p.147), que está na “concepção das práticas e modos de instruir presentes nas instituições”.

Pode-se perceber uma tendência para o lado do professor no que concerne ao processo de ensino-aprendizagem, colocando-o como centro das atenções, ele é quem está no comando do conhecimento, cabe ao aluno apenas obedecer ao que o professor estabelecer para o seu aprendizado (NASCIMENTO, 2013).

Nesse momento, ele possui a oportunidade de observar seus estudantes, identificando suas conquistas, suas dificuldades e os conhecendo cada vez mais.

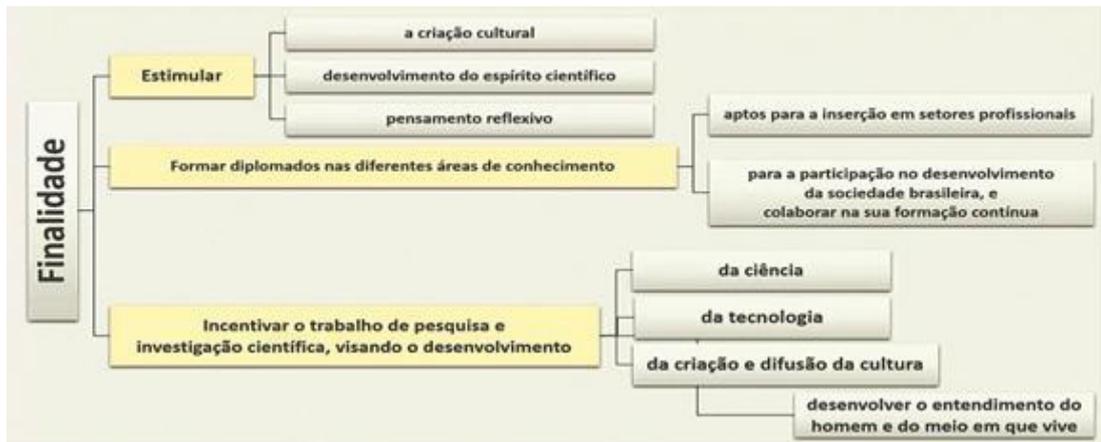
Desta forma, o ensino superior deve proporcionar uma formação tanto singular quanto social, onde a formação singular consiste em condições de viver bem, realizando seu bem-estar pessoal e usufruindo dos bens sociais e culturais postos a seu alcance.

E a formação social incide na formação do cidadão e sua contribuição para a sociedade, proporcionando a construção de uma ordem social mais adequada em relação à sociedade em geral (CUNHA, 2002).

Neste contexto, é imprescindível dizer que o ensino superior público possui um importante papel na formação dos novos cidadãos, estes devem ter consciência de seus direitos e deveres, promovendo acima de tudo mudanças que garantam dignidade para todos, oportunidades e qualidade de vida, promovendo a consolidação da cidadania democrática (FERNANDES; FERNANDES ANDRÉ, 2019).

Para se ter uma visão didática da educação superior segundo a LDB, mostra-se nas figuras abaixo sequenciadas o panorama de domínio de suas responsabilidades, normatizadas desde suas finalidades, cursos, programas e formação dos seus quadros profissionais.

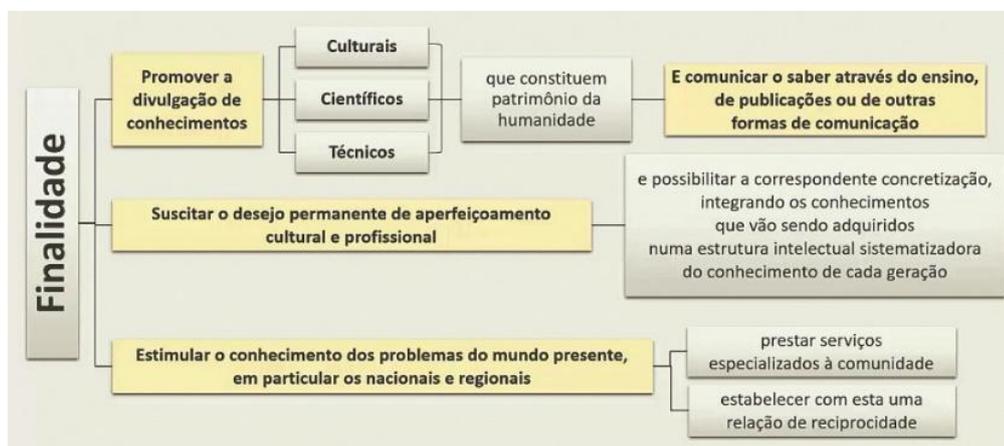
Figura 2 - Educação Superior (Finalidade 1)



Fonte: LDB - Educação superior, Art. 43 - 57. LEI Nº 9.394/96 atualizada em março de 2022. LDB Esquematizada 2022.

A finalidade (1): estimular, formar e incentivar representam os comandos de frente que determinam a missão da educação superior no tocante a cultura, a ciência, o pensamento crítico, a formação superior e o incentivo à investigação científica, sempre em favor do bem da sociedade.

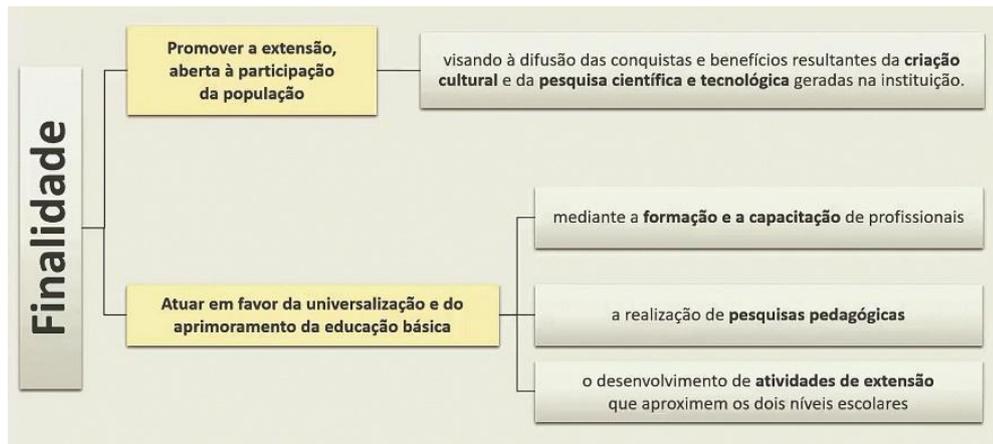
Figura 3 - Educação Superior (Finalidade 2)



Fonte: LDB - Educação superior, Art. 43 - 57. LEI Nº 9.394/96 atualizada em março de 2022. LDB Esquematizada 2022.

A finalidade (2) está representada na divulgação do conhecimento, do interesse pelo aperfeiçoamento profissional bem como na resolução de problemas gerais do mundo na atualidade.

Figura 4 - Educação Superior (Finalidade 3)



Fonte: LDB - Educação superior, Art. 43 - 57. LEI Nº 9.394/96 atualizada em março de 2022. LDB Esquematizada 2022.

A finalidade (3) demonstra a responsabilidade social da Instituição quanto a difusão e transferência do conhecimento científico, tecnológico e cultural à população, por intermédio de atividades de extensão, bem como promover meios para a universalização e aperfeiçoamento da educação básica.

Figura 5 - Formação dos quadros profissionais



Fonte: LDB - Educação superior, Art. 43 - 57. LEI Nº 9.394/96 atualizada em março de 2022. LDB Esquematizada 2022.

A figura 4 descreve o caráter pluridisciplinar das universidades na formação dos quadros profissionais que englobam o nível superior, a pesquisa, a extensão e o domínio, cultivo e saber humano.

Ao desempenhar suas atividades, seja de ensino, pesquisa ou extensão, a universidade deve possibilitar aos acadêmicos sua inserção no conhecimento abstrato, mas também no prático bem como no geral e específico.

Essa movimentação que os fazem transitar em diversos momentos e ambientes acresce significativamente suas habilidades cognitivas, fazendo-os trabalhar a criticidade e a criatividade, pois nenhum estudo é totalmente semelhante ao outro.

Hoje em dia, professores e estudantes são instigados a novos desafios, mas o alicerce educacional continua sendo o padrão jesuítico, como explicita Pimenta e Anastasiou (2005, p.147), que está na “concepção das práticas e modos de instruir presentes nas instituições”.

Pode-se perceber uma tendência para o lado do professor no que concerne ao processo de ensino-aprendizagem, colocando o professor como centro das atenções, ele é quem está no comando do conhecimento, cabe ao aluno apenas obedecer ao que o professor estabelecer para o seu aprendizado (NASCIMENTO, 2013).

Nesse momento, o professor possui a oportunidade de observar seus estudantes, identificando suas conquistas, suas dificuldades e os conhecendo cada vez mais.

Desta forma, o ensino superior deve proporcionar uma formação tanto singular quanto social, onde a formação singular consiste em condições de viver bem, realizando seu bem-estar pessoal e usufruindo dos bens sociais e culturais postos a seu alcance.

E a formação social incide na formação do cidadão e sua contribuição para a sociedade, proporcionando a construção de uma ordem social mais adequada em relação à sociedade em geral (CUNHA, 2002).

Neste contexto, é imprescindível dizer que o ensino superior público possui um importante papel na formação dos novos cidadãos, estes devem ter consciência de seus direitos e deveres, promovendo acima de tudo mudanças que garantam dignidade para todos, oportunidades e qualidade de vida, promovendo a consolidação da cidadania democrática.

Hoje em dia, professores e estudantes são instigados a novos desafios, mas o alicerce educacional continua sendo o padrão jesuítico, como explicita Pimenta e

Anastasiou (2005, p.147), que está na “concepção das práticas e modos de instruir presentes nas instituições”.

Pode-se perceber uma tendência para o lado do professor no que concerne ao processo de ensino-aprendizagem, colocando o professor como centro das atenções, ele é quem está no comando do conhecimento, cabe ao aluno apenas obedecer ao que o professor estabelecer para o seu aprendizado (NASCIMENTO, 2013).

Nesse momento, o professor possui a oportunidade de observar seus estudantes, identificando suas conquistas, suas dificuldades e os conhecendo cada vez mais.

Em relação ao panorama estatístico da educação superior arrolamos alguns dados governamentais descritos no portal do governo federal, atualizado até 2020.

Quadro 2 - Estatísticas Gerais da Educação Superior, por categoria Administrativa - Brasil - 2020

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Número de Instituições	2.457	304	118	129	57	2.153
Educação Superior – Graduação						
Curso	41.957	10.806	6.759	3.461	586	31.147
Matrícula	8.680.354	1.956.352	1.254.080	623.729	78.543	6.724.002
Ingresso Total	3.765.475	527.006	342.526	163.295	21.185	3.238.469
Concluinte	1.278.622	204.174	118.470	69.820	15.884	1.074.448
Educação Superior – Sequencial de formação Específica						
Matrícula	591	254	8	246	0	337
EDUCAÇÃO SUPERIOR – TOTAL						
Matrícula Total	8.680.945	1.956.606	1.254.088	623.975	78.543	6.724.339
Função Docente em Exercício	366.289	171.330	118.085	47.211	6.034	194.959
Docente em Exercício	323.376	168.449	117.556	45.808	5.945	162.662

Fonte: Mec/Inep/Capes. Elaborado pelo Inep/DEED

Os números apresentados no quadro 1 denotam a grande disparidade entre o número de instituições federais de ensino superior (Ifes) – (4,8%), em relação à rede privada de ensino superior – (87,6%).

No Brasil, o alto custo e a seletividade das universidades públicas e a falta de alternativas de formação pós-secundária deu razão a uma grande expansão da educação superior privada como ocorreu também no Chile e na Colômbia. Dois fatores contribuíram para esse fenômeno: As dificuldades financeiras porque passou o Brasil ao final da década de 1970 e por posições político-ideológicas assumidas por governos, como ocorreu no resto do mundo (Buckner 2017; Levy 2006).

Quadro 3 - Número de vagas de curso de graduação por tipo de vaga e categoria administrativa - 2020

Categoria administrativa	Vagas de cursos de graduação			
	Total geral de vagas	Vagas novas oferecidas	Vagas de programas especiais	Vagas remanescentes
Total geral	19.626.441	14.328.139	60.859	5.237.443
Pública	863.520	668.890	9.930	184.700
Federal	492.599	373.185	3.160	116.254
Estadual	247.972	203.705	6.347	37.920
Municipal	122.949	92.000	423	30.526
Privada	18.762.921	13.659.249	50.929	5.052.743

Fonte: Mec/Inep/Capes. Elaborado pelo Inep/DEED

O quadro n. 3 mostra que do total de vagas ofertadas na graduação (19.626.441), as universidades federais ocupam 492.599, ou seja 2,51% enquanto que as instituições privadas ocupam 18.762.921 vagas o que representa 95,6%, isso no ano de 2020. Os dados denotam o enorme distanciamento das Ifes, em relação às instituições de ensino superior privadas.

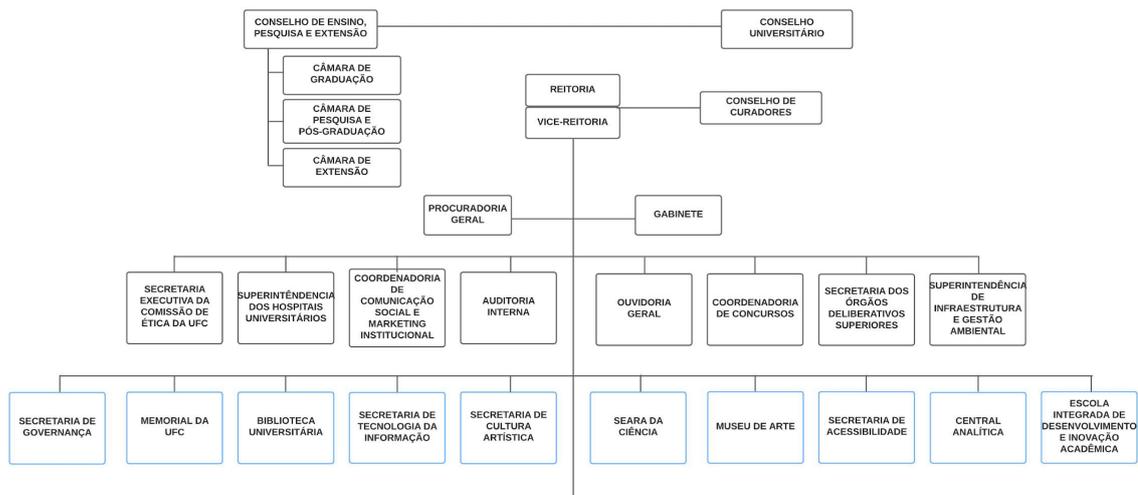
É notório que as universidades desempenham papel decisivo na condução da educação superior no Brasil, com uma enorme responsabilidade social. Isso demanda uma estrutura física, orgânica/operacional e de um corpo docente, técnico e discente bem preparados, além de forte investimento. Por isso, requer uma estrutura organizacional que lhes forneça os devidos recursos para a consecução das suas metas e objetivos regimentais.

Os ensinamentos de Costa, Souza e Fell (2012), indicam que a estrutura organizacional é condição, sem a qual, não há resposta adequada a qualquer tipo de corporação que queira atingir seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

Neste sentido, é preciso que todos os seus componentes alinhem sua forma de participação para formação do tecido organizacional desde a distribuição de cargos e tarefas, relações interpessoais, planejamento dos objetivos e metas, e até a criação de uma cultura de estrutura organizacional.

Dessa forma, as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), são organizadas a partir de uma estrutura que delimita os raios de ação dispostos em uma composição orgânica onde são desenvolvidas suas atividades e respectivas responsabilidades institucionais compostas por ações constitucionalmente indissociáveis referentes ao ensino, pesquisa e extensão. Na Universidade Federal do Ceará esse quadro encontra-se assim delineado:

Figura 6- Estrutura organizacional da administração superior da UFC



Fonte: Proplad (UFC), 2017.

Como demonstrado no organograma, é complexa a estrutura organizacional da UFC, a qual é composta pela administração superior representada pelo conselho universitário, conselho de ensino pesquisa e extensão, Reitor e Vice-Reitor, conselho de curadores, procuradoria e Pró-Reitorias. Além disso, a estrutura acadêmica constituída pelos centros, departamentos e respectivos conselhos e órgãos de assessoria suplementar.

Para o pleno funcionamento do aparato organizacional descrito na figura 1, faz-se necessário a implementação de mecanismos de desenvolvimento institucional

os quais são fixados no instrumento de planejamento e gestão esboçado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que representa a identidade da Instituição.

Segundo os dirigentes máximos da Instituição:

“O PDI traz uma atuação inteligente e democrática da instituição do ponto de vista do planejamento participativo, estratégico e avaliativo”, bem como, estimula o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da gestão, ampliando a capacidade de gestão administrativa da universidade. estimula o aumento. O PDI apresenta, assim, uma visão sistêmica e estratégica do ambiente interno e externo à instituição, o que o torna um forte alicerce para à tomada de decisão e alcance da visão de futuro estabelecida. Este trabalho marca a Universidade preparada para as transformações e mudanças em qualquer tempo, advindas do seu caráter institucional promotora de educação e tecnologia científica”. **PROPLAD/UFC, 2017.**

6 POLÍTICAS PÚBLICAS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O capítulo objetiva analisar as políticas públicas na Educação Superior, a partir de sua expansão com a criação dos Institutos de Educação Superior, demonstrando as implicações referentes à expansão do acesso, até a instituição do Programa Universidade para Todos (ProUni) e trata-se também de demonstrar o avanço na perspectiva do Ensino Superior à distância com cursos de EAD (ANDRIOLA; BARROZO FILHO, 2020). Optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica com base em pressupostos teóricos de autores. Os resultados demonstraram que o Prouni foi um programa de medidas afirmativas e não de direito aos alunos interessados sem ingressar no Ensino Superior. No entanto, o discurso político de justificativa teve como plano de ideias a democratização do Ensino Superior para classes sociais menos privilegiadas. No encaixe dessa política se observou a existência de uma tendência de privatização do ensino e de dar oportunidades de mercado aos agentes privados que alçaram diversos benefícios com a parceria com o Estado. Citou-se no estudo, o caso dos grandes conglomerados educacionais, como a Kroton-anhanguera e outras instituições que obtiveram vantagens expressivas com o Prouni e o FIES. O Prouni trouxe a noção de cotas para minorias como afrodescendentes e indígenas normalmente excluídos do sistema de educação superior, mas dentro de uma política educacional nos parâmetros da privatização que começou da década de 90.

As políticas públicas para o ensino educação superior compreendem planos que determinam os limites e as possibilidades referentes à gestão, de forma que possa haver no processo de regulação, as diretrizes de financiamento do sistema de ensino (ANDRIOLA, 2009).

O estudo objetiva analisar as políticas públicas na Educação Superior, a partir de sua expansão com a criação as Institutos de Educação Superior, demonstrando as implicações referentes à expansão do acesso, até a instituição do Programa Universidade para Todos (ProUni).

As políticas públicas de Educação foram o conjunto de ações que ordena os níveis de ensino que formam o sistema educacional brasileiro, de modo que o Ensino Superior apresenta peculiaridade que o diferenciam das outras modalidades de ensino, levando-se em consideração a complexidade de sua constituição que abrange todas as instituições de ensino superior do país.

Sob esse aspecto, a problemática de estudo aponta a seguinte questão: As diretrizes da Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional – LDB, o Plano Nacional de Educação – PNE e a criação do Programa Universidades para Todos – PROUNI representaram mudanças significativas como políticas públicas de Educação para o Ensino Superior?

Para responder aos objetivos do estudo e ao problema levantado foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em fundamentos teóricos de autores com a finalidade de trazer contribuições sobre o tema.

Justifica-se este capítulo com base no reconhecimento de que o Ensino Superior implica em uma demanda mais complexa de entidades governamentais, além de representação política de representantes do governo e de entidades de representação sindical e seus representantes que realizam regulamentações para a gestão da educação, os procedimentos de avaliação e as demais atividades. A respeito disso, por exemplo, no mundo, principalmente nos países mais desenvolvidos, as pesquisas e as inovações tecnológicas são financiadas com recursos públicos, daí a importância do ensino superior e da gestão educacional para o desenvolvimento social de um país, como esclarece Luiza Caires:

No caso dos Estados Unidos, 60% do dinheiro para a pesquisa vêm dessa fonte; na Europa, 77%. Há poucas semanas, para garantir a “prosperidade em longo prazo”, a Alemanha anunciou o investimento de 160 bilhões de euros no ensino superior e em pesquisa científica para a próxima década.

No Brasil, a pesquisa é financiada por instituições de fomento, ligadas de forma direta ou indireta à estrutura do governo federal por intermédio dos seus ministérios, são elas: CNPq, Finep, Capes e FNDCT. Os estados participam também desse financiamento através das agências estaduais que constituem as FAPs – Fundações Estaduais de Amparo a Pesquisa agrupadas no Confap. Além disso, existe leis de incentivo fiscal e fomento à inovação, financiamentos empresariais e institucionais.

As mudanças na Educação Superior tiveram como características impulsionadoras as transformações ocorridas com o avanço da tecnologia e dos debates internacionais sobre Educação que impulsionaram a modernização do Estado brasileiro, demonstrando a necessidade de ampliação do acesso ao ensino superior.

As contribuições do estudo é trazer uma análise dessas políticas públicas que favoreceram o acesso às IES no Brasil, em um modelo assistencialista formado por

diretrizes de ações afirmativas decotas para afrodescendentes e indígenas, além de estudantes de classes pobres, denominando essa política de democratização do Ensino Superior.

A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real, sob esse aspecto, Sarraf (2019) avalia que a Política Pública representa um processo de atuação governamental (e não governamental) que se insere em medidas de mudança no contexto social.

De modo que a formulação e execução de políticas públicas tem sido determinada pela criação de programas e medidas com a finalidade de obter resultados a partir de uma determinada realidade. Tratam-se de procedimentos que devem planejados e avaliados em seus resultados a partir da própria análise do resultado do esforço da Administração Pública.

As políticas públicas de cunho educacional têm sido entendidas como políticas sociais, as quais são desenvolvidas a partir de um planejamento capaz de articular uma dinâmica que envolve muitas diretrizes que se referem ao financiamento da educação e aos marcos normativos.

De acordo com o art. 205 da Constituição Brasileira de 1988: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho”.

Sob essa perspectiva, a educação é um direito relevante para todos os cidadãos sendo, portanto, um compromisso do Estado em oferecer as condições de acesso à educação por meio de políticas públicas.

Nesse contexto, a LDB foi o marco inicial da política educacional no Brasil. A lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, é a que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, atualmente. Em seu artigo 1º, após declarar que a educação abrange “os processos formativos” que se desenvolvem em todas as instâncias da vida social, a lei nº 9394/96 afirma destinar-se a disciplinar a “educação escolar que se desenvolve predominantemente, por meio do ensino em instituições próprias”(§ 1º) e que “a educação escolar deverá vincular-se ao mundo e à prática social”(§ 2º).

Em se tratando de sistema escolar brasileiro, destacaram-se alguns pontos importantes, quanto aos níveis: educação básica abrangendo educação informal e a

necessidade de formação de professores no ensino fundamental e ensino médio e educação superior, compreendendo cursos de graduação, pós-graduação, extensão, etc. Quanto as modalidades: o ensino brasileiro é praticamente o mesmo até o início do ensino médio, diversificando no superior.

Quanto ao funcionamento: são necessários recursos suficientes, pessoal adequado, atendimento de toda a clientela na idade certa; currículos e programas atualizados, pessoal qualificado, formação adequada de profissionais, desenvolvimento cultural da população e valorização pessoal. Portanto, o Ensino Superior estava longe de funcionar adequadamente. Um dos sintomas desse mal funcionamento se constituía na alta seletividade: índices elevados de ociosidade nas faculdades. O acesso às faculdades teria de aumentar as condições de democratizar a entrada de alunos no atendimento do Ensino Superior.

A década de 80 foi considerada um período de recessão financeira e estagnação da economia, fase em que começou a se estabelecer a presença de ensino superior privado cujo índice atingir apenas cerca de 8,5% do total de acadêmicos matriculados em uma avaliação da média em toda a década. Com o processo de globalização e a abertura dos mercados, abriram-se novas oportunidades para o crescimento do Ensino Superior privado (MAINARDES, 2018)

Na década de 90, segundo Biotto-Cavalcanti (2020) as mudanças a partir do contexto da consolidação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), favoreceram os movimentos iniciais de expansão do Ensino Superior: a transformação das IES privadas em universidades.

De modo que a Constituição Federal assegurou a autonomia às universidades tanto em termos didáticos quanto científicos, as inovações em relação à administrativa e de gestão financeira e patrimonial, possibilitando aos grupos privados a autonomia do Estado. Como se evidencia no texto abaixo:

Art. 9º As universidades, na forma do disposto no art. 207 da Constituição Federal, caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa de extensão, atendendo ainda ao disposto no art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996. Parágrafo único. A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do parágrafo único do art. 52 da Lei no 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa tanto em áreas básicas como nas aplicadas.

Art. 11. A criação de cursos superiores de graduação ou a incorporação de cursos já existentes e em funcionamento, fora de sede, ou seja, em localidades distintas das definidas no ato de seu credenciamento, por universidades integrantes do Sistema Federal de Ensino, depende de autorização prévia do Ministério da Educação e do Desporto, ouvido o

Conselho Nacional de Educação, nos termos de norma a ser expedida pelo Ministro de Estado, a qual incluirá a comprovação da efetiva integração acadêmica e administrativa entre a nova unidade e a sede da universidade.

§ 1º Os cursos criados ou incorporados na forma deste artigo constituirão novo campus e integrarão a universidade, devendo o conjunto assim formado observar o disposto no art. 52 da Lei no 9.394, de 1996.

§ 2º A transferência de instituição de ensino superior de uma para outra mantenedora deve ser convalidada pelo Ministério da Educação e do Desporto, ouvido o Conselho Nacional de Educação (LDBN, 1996, P. 61).

A partir da instituição da LDBN, ocorreu um novo movimento de expansão entre os anos de 2007 a 2015, diante dos repasses do governo federal para o financiamento da educação superior, favorecendo as parcerias com empresas privadas.

Nesse contexto, deve-se considerar que o Estado desenvolveu políticas públicas que favoreceram as grandes corporações que dominam o mercado da Educação Superior, fomentando as demandas para a expansão do capital que a partir do Estado fomentador e regulador tem um suporte efetivo legal para a evolução contínua do fenômeno da oligopolização da Educação Superior (MAINARDES, 2018).

A criação do Plano Nacional de Educação – PNE foi instituído a partir de planos de ação que tem a função de trazer melhorias para a sociedade no campo educacional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação estabelecida em 1996 foi um marco em relação à exigência de cursos superiores para docentes em serviço que somente possuíam o antigo normal, passando-se a exigir graduação até para os professores de alfabetização de crianças, juntamente com a Constituição Federal de 1988 formaram os novos marcos que passaram a determinar os novos caminhos para a educação em termos de política pública educacional (SAVIANI, 2014).

O PNE que tem vigência de 10 anos (2014 a 2024) criado para apresentar as diretrizes para a política nacional de educação, propondo 23 metas, das quais três compõem o planejamento do ensino superior tendo como foco principal o acesso à educação de qualidade, portanto, o corpo docente dos Institutos de Educação deveria ter pós-graduação, o que favoreceu para as faculdades de todo país abrissem cursos para ofertar ensino para uma grande demanda de profissionais em serviço.

As universidades públicas e faculdades privadas começaram a oferecer cursos de pós-graduação stricto sensu com a finalidade de ampliar o número de titulados.

A oportunidade de pessoas com baixa renda ter acesso à faculdade se tornou possível com a Lei n. 11.096/2005 que instituiu o Programa Universidade para Todos (PROUNI). Essa política foi voltada para o ensino superior se constituindo em uma forma de inclusão social, a partir de diretrizes de cotas e condições dos alunos adentrarem nos cursos a partir do Prouni, que representou uma parceria do Estado com as faculdades privadas. De modo que esta decisão do governo federal teve um grande impacto social, na medida em que contribuiu para a promoção da expansão do ensino superior.

O Programa Universidade para Todos (PROUNI) assegurou a lotação de vagas nas instituições privadas de ensino superior. Segundo Catani, Hey e Porto Gilioli (2006, p. 1):

A Reforma Universitária do governo Lula envolveu uma série de discussões e propostas, sendo o Programa Universidade Para Todos (Prouni) anunciado como carro-chefe na democratização da educação superior brasileira. No entanto, desde o anúncio de que o Projeto de Lei seria encaminhado ao Parlamento (13.05.2004) até a versão definitiva da Lei nº 11.096 (13.01.2005), o Programa sofreu diversas alterações, influenciadas pelas IES particulares e beneficentes. Assim, o parco teor cidadão do Prouni, manifesto quando do lançamento da proposta, foi ainda mais tolhido, pois os benefícios e sua amplitude se reduziram. Representou, também, um estímulo à ampliação das IES privadas.

De modo que essa medida teve como justificativa básica, a necessidade de democratização do ensino superior, no entanto após cinco anos de vigência do programa se evidenciou como uma política assistencialista, se apresentando como curso de qualidade questionada e mais associada à formação de demandas para o mercado de trabalho, apoiados na altíssima ociosidade do ensino superior privado.

Nesse contexto, se projetou uma estratégia através do Prouni de cumprir as metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) que estabeleceu a meta de ampliar o acesso educacional de jovens de 18 a 24 anos, assegurando o acesso de até 30% nos cursos superiores até o ano de 2010.

As críticas realizadas por diversos agentes que analisaram o cenário político da época, denunciaram a pressão das instituições privadas representadas pelos interesses do setor educacional privado, justificada pelo alto número de vagas ociosas.

Sob esse prisma, Carvalho e Lopreato (2005) esclarecem que essa política educacional voltada para o ensino superior teve como estratégia financeira do

Estado, a criação do Prouni, como forma de determinar os caminhos para uma política fiscal restritiva em relação aos custos educacionais. Portanto, o Prouni surge desse esforço de manter o compromisso com o pagamento da dívida externa, a partir de diretrizes de enxugamento de custos na União com a Educação Superior e Básica.

Sobre esse aspecto, Mainardes (2018) avalia que os integrantes ao Ensino Superior por meio do Prouni foram dispensados de procedimentos de seleção pelas IES, por se tratar de ações afirmativas que oportunizaram a oferta de bolsas de estudos às minorias de afrodescendentes e indígenas.

Segundo Catani, Hey e Porto Gilioli (2006, p. 1):

As IES não-beneficentes (com ou sem fins lucrativos) ofereceriam uma bolsa para cada nove alunos regularmente matriculados em cursos efetivamente instalados (Art. 5º, caput). Já as beneficentes deveriam destinar uma bolsa integral para cada quatro alunos de cursos de graduação ou sequencial de formação específica (Art. 11). Em contrapartida, ficariam isentas do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), da Contribuição Social para Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e da Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS).

O crescimento das IES privadas teve como impacto positivo a expansão do acesso à Educação Superior, portanto, o Prouni, favoreceu grandes benefícios às IES privadas que passaram a ter imunidade fiscal e sem o dever de recolher várias receitas tributárias à União.

De modo que as políticas de democratização do Ensino Superior através do Prouni, favoreceram de forma expressiva o setor privado a partir de uma parceria com o Estado em uma duração de 10 anos.

6.1 Aspectos da Educação Superior à Distância – EAD

O Estado brasileiro no início de 1990, com a expansão da tecnologia no país incentivaram plenamente o ensino à distância com materiais didáticos, via rádio, televisão e vídeo nos processos educativos de jovens e adultos na formação profissional e ensino supletivo (MAINARDES, 2018).

Neste processo de ensino se estabelecem metodologias centradas no suporte à aprendizagem à distância disponibiliza aos alunos os recursos multimídia para a formação de recursos humanos com base na prática pedagógica.

A concepções sobre essas modalidades de ensino se incorporam em um debate nacional, mas se encontram devidamente estabelecidas na legislação brasileira através da implantação do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB que garantiu a modalidade de ensino à distância no país (BIOTTO-CAVALCANTI, 2020).

O decreto n. 5.622/2005 estabeleceu as diretrizes da educação a distância como modalidade com base na mediação didático-pedagógica com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação. Os procedimentos de implantação preveem na legislação as várias possibilidades de ensino à distância a partir de diretrizes postuladas segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares que os alunos terão que observar como fatores de obrigatoriedade para completar os ciclos de formação (MAINARDES, 2018).

A relevância de analisar as políticas públicas para o ensino superior a partir da legislação brasileira que regem as diretrizes permite identificar a legislação e as regulamentações em vigor, para os respectivos níveis e modalidades da educação nacional.

O Ensino Superior à distância favorece atualmente a assistência educacional ao educando à distância e o intercâmbio de experiências entre professores, pesquisadores nacionais e educandos.

A efetivação dos processos de descentralização e desconcentração das políticas e gestão educacional no Brasil consubstancia-se por meio da implementação de políticas focalizadas, caracterizadas pela segmentação, rompendo com o princípio da universalização da educação em todos os níveis. Irrrompe-se, desse modo, na defesa da adjetivação da interpretação da educação para todos como garantia, pelo poder público, da educação básica e, particularmente, do ensino fundamental (BIOTTO-CAVALCANTI, 2020).

A relevância das diretrizes da política educacional fora determinada na legislação incorporando a legalidade diante do processo de formação, assim como o conhecimento acerca das recomendações de especialistas na área educativa como fator fundamental para o aluno obter o sucesso desejado.

A legislação é antes de tudo um instrumento de ação que permite legalizar as ações e oportunizar o alargamento da visão dos educandos e professores e estimular novas ações dentro de diretrizes para que não existam procedimentos discrepantes.

As políticas públicas apresentam, portanto, uma forma de acompanhamento e prestação de contas à sociedade de como usa a tecnologia para viabilizar a democratização do ensino no país.

Entende-se, portanto, que o princípio de universalização do ensino favoreceu o alargamento das oportunidades de vagas e diferentes tipos de modalidade de ensino que permitiram a um contingente de alunos da zona urbana e rural o acesso à aprendizagem à distância.

O artigo 80 da Nova LDB/96, para Moran (1998), incentiva todas as modalidades de ensino a distância e continuada, em todos os níveis como forma de interiorização do ensino em locais onde não existem universidades. A utilização integrada de todas as mídias eletrônicas e impressa que pode ajudar a criar todas as modalidades de curso necessárias para dar um salto qualitativo na educação continuada, na formação permanente de educadores, na reeducação dos desempregados (BIOTTO-CAVALCANTI, 2020).

A tecnologia no processo educacional à distância favoreceu também uma comunicação massiva de novos conhecimentos e de possibilidades de recepção de mensagens educativas, eliminando fronteiras espaço-temporais e propiciando o aproveitamento destas mensagens por grande número de pessoas, dispersas geograficamente. Pode-se ensinar bem à distância usando os meios massivos de comunicação, suprimindo com vantagem a ausência do professor (MAINARDES, 2018).

Os cursos oferecem os materiais autoinstrucionais, a partir da elaboração de materiais para o estudo independente, contendo objetivos claros, auto avaliações, exercícios, atividades e textos complementares que exigem do aluno o esforço para fomentar a capacidade de observação crítica e o pluralismo de ideias.

O ensino superior na modalidade a distância com base no uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) teve seu início no Brasil na segunda metade da década de 1990, a partir da conectividade permitida pela Internet. Anterior a este período, a modalidade de educação à distância (EAD) era realizada com uso de material didático impresso, rádio, vídeo e televisão. Os alunos eram atendidos com cursos livres de iniciação profissionalizante e cursos supletivos do ensino fundamental e ensino médio (BIOTTO-CAVALCANTI, 2020).

As Políticas Públicas de fomento da EAD foram criadas iniciativas nos âmbitos federal e estadual incentivando a introdução de cursos que inserem no ambiente educacional as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) com a

modalidade via internet em conjuntura semipresencial, envolvendo diversos educadores que contribuem com suas experiências para formar uma rede educacional definida com base nas políticas estabelecidas nos âmbitos federal e estadual (MAINARDES,2018).

Neste contexto, as políticas institucionais definem as prerrogativas que estimulam a associação entre ensino e modalidade educacional via *online*, por meio de ações que permitem a inclusão digital diante dos desafios colocados pelas metodologias inovadoras.

No âmbito das universidades, o planejamento das ações educacionais se encaminha com base nas situações que favoreçam o processo ensino-aprendizagem e para isso, criam procedimentos de intercâmbio que permitem ao educando estabelecer contatos via e-mail para solicitar materiais e tirar dúvidas. Contudo, as instituições ainda não estão devidamente preparadas para estabelecer nos projetos suas próprias diretrizes traçadas como Projeto Político Pedagógico, e nesse contexto, aceitam passivamente conforme Mainardes (2018, p. 18) “a execução de projetos a partir das políticas definidas nas Instituições Governamentais”.

Assim, compreende-se que uma política de execução de materiais didático-pedagógicas e diretrizes educacionais deve ter um cunho de identidade que estabeleça o marco referencial educativo que não sejam ditados exclusivamente pelas instâncias superiores e exógenas à própria Instituição Acadêmica.

O Ministério da Educação e Cultura – MEC avalia e aprova o projeto pedagógico que devem conter conforme as diretrizes legais da graduação à distância várias ações que estimulem a integração com políticas para o estabelecimento de padrões definidos de qualidade educacional, a incorporação de uma identidade própria par ao ensino à distância, equipe multidisciplinar para a produção de materiais didáticos, condições de comunicação, interação e apoio entre professores e alunos.

Os indicadores de qualidade para cursos de graduação a distância enfatizam a necessidade de estes serem acompanhados e avaliados em todos os seus aspectos, de forma sistemática, contínua e abrangente devido a seu caráter diferenciado e aos desafios que enfrentam.

Ainda, ao reconhecer na avaliação um dos aspectos fundamentais para a qualidade de um curso de graduação a distância, além de considerar as vantagens

de uma avaliação externa, propõe que a instituição promotora deva desenhar um processo contínuo de avaliação quanto: à aprendizagem dos alunos; às práticas educacionais dos professores orientadores ou tutores; ao material didático (seu aspecto científico, cultural, ético e estético, didático-pedagógico, motivacional, de adequação aos alunos e às tecnologias de informação e comunicação utilizadas, a capacidade de comunicação, ao currículo (sua estrutura, organização, encadeamento lógico, relevância e contextualização (BIOTTO-CAVALCANTI, 2020).

De modo que todos os aspectos propostos pelo Ministério da Educação para a avaliação de cursos de graduação na modalidade à distância, podem e devem ser utilizados, com as devidas adaptações para cada situação, na avaliação de cursos de qualquer nível, na modalidade à distância. Tais iniciativas exigem das instituições uma reformulação direta de seus parâmetros de qualidade educacional, exigindo para os desafios o intercâmbio, convênios e parcerias com várias instituições de ensino/pesquisa e extensão (MAINARDES, 2018).

6.2 O avanço de Conglomerados Privados nas políticas Educacionais do Ensino Superior

Embora o ensino superior privado no Brasil conte com uma história de mais de um século, faz-se aqui um breve resumo da evolução desse setor a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que lança as bases do atual sistema de ensino brasileiro, para contextualizar a expansão e consolidação da Kroton Educacional no mercado privado no Brasil (BIOTTO-CAVALCANTI, 2020).

Para tratar do processo de concentração/oligopolização da educação superior por grupos privados consolidados, tem-se como fundamento as orientações dos neomarxistas, conforme apontam Almeida e Pereira (2011) acerca da tendência da economia capitalista moderna à estagnação e à emergência dos monopólios e oligopólios.

Vê-se que as entidades de educação de ensino superior passaram a dominar amplamente os cursos de graduação e pós-graduação presencial e EAD com a aquisição e fusão de faculdades brasileiras, a partir de conglomerados que investem em educação. O governo federal na época Luís Inácio Lula da Silva foi protagonista em favorecer esse enlace de oportunidades às faculdades de oferecer acesso através do PROUNI.

No ano de 2013, os conglomerados educacionais se fortaleceram. A exemplo da Kroton Educacional que alçou uma conquista ainda maior com a fusão com também gigante Anhanguera. Com essa fusão de corporações educacionais tornou a Kroton Educacional a maior instituição privada de capital aberto que atua na educação, atuando no gerenciamento de 143 unidades de Ensino Superior, expandidas geograficamente por 20 Estados e 101 cidades do Brasil, aplicou investimentos na formação de 1.310 Polos de Ensino a Distância que receberam credenciamento do MEC.

As Faculdades privadas foram beneficiadas em duas situações que geraram a expansão de seus investimentos: primeira, o processo de abertura de capital das empresas educacionais em bolsa de valores que favoreceu um montante expressivo de capitais para a aplicação das estratégias financeiras das IES privadas como a Kroton-Anhanguera como Corporação que visa fins lucrativos; e segunda, o impacto financeiro efetivo que a corporação obteve com repassasse do Estado de manter as condições de financiamento educacional que teve início no ano de 2010 com a implementação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE que favoreceu uma grande expansão de oferta de ensino para o Ensino Superior. Entre os anos de 2010 a 2015.

O governo brasileiro favoreceu a rentabilidades da Kroton Educacional a partir do impacto positivo do FIES. Nesse sentido, ocorreu um elevado índice de receita favoráveis às instituições de ensino privado (MAINARDES, 2018).

A Kroton-Anhanguera Educacional fusão ocorrida em 2013, entre o grupo privado Kroton e o grupo Anhanguera, atualmente possui um número mais reduzido de alunos carentes que estão matriculados com bolsas obtidas por meio do Programa Fundo de Financiamento estudantil – FIES, oferecido pelo Ministério da Educação- MEC aos alunos de instituições privadas. No entanto, tem ocorrido uma queda efetiva, que se evidencia na análise de resultados entre os anos de 2015 a 2017 que registra uma redução de -20% de 2015 para 2016 e de -24% de redução de ofertas de bolsas para o ano de 2017. Essa redução drástica tem sido justificada pelas políticas governamentais instáveis e a dificuldade do governo de reduzir os gastos públicos (MAINARDES, 2018).

Evidencia-se que, Segundo Biotto-Cavalcanti (2020) que mesmo sob uma grande estagnação da economia brasileira e as mudanças que reduziram drasticamente o FIES como programa social, a faculdades que recebem repasses

do governo, tiveram um grande impacto com a redução de 50% dos repasses, cuja a solução encontrada foi a abertura de um programa próprio de financiamento da educação superior, o Parcelamento Estudantil Privado (PEP).

Mainardes (2018) analisa que como se trata de capital de risco devido ao inadimplemento, as faculdades beneficiárias do acordo com o governo federal, para não perder a rentabilidade dos investimentos na educação superior, entregou 15% do total de financiamentos para responsabilidade financeira da BM financiadora, com a finalidade de reduzir os riscos de perder capital, o que representa que gestão financeira da entidade é racionalizadora e tem o objetivo de crescer nesse mercado sem ter perdas econômicas.

O governo federal teve um impacto de 50% em termos de inadimplemento em relação ao FIES, para sanar o problema, a estratégia do Estado foi a redução drástica da oferta repassando a responsabilidade para os financiamentos do setor privado, criando as condições para expansão da mercantilização da educação superior.

Com a redução drástica do Estado no financiamento educacional, a partir das mudanças na legislação, ocorreu um impacto negativo na rentabilidade das instituições privadas de Ensino Superior que passaram a reduzir a oferta de educação superior com financiamento de acordo com as comparações entre 2015 a 2017 se evidencia a queda brusca de 141%, representando que a Kroton Educacional visa fins lucrativos e a elevação dos índices de rentabilidade. Mesmo a partir do ano de 2002 como havia muitas corporações atuando no mercado do ensino superior os dados registravam uma grande ociosidade de vagas e grande inadimplência nas instituições privadas (SOBRINHO, 2002). Portanto, já se prenunciava a realidade: muita oferta e pouca demanda resultante do impacto da exaustão do sistema diante da dificuldade financeira dos alunos de contratação dos serviços educacionais.

Na análise dos dados dos relatórios contábeis evidenciam-se os valores efetivados a partir da parceria com o Estado no repasse do FIES, com base nos rendimentos nos indicativos de rentabilidade da corporação, em um confronto com as Contas a receber e também no Ativo Circulante, se constatou variações em relação aos percentuais do financiamento do FIES.

As faculdades privadas se beneficiaram dos repasses do governo federal que representaram um percentual de rentabilidade ainda maior, representando cerca de

18% a 19% total geral do Ativo Circulante entre 2011 e 2013, passando a sofrer reduções a partir de 2014, passando a representar no Ativo Circulante de 18% do total e, portanto, ocorrendo um índice de rentabilidade devido aos repasses do FIES.

A partir da Portaria Normativa nº 21, de 26 de dezembro de 2014 do governo federal que dispõe das mudanças em termos do financiamento Educacional, passou a vigorar com a seguinte alteração:

"Art. 16. É vedado o benefício simultâneo de financiamento com recursos do FIES e de bolsa do ProUni, salvo quando se tratar de bolsa parcial e ambos os benefícios se destinarem ao mesmo curso na mesma Instituição de Educação Superior - IES.

§ 1º Considera-se benefício simultâneo a ocorrência concomitante de: I - ocupação de bolsa integral do ProUni e de utilização de financiamento do FIES; II - ocupação de bolsa parcial do ProUni e de utilização de financiamento do FIES para curso ou IES distintos; ou III - ocupação de bolsa parcial do ProUni e de utilização de financiamento do FIES para mesmo curso e mesma IES, se a soma do percentual da bolsa e do financiamento resultar em valor superior ao encargo educacional com desconto.

§ 2º Será verificado o cumprimento do disposto no caput quando da realização do aditamento de renovação semestral do financiamento no Sistema Informatizado do FIES – SisFIES no semestre seguinte à ocupação da bolsa.

Art. 16-A. Para fins de regularização das situações previstas no § 1º do art. 16, o estudante deverá: I - encerrar o financiamento do FIES, caso opte pela bolsa do ProUni; ou II - encerrar a bolsa do ProUni, caso opte por contratar ou renovar o FIES.

Com a Portaria Normativa 23 dispõe-se sobre a renovação semestral dos contratos de financiamento do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) uma mudança efetiva nas diretrizes de aditamento em relação aos alunos.

A redução expressiva da oferta de adesões e inúmeras restrições e complexidades para os estudantes das escolas pública obterem financiamentos. Com essa decisão do governo brasileiro, ocorreu uma queda das IPO na Bolsa de valores. Esse impacto financeiro abalou as faculdades que obtinha 49% de rentabilidade financeira com os repasses nas receitas totais. De modo que esses resultados favoreceram uma postura defensiva e voltada para a visão de redução de capital de risco para evitar perdas de rentabilidade. A tendência tem sido uma queda drástica de alunos estudando com o auxílio do FIES (BIOTTO, CAVALCANTI, 2020).

Nesse contexto, a educação superior atualmente atravessou por um grande impacto com as novas regras do governo federal de reduzir drasticamente os repasses para o FIES em cerca de 50% no ano de 2015, reduzindo dos índices de rentabilidade das IES para 50% chegando a um valor reduzido de 2,5 bilhões em

O estudo permitiu analisar que a Educação é um direito fundamental das pessoas e que o Estado deve prover as políticas públicas para o desenvolvimento de ações que possam atender as necessidades de acesso educacional em políticas inclusivas.

De modo que uma sociedade para atingir o nível de erradicar a pobreza necessita de educação e de políticas públicas voltadas ao amplo acesso de vagas nas universidades públicas para pessoas de classes sociais sem poder aquisitivo. Portanto, cumprimento da legislação implica não apenas em programas assistencialistas, mas em direito propriamente dito aos cidadãos, e que o objetivo seja realmente uma política de oportunidades e de qualidade educativa e não apenas para servir aos interesses fiscais da máquina administrativa e dos grupos privados.

O capítulo exposto permitiu concluir, a partir do estudo realizado acerca da análise sobre as políticas públicas na Educação Superior, desde sua expansão com a criação as Institutos de Educação Superior - IES, demonstrando as implicações referentes à expansão do acesso, até a instituição do Programa Universidade para Todos (ProUni).

Destacou-se que o Prouni foi um programa de medidas afirmativas e não de direito aos alunos interessado sem ingressar no Ensino Superior. No entanto, o discurso político de justificativa teve como plano de ideias a democratização do Ensino Superior para classes sociais menos privilegiadas. No enalço dessa política se observou a existência de uma tendência de privatização do ensino e de dar oportunidades de mercado aos agentes privados que alçaram diversos benefícios com a parceria com o Estado.

Citou-se no estudo, o caso dos grandes conglomerados educacionais, como a Kroton-anhanguera e outras instituições que obtiveram vantagens expressivas com o Prouni e o FIES. O Prouni trouxe a noção de cotas para minorias como afrodescendentes e indígenas normalmente excluídos do sistema de educação superior, mas dentro de uma política educacional nos parâmetros da privatização que começou da década de 90.

Evidenciou-se que houve carência de democracia no Prouni que se refletiu na oferta de acesso ao ensino de forma assistencialista, uma estratégia do governo federal para trazer vantagens às IES através da complementação da ociosidade

oportunizando a redução de tributos e as condições de ganhar com a parceria com o Estado que pretendia minimizar custos com a Educação Superior.

De modo que o governo federal não investiu no setor público, mas privilegiou os mecanismos de privatização, portanto, o Prouni teve como disposição emblemática a noção de programa assistencialista e de meta para assegurar lucros para as IES privadas que não ofereceram um ensino de qualidade. Portanto, os alunos obtiveram vantagens, mas não direitos.

Outra política pública que envolve a educação superior diz respeito ao seu processo de internacionalização. A discussão desse tema se tornou um dos assuntos mais estudados na atualidade no meio acadêmico mundial, constituindo-se área de grande interesse público em escala global. De tal modo, que expressivos organismos internacionais como Banco Mundial, UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura e OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) elegeram esse tópico para fazer parte da agenda mundial em nível nacional e regional.

O Brasil, como parte da sua política de relações internacionais, consagrou, no texto constitucional, a cooperação entre os povos para o progresso da humanidade.

Dessa forma, firma, de modo determinante, o seu compromisso com os princípios da solidariedade humana trazendo também para o cerne da discussão acadêmica a questão dessa política pública.

Dessa maneira, foram criados os Programa Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G), Programa Estudante-Convênio de Pós-Graduação (PEC-PG), Programa Ciência sem Fronteiras (CsF), Be-a-doc, Programa de Alianças para a Educação e a Capacitação (PAEC) e outros acordos bilaterais que facilitam a participação de estudantes e pesquisadores do exterior. (UFC, 2017).

O Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) foi desenvolvido pelos Ministérios das Relações Exteriores e da Educação, em parceria com universidades públicas federais, estaduais e particulares e propõe oferecer formação superior gratuita aos cidadãos pertencentes a países em desenvolvimento (oriundos de programas de desenvolvimento socioeconômico), acordados com o Brasil, além das prerrogativas de manterem acordos educacionais e culturais. Os candidatos devem estar na faixa etária entre 18 até 23 anos e ter ensino médio completo. Alguns outros critérios terão que ser observados: Prova de que o candidato é capaz de custear suas despesas no Brasil e passar na prova de

proficiência em língua portuguesa. Uma vez graduados, os ex-alunos devem retornar ao seu país e contribuir com a área na qual se graduou.

Em 1981 foi criado o Programa de Estudantes-Convênio de Pós-Graduação (PEC-PG), que, a exemplo do (PEC-G) oferece bolsas de estudo para estudantes de países com os quais o Brasil possui acordo de cooperação cultural e/ou educacional, no caso, para formação em cursos de pós-graduação *strictu sensu* em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Nesse programa, sem custos de matrícula, é assegurado vagas em IES brasileiras, recomendadas pela Capes.

Porém, essas movimentações, não são tão simples como possam parecer, já que envolvem discussões a respeito da globalização, sociedade do conhecimento e integração regional. Essas discussões são complexas e ajustadas com interesses políticos e econômicos também. O certo é que as tratativas devem chegar a um patamar razoável de alinhamento das ações do setor educativo com vistas a promoção do desenvolvimento social e econômico com base na equidade e na solidariedade entre as nações.

Em outra frente, o aparelho estatal por intermédio dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Educação (MEC), e suas respectivas instituições de fomento – CNPq e Capes e Secretarias de Ensino Superior e de Ensino Tecnológico atuam no sentido de promoverem a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia como também da inovação e da competitividade brasileira. O lado operacional ficou por conta da concessão de bolsas a alunos de graduação e pós-graduação com vistas à promoção de intercâmbio entre sistemas educacionais competitivos em relação à tecnologia e inovação. Outros objetivos são a troca de experiências exitosas entre pesquisadores do exterior com os do Brasil em áreas prioritárias e oportunizar as empresas brasileiras a participarem, por intermédio de seus pesquisadores de treinamento no exterior.

A Universidade Federal do Ceará, por ser uma instituição dinâmica e competitiva tanto do ponto de vista da produção científica, quanto de publicações acadêmicas, participa efetivamente do processo da internacionalização. A visão emblemática e futurística que teve o seu fundador e primeiro Reitor Professor Antonio Martins Filho que definiu o lema da universidade como “O universal pelo regional” a preparou de forma modelar para a consecução de seus compromissos e finalidades.

Desse modo, hoje, a UFC projeta alcançar padrões internacionais tendo em vista a sua excelência evidenciada ao longo dos seus anos de existência.

Para que isso se transforme em realidade, integrou no seu PDI (2018-2022), o Plano de Internacionalização contemplando todas as ações possíveis nas áreas do ensino; pesquisa; extensão; e gestão.

Os objetivos gerais para a consolidação desse intento estão assim descritos: tornar a UFC um ambiente internacional; capacitar os alunos de graduação e pós-graduação; propor um plano de política linguística universitária; internacionalizar o ensino de graduação e pós-graduação; captar possibilidades e implementar convênios internacionais; e ampliar e aprofundar as colaborações com empresas internacionais.

7 PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: AS DIRETRIZES APLICADAS AO MODELO DE FORMAÇÃO GERENCIAL DO SERVIDOR PÚBLICO

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP foi criada para determinar na administração federal pública um processo de preparação para uma gestão por competências no serviço público brasileiro. O objetivo deste capítulo é identificar as diretrizes aplicadas ao modelo de formação gerencial do servidor público e as metodologias usadas para implementar a capacitação e a qualificação nas funções atribuídas. Para a realização do estudo foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de contribuir com informações sobre o tema.

Os resultados demonstraram as diretrizes aplicadas ao modelo de formação gerencial do servidor público e as metodologias usadas para implementar a capacitação e a qualificação nas funções atribuídas, favorecendo o entendimento de que a criação do PNDP é na verdade um instrumento que marca uma nova política no modelo de gestão da função pública que tem como escopo instituir um modelo de gestão por competência. Nesse sentido se pode interpretar que as medidas e ações que devem ser inseridas nos programas de capacitação de servidores públicos determinam uma nova concepção de trabalho baseada na excelência, diferente do modelo aplicado na década de 90 que era mais voltado para a formação puramente técnica com a implementação de novas tecnologias que modernizaram a máquina pública.

A administração pública em termos globais passa por transformações que compreende a procura de excelência nos serviços e processos com o intuito de melhorar a prestação de serviços aos cidadãos.

No Brasil, o processo de modernização ocorreu na década de 90, a partir de medidas para o desempenho da gestão pública herdeira de grande burocracia nos processos. De modo que foram implementadas mudanças, capacitação para os recursos humanos que começavam a lidar com tecnologias digitais (PEREIRA, 2009).

Conseqüentemente, o desempenho adequado dos servidores que compõem o serviço público está intrinsecamente associado a nova realidade da inserção de novas tecnologias na administração pública. Isso remete a uma significativa mudança na carreira desses profissionais, passando por uma profunda revisão e atualização técnica, política e metas institucionais.

Em 2019 o governo federal criou o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP através do Decreto 9.991 de 2019 e a Instrução Normativa nº 37, de 11 de maio de 2020, bem como a Instrução Normativa nº 21, de 21/02/2021. Esse instrumento de ação foi instituído com o fito de qualificar os servidores públicos para que possam desenvolver as atividades de acordo as estratégias da gestão por competência.

Pretendeu-se definir a gestão por competência; analisar os parâmetros de capacitação no âmbito desse tipo de gestão; apontar as competências individuais e institucionais exigidas com a gestão por competência e indicar as estratégias e instrumentos para atingir os objetivos.

Nesse contexto, a problemática de estudo aponta a seguinte questão: Quais os tipos de competências fazem parte do Plano de Desenvolvimento de Pessoas para o servidor público?

Para a realização do estudo foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de contribuir com informações sobre o tema.

Justifica-se a escolha do tema com base no reconhecimento de que atualmente, a gestão por competências é um modelo de gestão que tem sido aplicada nas empresas, a partir de 2019 o Estado brasileiro escolheu esse paradigma para ser aplicado no setor público.

A gestão por competências é um processo contínuo que poderá oferecer uma grande contribuição para a administração pública em todos os serviços prestados à população. De modo que PNDP foi uma forma de constituir um plano estratégico, com a missão de desenvolver processos de maturidade organizacional na prestação de serviços públicos.

7.1 Gestão por competência no serviço público como paradigma do plano nacional de desenvolvimento de pessoal

Para Brandão (2011), a competência explica a nova articulação entre a dimensão experimental e a dimensão conceitual dos saberes necessários à ação. Com a competência, tomam lugar o saber-fazer proveniente da experiência ao lado dos saberes mais teóricos tradicionalmente valorizados na lógica da qualificação. Enfim, fundamentada sobre a valorização da implicação subjetiva no conhecimento, deslocando-se para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos.

Por essa ótica, a emergência da noção de competência no serviço público brasileiro traz uma noção fortemente associada a novas concepções do trabalho baseadas em eficiência, desburocratização, responsabilidade e capacidade de comunicação.

A formação de competências requeridas para a administração pública requer mudanças que estão sendo implementadas no processo de gestão, a partir de um paradigma voltado para a formação e competências (LEME, 2008). De modo que se impõe às entidades públicas, o desafio de proporcionar oportunidades de desenvolvimento, de sensibilidade e abertura para o novo, de criatividade face às situações desafiadoras, de atitude crítica e construtiva frente aos impasses que a educação apresenta na formação dos recursos humanos na prestação de serviços da administração direta e indireta.

Carbone (2016) considera que as competências profissionais para atuar com pessoas são construídas a partir da interação entre as pessoas e o conhecimento, já que as competências isoladamente não garantem um desenvolvimento nem uma formação pessoal harmoniosa.

De modo que as competências para o serviço público estão profundamente interligadas a capacidades táticas da dimensão experimental da qualificação que se reporta à capacidade de gerir os processos de trabalho, buscando harmonizar as ações para atender aos objetivos dos cidadãos (FERREIRA, 2017).

Dutra (2017) analisa que a competência dentro das políticas públicas, vem substituir o modelo burocrático do serviço público, bem como explica a nova articulação entre a dimensão experimental e a dimensão conceitual dos saberes necessários à ação para desenvolver um trabalho eficiente.

Na gestão pública, a competência, toma lugar no saber-fazer proveniente da experiência ao lado dos saberes mais teóricos tradicionalmente valorizados na lógica da qualificação. Enfim, fundamentada sobre a valorização da implicação subjetiva no conhecimento, deslocando-se para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos.

Por essa ótica, a emergência da noção de competência na administração pública é fortemente associada às novas concepções do trabalho baseadas em atributos como eficiência, excelência e eficácia nos serviços e na capacidade de comunicação (FERREIRA, 2017).

Consoante Dutra (2017, p. 89):

A competência que pode ser sintetizada como a capacidade de enfrentar situações e acontecimentos próprios de um campo profissional, com iniciativa e responsabilidade, guiados por uma inteligência prática ao mesmo tempo em que se coordenando com outros atores, favoreça a mobilização de novas competências.

Note-se que o termo competência não se aplica apenas ao uso da inteligência prática, mas também remete a uma dimensão compreensiva e interpessoal subtendida como a capacidade de se relacionar bem com as pessoas que buscam os serviços públicos, a partir da cortesia e presteza no atendimento. Tais competências exigem uma compreensão das situações, tendo em conta os comportamentos dos outros elementos que compõem o quadro constitutivo da entidade.

Altounian e Souza (2020, p. 44) avaliam que:

A qualificação profissional no serviço público se dá por meio de uma mediação do processo em que se relacionam o trabalho concreto e as aprendizagens subjetivas e sociais, de forma que a associação das competências está direcionada a elementos de características pessoais que pressupõem uma ideia de pessoa que em seu cotidiano estabelece uma teia de relações para projetar ações para o bem comum. Neste contexto, a função está sempre associada ao desenvolvimento de competências em múltiplos contextos.

A composição da qualificação profissional, além da pessoalidade e do âmbito, se liga a outro aspecto fundamental que é a mobilização, aspecto fundamental, em relação aos servidores públicos. As competências necessárias ao trabalho estão sempre associadas a uma mobilização de saberes, a partir da caracterização de um elemento mediador entre o conhecimento e a inteligência pessoal, a serviço da construção da cidadania.

Ferreira (2017) avalia que as competências constituem padrões de articulação do conhecimento a serviço do contexto, portanto, podem ser associadas aos esquemas de ação, desde os mais simples até às formas mais elaboradas de mobilização e articulação como a capacidade de expressão nas diversas linguagens, a capacidade de tomar decisões, de enfrentar situações-problema, de pensar sobre e elaborar propostas de intervenção na realidade.

O conhecimento deve favorecer uma aplicabilidade prática, como a construção do conhecimento está relacionada à produção e à compreensão de significados, da dimensão tácita do conhecimento que se gera na interação e a

mescla de elementos que fazem parte das políticas, a partir do alinhamento com a instituição em termos de gestão. Tal dimensão desempenha um papel extremamente importante na arquitetura global dos processos que envolvem a prestação de serviços públicos (FERREIRA, 2017).

De modo geral, as competências para o serviço público, implica na capacidade de argumentação ou de enfrentar situações-problema que se representam nas diferentes funções. As competências pessoais constituem canais como os referidos, as competências representam a potencialidade para a realização das intenções referidas, como articular os elementos do par conhecimento e inteligência para aprimorar articulação entre o conhecimento e a inteligência (CARBONE, 2016).

Dentre as mudanças implementadas pela inovação tecnológica no campo organizacional na administração pública, a qual implica na necessidade de conhecimentos técnicos, também impõe uma postura estratégica na formação de novos conhecimentos na gestão de pessoas.

7.2 Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal – PNDP: Competências Requeridas

As entidades públicas a partir de 2019 começaram a projetar melhorias no processo de gestão pela necessidade de investir em conhecimento e na qualidade profissional dos servidores públicos, a partir de uma política baseada nas competências.

Neste sentido Altounian e Souza (2020) avaliam que a preocupação do setor público com a qualidade dos serviços e na busca de uma política de alinhamento, a qual exige a aplicabilidade de capacitação para novas competências e gestão do conhecimento para a melhoria do setor público brasileiro.

A criação do Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal – PNDP se trata de um instrumento que traz os mecanismos estratégicos nas diretrizes de implementação de medidas que estimulem a qualificação profissional dos servidores públicos. De modo que o Estado reconhece a necessidade de implementação e novos conhecimentos e habilidades para se tornarem úteis aos interesses e objetivos da gestão pública (BRASIL, 2019).

A política de gestão por competência aplicada ao PNDP é uma concepção emergente como forma de melhorar o serviço público e estimular inovações em termos de capacitação em que centram suas perspectivas no maior interesse e geração de decisões, de maneira e fomentar a capacidade de dimensionar as informações e o compartilhamento do saber de forma eficaz para um trabalho eficiente.

A melhoria na prestação de serviços ao cidadão, a partir da capacitação do servidor público traz grandes impactos auferindo à gestão pública ativos tangíveis como resultados positivos. Portanto, constatou-se a necessidade de um posicionamento do Estado frente aos novos desafios no que diz respeito à qualificação dos recursos humanos (ALTOUNIAN; SOUZA, 2020).

Neste quadro de análise sobre o PNDP, Altounian e Souza (2020) avaliam o papel e a crescente importância do fator humano na vida das organizações, demonstrando que a qualificação profissional se torna indissociável, frente às mudanças qualitativas, que dependem das capacidades individuais e coletivas dos recursos humanos.

De forma que a formação passa a ser um componente essencial da gestão dos recursos humanos, no interior das entidades públicas através de uma estratégia de formação global, participada e interativa. O PNDP é um instrumento que vem tornar possível construir uma visão partilhada da gestão pública, das suas finalidades, dos meios de ação, dos valores que lhe estão subjacentes (ALTOUNIAN; SOUZA, 2020).

O objetivo do PNDP se constitui na otimização do potencial formativo dos contextos do trabalho do servidor público passa, em termos de formação, pela criação de dispositivos e dinâmicas que facilitem a transformação das experiências vividas no cotidiano profissional em aprendizagens para a formação de diferentes competências (BRASIL, 2019).

A administração pública e seus órgãos dependem da geração do conhecimento está interligada à tecnologia de informação e as formas de uso das informações, um modo geral, são depositárias de grande quantidade de informações, as quais alimentam seu processo decisório. No entanto, é comum que as informações se encontrem dispersas pelas diversas áreas que compõe o órgão público. De maneira que é relevante para a geração de conhecimentos, o compartilhamento das informações, por isso é essencial juntá-las, analisá-las e dar-

lhes uma interpretação que contenha um caráter de Educação corporativa (ALTOUNIAN; SOUZA, 2020).

A capacitação proporcionada pelo PNDP tem interesse direto no fomento da gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem, a partir do seu ambiente interno e externo, os quais dependem de dados informacionais.

Conforme Brasil (2020, p. 6) o PNDP tem a finalidade de:

Elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais de cada órgão. Assim, os principais objetivos do PDP são: alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão; estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional, dentre outros.

Os gestores de pessoas a partir de ferramentas instrumentos têm a função de perpassar os conhecimentos na elaboração da prática e no intercâmbio de relações para promover a capacitação dos servidores públicos.

O PNDP bem trazer um planejamento de ações de desenvolvimento das funções de cada servidor público, alinhado aos critérios, metas e políticas pertinentes aos interesses da Administração Pública.

7.3 Objetivo, estratégias e Instrumentos de implementação do PNDP

De acordo com as diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (2019), a finalidade da instituição das diretrizes de qualificação do servidor público tem como base a melhoria da prestação de serviços, a partir de uma sistemática de qualidade e eficiência, estratégias para a qualificação e o desenvolvimento contínuo do servidor público, práticas para adequar as competências necessárias a cada função e aos objetivos década entidade pública, tendo como base de referência o plano plurianual. Os outros objetivos se enquadram no processo de informação e de gestão das medidas de capacitação, uma gestão mais racional e efetiva em relação aos gastos (BRASIL, 2019).

No processo de implementação de estratégias se tem como base no modelo de gestão por competências como paradigma político, determinar meios de

qualificação na área de recursos humanos e de cargos de direção, manter o reconhecimento da função das escolas do governo, a instituição de um Comitê Gestor da Política para desenvolver medidas e ações de preparação de servidores públicos, determinar mecanismos para fomentar as capacitações desenvolvidas pelas entidades públicas assegurando a divulgação das oportunidades de preparação para o servidor público (BRASIL, 2019).

Os instrumentos de aplicação do PNDP se fundamentam a partir do Plano Anual de Capacitação que representa um documento executado por entidades públicas que tem a função de determinar a orientação que abrange temas e metodologias que devem ser aplicadas para determinar a capacitação do servidor público.

Existem atualmente vários modelos de gestão por competência, modelo escolhido como política do PNDP com diferentes ferramentas de atuação com os recursos humanos. Além da aplicação de ferramentas tecnológicas para desenvolver o conhecimento técnico na gestão de competências para direção, chefia, coordenação e supervisão (ALTOUNIAN; SOUZA, 2020).

O PNDP foi instituído a partir de uma estrutura para determinar os mecanismos de desenvolvimento de pessoas, incorporando inúmeros desafios e o que se refere a desenvolver estratégias e iniciativas para resgatar conhecimentos novos e melhorar as práticas de gestão competente que compreende na capacitação temas como: didática, Gestão de ensino, Projetos de ensino, informática, saúde e segurança do trabalho, visão sistêmica, aplicativos e sistemas, comunicação eficiente, relacionamento interpessoal, gestão administrativa, metodologias ativas, oratória, Gestão do tempo, excelência no atendimento ao público, organização e administração de arquivos e documentos, gestão de projetos, habilidades sociais para a gestão e interação com pessoas e desenvolvimento pessoal, administração de emoções, mediação de conflito, desenvolvimento de liderança, processos licitatórios e outros temas relevantes (BRASIL, 2019).

Nesse contexto, essas disciplinas têm sido aplicadas amplamente nas diretrizes referentes à capacitação de servidores públicos com a intenção de que possam atingir a partir da capacitação uma dimensão compreensiva se revela na interação social, quando o sujeito deve interpretar os comportamentos humanos à luz, mesmo parcial, das razões e necessidades que os motivam (ALTOUNIAN; SOUZA, 2020).

Sob esse aspecto, as diretrizes de capacitação têm como objetivo, ampliar os conhecimentos práticos, relacionais, tecnológicos e técnicos que são necessários para expressar a realidade do exercício da competência, a profundidade dos conhecimentos que não se limitam ao nível de sua aplicabilidade, mas, justamente, pressupõe-se que o sujeito mobilize suas aprendizagens em favor das situações (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, a capacitação proposta pelo PNDP traz uma diretriz associada à dialética no compartilhamento de comunicação e informações, cujo processo é importante à medida que os conhecimentos se modificam no contato com os problemas e acontecimentos encontrados em situações concretas diante da ação dos sujeitos.

Segundo Ferreira (2017), na realidade do setor público brasileiro está em jogo uma relação interacional entre os servidores e a população, que implica no domínio de conhecimento dos modos de organização, impondo a gestão de competência que envolvam um conjunto de ações planejadas para atingir uma determinada meta.

Para os órgãos públicos atingirem a excelência no aspecto qualitativo, há a necessidade de certos parâmetros de natureza organizacional e de recursos humanos qualificados. A capacitação profissional se destina a desenvolver certas habilidades e destrezas relacionadas com o cargo de cada servidor público.

A maioria das entidades públicas se defronta com o problema da necessidade de qualificação profissional de seus servidores para garantir a renovação constante de intensa mudança e inovação necessárias às novas gestões. A qualificação profissional engloba também vários aspectos do relacionamento interpessoal que visa melhorar a maneira de tratar o cidadão e os desafios que se apresentam no estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal.

O PNDP é um instrumento que possibilitou os programas internos e personalizados de educação para servidores em várias funções, trazendo uma nova política interna influenciada por objetivos estratégicos. Atualmente se somam-se à qualificação profissional o treinamento e a educação corporativa a partir das diretrizes de aprendizagens que representam ações estratégias direcionadas para as mudanças no contexto da prestação de serviços na administração pública.

Dentro do contexto das mudanças, se podem considerar os novos parâmetros para assegurar a capacitação tecnológica e intelectual conduzida no sentido de desenvolver uma prática administrativa. De modo que as entidades possam executar

programas adequados de desenvolvimento de recursos humanos, com capacitação direcionada para sistemas de qualidade.

Atualmente o PNDP tem favorecido para que sejam executados programas para o desempenho profissional relacionados com a estratégia da administração pública que pretende aderir ao quadro de excelência.

A administração pública atual exige um novo perfil para seus quadros de recursos humanos, que os profissionais tenham a capacidade de diversificar e ampliar a experiência profissional, com conhecimentos multidisciplinares, competência para criar, capacitação técnica e conhecimentos abrangentes dos ambientes internos e externos.

O estudo realizado permitiu identificar as diretrizes aplicadas ao modelo de formação gerencial do servidor público e as metodologias usadas para implementar a capacitação e a qualificação nas funções atribuídas, favorecendo o entendimento de que a criação do PNDP é na verdade um instrumento que marca uma nova política no modelo de gestão da função pública que tem como finalidade instituir um modelo de gestão por competência.

Nesse sentido pode-se interpretar que as medidas e ações que devem ser inseridas nos programas de capacitação de servidores públicos determinam uma nova concepção de trabalho baseada na excelência, diferente do modelo aplicado na década de 90 que era mais voltado para a formação puramente técnica com a implementação de novas tecnologias que modernizaram a máquina pública.

Atualmente o modelo de capacitação se diferencia na medida em traz um contexto estratégico para alinhar os interesses das políticas públicas com as decisões em relação ao modelo de gestão de recursos humanos. Dá-se muita importância a um nível mais abrangente de aprendizagem corporativa, ultrapassando o modelo de capacitação aplicado em décadas anteriores.

Nesta perspectiva, a valorização do conhecimento organizacional, amparada pela gestão do conhecimento, auxilia na inovação e criação de novos conhecimentos tanto em empresas privadas quanto em organizações públicas.

Apesar destes avanços, Dias (2017) assentou que, em 2014, apesar do Brasil ter desenvolvido políticas públicas para reduzir a elitização presente nas universidades públicas, tais políticas não barraram a lucratividade de sistemas universitários particulares.

Dentro dessas estratégias está inserido o Decreto nº 5825/2006 (BRASIL, 2006c), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Ainda mais, o Decreto nº 5824/2006 que estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação desses servidores (BRASIL, 2006b).

Finalizando, discorreu-se sobre a Gestão do Conhecimento com o objetivo de manifestar a importância da aplicação dos conhecimentos adquiridos para a dinâmica institucional de gestão, bem como para seu caráter científico – contributos.

A criação do Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), trata de um instrumento que traz os mecanismos estratégicos nas diretrizes de implementação de medidas que estimulem a qualificação profissional dos servidores públicos. De tal modo que o Estado reconhece a necessidade de implementação de novos conhecimentos e habilidades para se tornarem úteis aos interesses e objetivos da gestão pública (BRASIL, 2019a).

No capítulo Gestão da Educação Superior, recorreu-se aos ensinamentos de Peter Ferdinand Drucker, considerado o pai da administração moderna, quando referiu a inovação na gestão, com a criação, combinação e adaptação de ideias, ressaltando que não inovar traz mais riscos que buscar por mudanças (DRUCKER, 2010). A análise etimológica (especialidade linguística que estuda a origem das palavras ao considerar a sua existência, significação e forma) indica que a palavra gestão vem do termo em latim *gestione*, e configura o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade, seja em benefício próprio ou de uma entidade.

Desta forma, agrupou-se as afirmações contidas nos parágrafos anteriores deste capítulo e as associou ao estudo das atividades educacionais do ensino superior no Brasil, descrevendo sua dinâmica em relação a sua tipologia apresentando alguns dados oficiais de órgãos do governo e órgãos de controle (com as referências bibliográficas e fontes documentais pertinentes).

No capítulo Políticas Públicas da Educação Superior, o destaque é o que foi implementado por meio dos planos e programas, como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETS), Decreto nº 6095/2007 (BRASIL, 2007a),

bem como o Decreto nº 6096/2007 (BRASIL, 2007b), que instituiu o programa de apoio a planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

O capítulo Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) é constituído por dois subtítulos: política de capacitação dos servidores públicos no Brasil e Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

A fim de desmistificar esta questão, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil – cumpriu um papel decisivo na criação, implementação e consolidação do mestrado profissional. Atestando que boa parte das titulações de mestrado e doutorado são dirigidas para um destino que não é o ensino superior. Ribeiro (2005) reforça a ideia de que o conhecimento produzido na academia deve beneficiar as empresas e o mercado, além dos movimentos sociais.

A partir de então, os servidores vislumbraram a possibilidade de mostrar sua capacidade intelectual na geração de material acadêmico contributivo para o desenvolvimento institucional e seu crescimento pessoal e funcional. Portanto, o Poleduc inaugurou, ineditamente, um novo marco institucional, dando um salto de qualidade na vida funcional dos egressos técnico-administrativos, bem como expandiu o seu feito para além fronteiras da UFC.

Sob esta perspectiva, a UFC internalizou seu olhar para o servidor técnico-administrativo dando-lhe oportunidade de realizar o curso de pós-graduação *stricto sensu*, o que deu ao servidor a possibilidade de mostrar sua capacidade intelectual na geração de material acadêmico contributivo para o desenvolvimento institucional e seu crescimento pessoal e funcional.

Diante do que foi discorrido até o momento, planejou-se alcançar os seguintes objetivos com a execução da pesquisa:

- A) Investigar a contribuição científica dos alunos egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC);
- B) Classificar as temáticas prevalentes, consoante as áreas de estudo e linhas de pesquisa do Mestrado POLEDUC;
- C) Verificar a contribuição das pesquisas desenvolvidas e suas repercussões no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC).

8 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como característica o levantamento de dados secundários coletados no repositório institucional da UFC, a partir de uma análise documental e bibliográfica. Pesquisas documental e bibliográfica são indispensáveis a qualquer investigação científica, pois fornecem conhecimento empírico para nortear o trabalho desenvolvido (SILVA, 2008).

A pesquisa é uma criação que mobiliza a acuidade inventiva do pesquisador, sua habilidade artesanal e sua perspicácia para elaborar a metodologia adequada ao campo de pesquisa, aos problemas que ele enfrenta com as pessoas que participam da investigação (CHIZZOTI, 2006, p. 85).

Pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002, p.44) “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Uma das principais vantagens dessa abordagem é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

O método de coleta de dados está diretamente ligado à essência da pesquisa, motivo pelo qual ela é trabalhada, uma vez que o intuito da coleta de dados em um trabalho científico é coletar dados capazes de analisar, ponto a ponto, os fatos e registros. Para Gil (2002), a coleta de dados é um fenômeno e fonte de pesquisa, podendo ser dividida em: utilização de documentos, entrevista, questionário, formulário e observações de campo. Cada uma carrega em si uma característica singular para a pesquisa.

Nesse trabalho, trata-se de um estudo de pesquisa documental com análise de conteúdo que é um tipo de pesquisa que utiliza fontes secundárias, isto é, dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente do ponto de vista a que se pretende. A pesquisa documental tem objetivos específicos e pode ser um rico complemento à pesquisa bibliográfica. Constitui-se em uma técnica que objetiva extrair informações importantes a partir da análise do conteúdo, suas características e/ou aspectos importantes (Brandão, 2012). Nesta análise foi feito o mapeamento por áreas de temas dos trabalhos em um universo de 155 pesquisas.

Como defendem Carbone et al. (2005); Brandão (2012), esses documentos podem ser relativos à estratégia organizacional (missão, visão de futuro, valores, objetivos) ou podem ser documentos normativos, decretos, regimentos, portarias, pareceres.

A pesquisa documental deve ser complementada por outras técnicas e geralmente é utilizada no primeiro momento do mapeamento (GODOY, 1995; CARBONE et al., 2005).

O processo de coleta de dados foi realizado por consulta digital ao repositório institucional das dissertações Poeduc/UFC (período 2008-2021) seguido de três etapas: pré-análise, organização do material e análise dos dados coletados sendo aplicado tratamento da estatística descritiva. Fundamentalmente, foram necessárias três etapas para a realização desta pesquisa documental: a pré-análise, a organização do material e análise dos dados coletados.

Na fase de pré-análise, levantou-se as pesquisas produzidas pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará no período de 2008 a 2021. Em seguida, procedeu-se a organização deste material compilando-o por áreas temáticas quanto às linhas de pesquisa do Poeduc: Políticas Públicas da Educação Superior; Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional.

A fase de organização teve o intuito de facilitar a interpretação dos dados, levando-se em conta o volume de informações nelas contidas. Neste momento, foram observadas as categorias pertinentes aos objetivos do trabalho, quando foram criadas fichas documentais para registrar as constatações sobre cada material analisado.

Com todas as fontes organizadas e classificadas, foi feita a análise das informações coletadas. As interpretações dos dados levantados conduziram às respostas aos objetivos geral e específicos pretendidos neste trabalho.

Apesar de muito importante, a análise documental por si só pode ter resultados limitados. Associar a pesquisa documental à pesquisa bibliográfica, por exemplo, é fundamental para que os resultados obtidos a partir da análise dos documentos, sejam comparados com fenômenos semelhantes já estudados por outros pesquisadores.

Neste sentido, a pesquisa bibliográfica desenvolvida nos capítulos apresentados, teve o papel de embasar, teoricamente, as políticas públicas e a gestão da educação superior que representam a coluna dorsal do mestrado, à

parte, o capítulo sobre gestão do conhecimento (GC) e Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). A partir desse embasamento é que se extraiu e associou-se as diversas expressões de pesquisas desenvolvidas pelos egressos do Poleduc. Isto está devidamente demonstrado nas considerações finais e análise de resultados.

9 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objeto de estudo constituiu-se na análise de 155 dissertações defendidas por servidores técnico-administrativos da UFC no período de 2008 a 2021, o que corresponde a 63,5% do total de 244 pesquisas produzidas no Poleduc nesse período posto que 89 egressos (36,5%) foram de outros órgãos e organizações. Como objetivos específicos foram propostos classificar os assuntos prevalentes nas áreas de estudo alçadas, bem como verificar a contribuição dessas pesquisas no âmbito da Universidade Federal do Ceará.

Para dar suporte teórico a este trabalho, realizou-se a leitura sistemática do material bibliográfico de autores e autoras, egressos do Poleduc, a fim de se ter noção geral sobre os temas que compõe a base de comando do mestrado: políticas públicas e gestão da educação superior, inclusos, nessas abordagens, as questões sobre o mestrado profissional, a lei de diretrizes e base, capacitação dos técnico-administrativos, bem como a gestão do conhecimento.

Desta forma, foi apreciado todo o conteúdo das 155 dissertações, catalogadas e organizadas por áreas de estudo, seguindo critérios de leitura dos resumos e das palavras-chave neles contidas. Nas áreas de estudo, foram abordados diversos temas: gestão organizacional; avaliação institucional; tecnologia da informação; sistema de bibliotecas, política de assistência ao estudante, ensino superior; ciências da saúde; qualidade de vida, entre outros (descritos no quadro n. 4).

Quadro 4. – Títulos das dissertações por áreas de pesquisas abordadas

GESTÃO INSTITUCIONAL

1. Planejamento e gestão estratégica para o restaurante universitário da UFC em um cenário de expansão do número de alunos.
2. Método de gestão para Biblioteca Universitária baseado *no balanced scorecard*.
3. Estudo dos fatores influenciadores dos comportamentos de mobilização dos recursos humanos em um hospital universitário federal brasileiro.
4. Cultura organizacional e gestão estratégica: o caso do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará.
5. O papel do servidor técnico administrativo na gestão universitária do campus da Universidade Federal do Ceará no Cariri.

6. Subsídios da ouvidoria do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará para a gestão do complexo hospitalar.
7. A visão de gestores e professores sobre as práticas de ensino e gestão no Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará.
8. A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará.
9. A percepção na gestão das Bibliotecas Universitárias da Universidade Federal do Ceará: paralelo entre a visão dos gestores e usuários.
10. Controle interno na gestão pública: o caso da assistência à saúde suplementar do servidor da UFC.
11. Condições de trabalho do profissional de secretariado executivo no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará.
12. Estudo do comprometimento e motivação de funcionários terceirizados como processo de melhoria da gestão institucional na UFC.
13. Análise de indicadores de gestão e desempenho acadêmico: um estudo de caso dos cursos de graduação do campus da Universidade Federal do Ceará no Cariri.
14. A educação continuada na gestão universitária: o caso do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC).
15. Fatores que interferem no processo de trabalho e nas relações interpessoais: percepção dos servidores de enfermagem de um serviço ambulatorial.
16. Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos do Centro de Tecnologia da UFC.
17. Competências essenciais norteadoras para o perfil do gestor estratégico em Instituições de Ensino Superior.
18. A gestão dos contratos de concessão de uso de imóvel na UFC: trajetória histórica e percursos avaliativos.
19. Perfil atual e ideal dos gerentes de enfermagem de um hospital universitário do Estado do Ceará à luz da gestão por competências.
20. Análise do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFC na perspectiva dos técnicos e gestores.
21. Fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Ceará.
22. Análise da adequação dos mecanismos de governança utilizados para a gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC).
23. Competências gerenciais de coordenadores de curso de Graduação no campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral.

24. Gestão do conhecimento no planejamento de contratações de soluções em TI em Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil: um diagnóstico usando análise envoltória de dados.
25. Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências.
26. Gestão de fatores que contribuem para o desenvolvimento sustentável em uma Instituição Federal de Ensino Superior.
27. Metodologia para suporte ao planejamento estratégico em IFES com base no risco, consenso, BSC e princípios de governança.
28. Docentes no exercício da gestão em uma IFES: desafios e perspectivas

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

1. Análise das representações sociais da comunidade interna da Universidade Federal do Ceará acerca da autoavaliação institucional.
2. Avaliação da gestão colegiada em uma maternidade de ensino em Fortaleza, na perspectiva dos gestores, colaboradores e usuários.
3. Avaliação Institucional: O caso da Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro.
4. Autoavaliação das casas de cultura estrangeira: contribuição à avaliação institucional da UFC.
5. Avaliação da satisfação dos usuários de um ambulatório hospitalar integrante do Sistema Único de Saúde.
6. Avaliação da qualidade dos serviços das bibliotecas universitárias pelos usuários discentes.
7. Avaliação institucional: interlocução entre autoavaliações na perspectiva do SINAES e do GESPÚBLIC.
8. Desenvolvimento da criatividade no ensino superior: avaliação dos Cursos do Instituto de Cultura e Arte (ICA) da Universidade Federal do Ceará (UFC).
9. Expansão e interiorização da Universidade Federal do Ceará (UFC): avaliação das repercussões educacionais e sociais.
10. Avaliação do uso das tecnologias eletrônicas e digitais de informação e de comunicação no sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Ceará.
11. Avaliação do Repositório Institucional da Universidade Federal do Ceará na perspectiva da difusão e do acesso à produção científica.
12. Análise da percepção da imagem das casas de cultura estrangeira da UFC por meio da correlação entre o grau de expectativa e satisfação de seus alunos.

13. Avaliação da qualidade dos serviços de suporte de TI de uma IFES: uma abordagem voltada à mensuração de desempenho.
14. Concepções e práticas dos docentes da UFC sobre avaliação do ensino-aprendizagem
15. Avaliação da eficácia da formação discente em curso de graduação nas perspectivas dos egressos.
16. Avaliação da qualidade de cursos de graduação na modalidade educação a distância sob a perspectiva dos discentes.
17. Validação de instrumento de avaliação por competências de discentes de enfermagem no cenário hospitalar.
18. Avaliação de políticas públicas voltadas à educação superior: o caso do Programa Universidade para Todos (PROUNI).
19. Avaliação da eficácia da formação discente no Curso de Extensão da Casa de Cultura Hispânica da UFC na perspectiva dos egressos.
20. Proposta de melhorias nos sistemas estratégicos de avaliação da internacionalização na Universidade Federal do Ceará a partir da abordagem analítica do *balanced scorecard*.
21. Avaliação da eficácia do Curso de Licenciatura em Letras-espanhol na modalidade a distância da Universidade Federal do Ceará.
22. Avaliação da qualidade no curso de língua inglesa da Casa de Cultura Britânica de uma instituição de ensino superior.
23. Modelos de preferências para definição da importância relativa dos critérios de avaliação de desempenho funcional de uma IFES.

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR

1. A implementação do Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) na UFC (2007–2009) – um estudo de caso sob a perspectiva da qualidade do ensino.
2. Políticas públicas da educação e da saúde na Maternidade Escola Assis Chateaubriand da Universidade Federal do Ceará: a percepção dos atuais gestores
3. Análise da Interiorização do Curso de Medicina da Universidade Federal do Ceará no Município de Sobral.
4. Política de cotas para ingresso das pessoas com deficiência nas universidades públicas e sua consonância com os preceitos da Carta Magna.
5. Políticas de acesso e permanência do estudante da Universidade Federal do Ceará (UFC).

6. Políticas afirmativas na Universidade Federal do Ceará: Desafios e conquistas da educação diferenciada no curso de Magistério Indígena Tremembé Superior MITS.
7. Assimetrias socioeconômicas e acesso ao ensino superior – um estudo da (des)elitização discente na Universidade Federal do Ceará (UFC).
8. Políticas públicas para a pessoa com deficiência na UFC: a percepção dos alunos com deficiência visual.
9. Formação para a docência universitária e a sua contribuição para o desenvolvimento dos profissionais do magistério superior.
10. O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência e seu contributo para a formação de professores na Universidade Federal do Ceará.
11. A expansão da educação superior como política de inclusão social: estudo de caso da Universidade Federal do Ceará/Campus Sobral.
12. Trajetória acadêmica de bolsistas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) (2010-2013).
13. Avaliação do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência da Universidade Federal do Ceará na perspectiva dos egressos.
14. Avaliação do impacto do programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais (REUNI) no sistema de Bibliotecas Universitárias da Universidade Federal do Ceará.
15. Política pública de regulação: processo de habilitação institucional de uma IFES para oferta de educação a distância.
16. Percepção dos estudantes com deficiência sobre as políticas de inclusão na Universidade Federal do Ceará (UFC).
17. O papel da educação na promoção do desenvolvimento sustentável: um estudo sobre a expansão do ensino superior na região metropolitana do Cariri.

ENSINO SUPERIOR

1. Papel das casas de cultura estrangeira para a implementação das políticas linguísticas no processo de internacionalização da Universidade Federal do Ceará.
2. Das políticas públicas à extensão: a trajetória das casas de cultura estrangeira da Universidade Federal do Ceará na história do ensino de línguas.
3. A educação ambiental na legislação brasileira e seu contexto nos cursos de graduação de farmácia e odontologia da Universidade Federal do Ceará.
4. Um estudo sobre a implantação da curricularização em Instituições de Ensino Superior: O caso da Universidade Federal do Ceará – UFC.

5. Construção de cenários prospectivos para o ensino superior brasileiro.
6. Condições de funcionamento do Curso de Graduação em Geologia da Universidade Federal do Ceará: construtos a partir da percepção discente.
7. Interdisciplinaridade no estágio de prática jurídica da Universidade Federal do Ceará na percepção da comunidade acadêmica.
8. A residência multiprofissional em saúde como espaço formativo e interdisciplinar: a experiência do serviço social em um hospital universitário público.
9. Formação de professores e as tecnologias digitais na percepção dos professores e alunos do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Ceará.
10. A percepção discente sobre a Residência Universitária no Brasil e o programa auxílio moradia no Campus da UFC em Sobral.
11. Gestão da aprendizagem no ensino a distância em instituição de ensino superior sob a ótica dos fatores críticos de sucesso.
12. Avaliação da aprendizagem de alunos surdos no ensino superior: estudo de caso em um curso de graduação em letras libras.
13. Estudo comparativo do uso de métodos do diagnóstico por imagem no ensino da anatomia humana na formação do tecnólogo em radiologia.
14. Monitoria de iniciação à docência no contexto da Universidade Federal do Ceará: aspectos legais e sua aplicabilidade.
15. Avaliação da formação acadêmica de egressos pós-graduados em odontologia de uma instituição de ensino superior.
16. Análise da contribuição do Curso de Medicina da UFC para os níveis da atenção primária, secundária e terciária à saúde no município de Sobral.

POLÍTICAS PÚBLICAS E CIÊNCIAS DA SAÚDE

1. Políticas públicas na saúde voltadas para o Diabetes Mellitus Gestacional: avaliação da aplicação no ciclo gravídico-puerperal.
2. Propostas de melhoria nas ações de cuidado ao paciente, a partir do diagnóstico de infecções relacionadas à assistência à saúde (IRAS) em um hospital universitário de Fortaleza.
3. Consulta de enfermagem a pessoas em situação de estomia intestinal: construção de um instrumento e validação de seu conteúdo.
4. Construção e validação de uma tecnologia educativa para pacientes onco-hematológicos em tratamento quimioterápico ambulatorial.
5. Construção e validação de uma cartilha de orientação sobre o tratamento quimioterápico.

6. Sífilis congênita: panorama do agravo em um hospital de ensino.
7. Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal: avaliação de sua implantação na Universidade Federal do Ceará (UFC).
8. Nível de estresse e coping de enfermeiros do setor de clínica cirúrgica de um Hospital Universitário público, em Fortaleza - Ceará.
9. Validação de instrumento de consulta de enfermagem para pessoas com ferida crônica fundamentado na teoria do autocuidado.
10. Construção de uma cartilha educativa para portadores da doença de parkinson no Hospital Universitário Walter Cantídio.
11. Proposta de implementação de rotinas padronizadas para biorrepositórios no complexo hospitalar da Universidade Federal do Ceará.
12. Transparência pública nas Universidades Federais Brasileiras no contexto da pandemia da COVID-19.
13. Transtornos mentais comuns nos alunos do curso de medicina de uma Universidade Federal: compreensões a partir da socionomia.

SISTEMA DE BIBLIOTECAS

1. Mensuração de desempenho nas organizações: a gestão de indicadores na biblioteca de Ciências Humanas da UFC.
2. Gestão ecológica da informação: uma adaptação do modelo de Davenport para um sistema de biblioteca subordinado à administração pública federal.
3. Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica.
4. Normalização das teses e dissertações no contexto da Biblioteca Digital.
5. Atualização das bibliografias básicas dos cursos da área da saúde: o caso da biblioteca de ciências da saúde.
6. Biblioteca Universitária e ensino superior: em busca de um alinhamento estratégico.
7. Contribuição do Sistema Pergamum para tomada de decisão na política de desenvolvimento dos acervos do sistema de bibliotecas da UFC.
8. Cobertura do acervo do sistema de bibliotecas da UFC: importância para a avaliação do MEC.
9. Avaliação do uso dos livros eletrônicos do acervo da Universidade Federal do Ceará nos cursos de pós-graduação.
10. Mediações no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará na perspectiva da educação inclusiva.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1. O alinhamento estratégico da tecnologia de informação na Universidade Federal do Ceará.
2. Estudo analítico da correlação e o seu grau de impacto entre a governança de TI e a governança corporativa nas Universidades Federais Brasileiras.
3. Eficiência relativa da governança de tecnologia da informação nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil sob a perspectiva de gestão de TI.
4. O uso de boas práticas de gestão de riscos de tecnologia da informação e sua influência na governança corporativa das Universidades Federais Brasileiras.
5. Contribuição das tecnologias da informação e comunicação (tics) para a acessibilidade de pessoas com deficiência visual: o caso da Universidade Federal do Ceará.
6. Uso da Tecnologia da Informação e Comunicação no Ensino Superior: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas da UFC.
7. Um estudo sobre a aceitação e utilização de Software Livre e de Código Aberto na Universidade Federal do Ceará com base na aplicação do modelo UTAUT.

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

1. A comunicação como estratégia de gestão das instituições públicas de ensino superior. Estudo de caso: Universidade Federal do Ceará.
2. Análise do conteúdo das matérias sobre expansão universitária veiculadas por jornais de grande circulação no Estado do Ceará no período de 2005-2008
3. A Universidade se vê por aqui?: o olhar de alunos, docentes e técnico-administrativos acerca do Programa UFCTV.
4. A comunicação institucional em universidades públicas: a perspectiva da administração superior da UFC.
5. A educação está no ar: a comunicação pública no Programa Jornal da Educação da Rádio Universitária FM.
6. Método de avaliação em comunicação organizacional: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior.

QUALIDADE DE VIDA

1. Qualidade de vida no trabalho dos docentes da Universidade Federal do Ceará
2. Avaliação da qualidade de vida no trabalho dos servidores da saúde do Complexo Hospitalar da UFC.
3. Fatores que influenciam na qualidade de vida dos idosos atendidos em um hospital universitário.
4. Relação entre qualidade de vida no trabalho e síndrome de Burnout nos profissionais da saúde de um hospital de ensino em Fortaleza-Ceará.

EVASÃO

1. As reprovações em disciplinas nos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC) no período de 2000 a 2008 e suas implicações na evasão discente.
2. Evasão discente no Curso de Estilismo e Moda da UFC.
3. A evasão no ensino semipresencial: estudo de caso em um polo de apoio da UAB/UFC
4. Evasão na educação superior a distância: estudo de caso no Instituto UFC Virtual.
5. Avaliação da Evasão Discente em Cursos de Graduação da Área de Engenharia: Estudo de Caso em IES Pública.

POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA AO ESTUDANTE

1. Assistência ao estudante na Universidade Federal do Ceará: Contribuições Teóricas e Práticas.
2. Resiliência psicológica de estudantes da Universidade Federal do Ceará.
3. Aspectos de acompanhamento de egressos do Curso de Bacharelado em Administração Pública do Instituto UFC Virtual.
4. A inserção dos egressos dos cursos de graduação na área de tecnologia da informação dos campi de interior da UFC no mercado regional.
5. Acessibilidade e Universidade: uma análise do caso da Universidade Federal do Ceará sob a perspectiva do Tribunal de Contas da União e do Ministério da Educação.
6. Avaliação da eficácia do Programa de Iniciação Acadêmica da Universidade Federal do Ceará: permanência, desempenho e êxito estudantil.

7. Acesso à política de assistência estudantil: uma análise do impacto do auxílio moradia nas trajetórias de estudantes da UFC no Campus Sobral.

OUTROS TÍTULOS:

1. Responsabilidade social universitária: um estudo de caso no Curso de Medicina da Universidade Federal do Ceará – Campus de Sobral.
2. A eficiência relativa dos gastos públicos federais em educação superior no Brasil.
3. Ética da alteridade no cuidado de enfermagem em hospital de ensino no Ceará.
4. Satisfação no trabalho de servidores técnico-administrativos atuantes em programas de pós-graduação(stricto sensu) da UFC – Campus de Fortaleza.
5. Assédio moral em Instituições de Ensino Superior (IES): o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC).
6. O papel do Conselho de Curadores como órgão de controle interno da Universidade Federal do Ceará na percepção da administração superior da instituição.
7. Memórias da Administração da Enfermagem de um Hospital de ensino em Fortaleza-Ce: (RE) construção a partir da história oral.
8. Código de Ética Profissional do Servidor de servir: avaliação do nível de conhecimento no âmbito da UFC com o servidor docente e o técnico-administrativo.
9. Universidade e meio ambiente: o caso do centro de tecnologia da Universidade Federal do Ceará.
10. Os desafios da organização do patrimônio documental arquivístico nos equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará.
11. O cerimonial universitário como preservação da memória institucional da Universidade Federal do Ceará.
12. A repercussão da política nacional de plantas medicinais e fitoterápicos na formação superior em saúde no estado do Ceará entre 2006 e 2016.
13. Assédio sexual em uma instituição de ensino superior: a percepção das servidoras da Universidade Federal do Ceará (UFC).
14. Políticas de preservação de documentos arquivísticos digitais produzidos pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nas Instituições Federais de Ensino Superior.
15. Análise da relação entre o perfil socioeconômico e o desempenho acadêmico no Curso de Ciências Contábeis de uma instituição de ensino superior pública.
16. Descartar ou preservar? Análise da aplicação da tabela de temporalidade de temporalidade de documentos no Brasil.
17. As ações de extensão na construção de uma universidade sertaneja.

18. O Projeto Alfabetização Solidária e seu impacto na atuação dos professores e nas práticas de letramento de jovens e adultos de Maracanaú/CE.
19. Aplicação da metodologia de Análise de Tecnologia Social TS do SATECS UNI em sete projetos de extensão da UFC: experiência piloto exploratória.

Com base nas informações do Quadro 4, pode-se asseverar o que segue:

- i) Sistema de Bibliotecas da UFC** - trouxe elementos organizativos e informacionais, com o objetivo de otimizar o acesso à produção do conhecimento; tecnologias inovadoras na sistematização de processos; visão moderna de gestão e avaliação (principalmente os serviços prestados aos usuários) do sistema de bibliotecas; facilitação de acesso do acervo aos estudantes com algum tipo de deficiência; Colaborando dessa maneira, no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão da Instituição;
- ii) Tecnologia da Informação** – amplamente pesquisada, com abordagens definidoras na evolução e aporte técnico de apoio ao desenvolvimento de sistemas basilares para melhoria do intrincado manejo da informação, visando oferecer sistemas modernos da informação com maior celeridade e transparência;
- iii) Gestão Institucional**– talvez o ponto mais “nevrálgico” dos temas abordados, por suas características abrangentes, organicamente falando, por estarem presentes em todos os setores da organização, exigindo bastante conhecimento, experiência administrativa, normativa, planejamento, transparência, comprometimento, liderança, além de equipe com viés inovador e, sobretudo, energia política nas decisões institucionais. Foi isso que os pesquisadores, souberam, com habilidade retratar;
- iv) Avaliação Institucional**– A avaliação é um mecanismo da mais alta relevância visto que promove a reestruturação do processo educacional e a introdução de mudanças na Instituição. Este procedimento contribui na reestruturação das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da Instituição, objetivando melhorias em cada um desses pilares fundamentais. O processo de avaliação

institucional demonstrado nas pesquisas constituiu-se um dos pontos altos da produção dissertativa dos egressos do Poleduc onde foram firmadas proposta de avaliação integrada e sistemática, em que boa parte dos setores promoveram suas auto-avaliações tanto do ponto de vista dos serviços ofertados interna e externamente, quanto dos procedimentos de gestão administrativa, em uma demonstração inequívoca de amadurecimento e engrandecimento institucional. Os trabalhos de pesquisa apresentados dentro dessa temática foram fundamentados em informações que mostraram, com transparência, a realidade dos setores. É de bom alvitre que a opinião da comunidade universitária seja levada às instâncias decisórias e que contribuam de maneira direta ou indireta para o planejamento institucional.

- v) **Política de apoio ao estudante** – um dos temas mais proeminentes da vida institucional, pois constituem-se (os estudantes) a matéria prima e a razão de ser do aparato institucional. Os egressos arrostaram esse assunto de uma maneira eficaz no trato da problemática do estudante no cenário atual, desde assuntos como evasão, Reuni, Prouni, política de acesso a estudante com necessidades especiais, programa de apoio pedagógico, assistência social e psicológica e restaurante universitário;
- vi) **Saúde** – foram realizados valiosos trabalhos tais como estomia intestinal, diabetes, sífilis, nível de estresse, cuidado ao paciente, cartilha sobre doença de Parkinson, tratamento quimioterápico, saúde do trabalho, etc, o que denota larga preocupação dos egressos dessa área em abrolhar assuntos de larga significância em relação à saúde dos pacientes;
- vii) **Qualidade de vida** – (QVT), contemporaneamente é um dos assuntos mais debatidos no âmbito das organizações públicas e privadas, tornando-se um dos índices de satisfação no trabalho, os quais são mensurados levando-se em conta os níveis de saúde e bem-estar, ambiente físico, interação social e crescimento pessoal, o que foi devidamente tratado nas pesquisas pertinentes.

viii) Políticas públicas para a educação superior: Foram pesquisadas as ações afirmativas as quais representam formas de políticas públicas que objetivam transcender as ações do Estado na promoção do bem-estar e da cidadania para garantir igualdade de oportunidades e tratamento entre as pessoas e a mobilização dos setores culturais com intenção de ampliar as ações de inclusão social. As demandas e desenvolvimentos da expansão e interiorização da educação superior no Brasil (REUNI), o Programa Universidade Para Todos (PROUNI). As ações e atitudes da UFC quanto a aplicação dessas políticas foram largamente abordadas.

ix) Ensino superior: Outra área com significativo valor institucional. Nela, foram abordadas as políticas linguísticas no processo de internacionalização da UFC; cenários de prospecção para o ensino superior brasileiro; interdisciplinaridade na prática jurídica da UFC; formação de professores e as tecnologias digitais; curricularização da UFC; a residência multiprofissional em saúde. A amplitude desses estudos demonstram singular participação dos pesquisadores dessa área.

Do mesmo modo, merecem destaque, os temas caracterizados no Quadro 4 como “**outros**”, visto que os assuntos ali abordados são de extrema relevância. Sem perda de mérito para os demais assuntos pesquisados citamos alguns exemplos: **a) Responsabilidade Social Universitária** - a responsabilidade social universitária de modo geral é uma dimensão que relaciona vários aspectos quanto aos conhecimentos produzidos e difundidos na universidade que variam de acordo com o seu contexto social, promovendo ações com base em princípios éticos que asseguram o desenvolvimento considerando a sua contribuição no âmbito da sociedade. A aplicação desse tema em relação ao Curso de Medicina da UFC, no campus de Sobral, foi exemplar como parte conceitual em relação à suplantação de desafios sociais emergentes. **b) Universidade e Meio Ambiente** – A discussão sobre o meio ambiente é indissociável e deve ser inegociável quando se trata da promoção do desenvolvimento sustentável. A UFC como

instituição pública responsável pela geração e difusão do conhecimento em todas as vertentes da ciência deve, por um dos seus ofícios, dar exemplo nessa matéria. A pesquisa argui as ações e atitudes institucionais em relação à geração, gerenciamento e destinação dos resíduos laboratoriais do CT bem como argumenta a existência e a aplicação uma Política Ambiental e de um Plano de Gerenciamento de Resíduos na UFC; **c) Código de ética profissional do Servidor Público e o ato ético de servir-** a prestação do serviço público é das mais importantes atividades de uma comunidade, de uma sociedade ou de uma nação. O quadro de servidores públicos é imprescindível para que a máquina pública possa funcionar à contento. Portanto, levantar a discussão sobre a ética no serviço público é de suma importância, visto que prestar serviço à população com ética, qualidade e dedicação deve ser sempre a meta dos servidores e estar entre seus objetivos. Daí a importância do caráter científico dada a esta questão; **d) A repercussão da política nacional de plantas medicinais e fitoterápicos na formação superior em saúde no estado do Ceará entre 2006 e 2016** – trouxe à baila a discussão sobre a aplicação da Política Nacional de Plantas Mediciniais e Fitoterápicos (PNPMF) - Decreto nº 5.813/06. Este decreto visa garantir o acesso e uso racional das plantas medicinais e fitoterápicos. Alerta sobre as divergências existentes entre os profissionais da saúde quanto a esse tipo de tratamento, os quais, aponta, poderão ser resolvidas por meio de uma formação acadêmica dos profissionais da saúde em relação à inserção de matéria referente a esse tema, bem como a aponta para a “despressurização” da indústria farmacêutica de quimiossíntese. Por intermédio dessa pesquisa, a UFC contribui de forma significativa para que a população tenha uma alternativa de tratamento de saúde eficiente, segura e eficaz.

Conclui-se, desta forma, que os ensinamentos acima referidos - os quais reúnem educação, formação e saberes, gestados no âmbito do Poleduc/UFC, constituem o ponto alto da abordagem científica dos trabalhos produzidos. Ponto em que os pesquisadores detectaram problemas internos e externos aos seus locais de

trabalho e os transformaram em possibilidades de aplicar o resultado de suas pesquisas para melhoria funcional desses setores. Ressalte-se que todas as 155 pesquisas realizadas tiveram valor inestimável para o engrandecimento da Universidade Federal do Ceará, bem como para o crescimento profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos egressos do Poleduc.

Sobre isso, foi proposto, no final do capítulo sobre Gestão do Conhecimento, a adoção e apropriação prática desses conhecimentos em todos os processos da vida institucional, quando for pertinente.

Outro ponto que mereceu destaque foi a atuação do Poleduc como instrumento institucional indutor dessa profusão de descobertas científicas. A visão institucional dos egressos, patrocinada pelo mestrado desde sua origem, é outra, mais reflexiva, intelectualizada, enfim mais dedicada, compromissada e participativa.

9.1 Aderência da Produção Intelectual dos Egressos do Mestrado Poleduc ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

A Universidade Federal do Ceará (UFC), como organização gestora do conhecimento (seu principal produto), deve priorizar honrar o seu Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual constam processos compartimentalizados em blocos especializados de conhecimento, mas, de certa forma, limitados pela sua estrutura adocrática (sistema temporário variável e adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupo).

Desse modo, o PDI assim se define:

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da Instituição de Ensino Superior, no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver (UFC, 2015).

O PDI está fundamentado na Lei 10.861/2004, em seu art. 3º, que o define como parte integrante da avaliação institucional. Esta Lei tem as seguintes dimensões:

- I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão** e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para **estímulo à produção acadêmica**, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III – **a responsabilidade social da instituição**, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV – **a comunicação com a sociedade**;
- V – **as políticas de pessoal**, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI – **organização e gestão da instituição**, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII –, especialmente os processos, resultados e eficácia do **auto planejamento e avaliação institucional**;
- IX – **políticas de atendimento aos estudantes**;
- X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (BRASIL, 2004).

A Tabela n. 1 evidencia bem a participação efetiva dos servidores técnico-administrativos egressos do Poleduc (2008-2021) no processo de desenvolvimento institucional. Foram 84 pesquisas (54%) dedicadas aos princípios normativos contidos no artigo 3º, incisos de I a X da Lei 10.861/2004, a qual institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

Tabela 1 - Incisos do Normativo do PDI acolhidos pelo Poleduc

Incisos do Normativo do PDI acolhidos pelo Poleduc	Qtd. Pesquisas
A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão	16
A responsabilidade social da instituição	1
A comunicação com a sociedade	6
As políticas de pessoal	2

Planejamento, gestão e sustentabilidade financeira	28	
Avaliação	23	
Políticas de atendimento aos estudantes	8	
TOTAL	84	54%

Fonte: dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2021.

Indo mais além, pode-se afirmar que o lema da UFC, criado pelo Reitor Emérito da UFC Antonio Martins Filho - “O universal pelo regional” - foi perfeitamente qualificado, visto que as pesquisas elaboradas asseveraram o compromisso na solução dos problemas locais, sem esquecer o caráter universal de sua produção.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ENCAMINHAMENTOS

Para tecermos as considerações finais resgatamos o proposto neste trabalho de investigar a contribuição da produção científica dos alunos egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), no período de 2008 a 2021 como sendo o objetivo geral e classificar as temáticas dissertativas prevalentes, consoante as áreas de estudo e linhas de pesquisa do Poleduc, bem como verificar a contribuição das pesquisas desenvolvidas e suas repercussões no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC) como objetivos específicos.

O cumprimento desses objetivos deu-se a partir do levantamento do material de estudo (coleta de dados), das 155 dissertações defendidas por servidores técnico-administrativos da UFC egressos do POLEDUC (período de 2008-2021), no intuito de averiguar a contribuição científica das pesquisas para a UFC e para a sociedade. Isto representou 63,5% do total de 244 pesquisas produzidas, levando-se em conta os 89 egressos (36,5%) de outros órgãos e organismos.

Por meio da leitura e análise dos resumos e palavras chaves das 155 dissertações, foi possível classificar as temáticas consoante as áreas de estudo e linhas de pesquisa do Poleduc, bem como identificar temas prevalentes ocorridos dentro dessas áreas. Essa etapa foi exaustiva, porém criteriosa, pois se não realizada adequadamente poderia comprometer toda a pesquisa. Tal procedimento está disposto no quadro n.4 (páginas 86 a 95 deste trabalho). Neste quadro, estão descritas as doze temáticas identificadas com os respectivos títulos pesquisados e quantificados por temas (primeiro objetivo específico pretendido).

A partir da análise desse material é que se pôde observar a contribuição científica do que foi pesquisado e suas repercussões no âmbito da Universidade Federal do Ceará (segundo objetivo específico pretendido).

Agregado a tudo isso apresentou-se pesquisa bibliográfica de autores e autoras sobre os temas que compõem a base de comando do Mestrado: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, inclusos, nessa abordagem, o Mestrado Profissional onde os temas são mais aprofundados, por meio de pesquisas estatísticas, empíricas, com muita leitura, problematização e levantamento de hipóteses e a Lei de Diretrizes e Base que funciona como um “guia normativo” da educação brasileira.

Ademais, dedicou-se apresentar os capítulos sobre o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP); e Gestão do Conhecimento (GC). O PNDP, em suma, objetiva estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal com base no alinhamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores com o objetivo institucional de cada órgão e entidade, em uma sintonia perfeita como os objetivos do Mestrado Profissional de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC.

O capítulo referente a GC versa basicamente sobre a importância do gerenciamento do conhecimento adquirido no trabalho de pesquisa afim de que o capital intelectual dos pesquisadores não fique imobilizado mas que seja dinâmico e vertido, na prática, à instituição e conseqüentemente à sociedade.

Destarte, trata-se de material científico bastante rico tanto pela diversidade e exuberância dos temas estudados como pela aderência aos objetivos e metas contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Ceará (PDI/UFC) como demonstrado na tabela n.1 da página 103.

As pesquisas científicas proporcionam resoluções de problemáticas relevantes para a sociedade, atuando diretamente no seu desenvolvimento econômico social e cultural. Dentro desse contexto, pode-se dizer que o que foi produzido pelos alunos egressos do Poleduc (2008-2021), inequivocadamente, tornou-se um legado social bastante relevante, tendo a Universidade Federal do Ceará como protagonista desse processo.

O conjunto de pesquisas abrolhadas no Poleduc teve uma amplitude de assuntos abordados que vão desde “Código de Ética Profissional do Servidor Público” que versa sobre a prestação de serviço ao público com ética, qualidade e dedicação fazendo com que esses valores sejam os seus objetivos mais prementes, até “Responsabilidade Social Universitária” trazendo uma reflexão a respeito da universidade pública brasileira em meio a uma sociedade excludente e desigual. A universidade é considerada como uma das instituições mais apropriadas no que se refere à busca de soluções para a superação dos desafios sociais e para responder às demandas da comunidade em seu entorno.

Nesse contexto, assevera-se que, se não fosse pela atitude e determinação da UFC em criar o Poleduc como instrumento, principalmente, de desenvolvimento

de recursos humanos, difícil seria, hoje, o avanço da pesquisa científica profissional localizada e engajada diretamente às metas institucionais.

Se quer dizer com isso é que o elo firmado entre o Poleduc/UFC e os servidores técnico-administrativos tornou-se indelével dada a revolução profissional e pessoal constituída na vida deles, com repercussão institucional das mais proeminentes pela qualidade e diversificação da produção científica produzida, a qual contribuiu de forma efetiva para a gestão da UFC.

Diante desta assertiva, o Poleduc vem cumprindo um papel estratégico na gestão institucional chancelado por uma equipe multidisciplinar de professores de alto nível de conhecimento e dedicação. Isso reflete positivamente no conjunto das obras institucionais diante da realidade da ineficiência da gestão pública que é um problema enfrentado na maioria dos países, e o Brasil não é um caso à parte. O mestrado profissional em políticas públicas e Gestão da Educação Superior – Poleduc existe justamente para formar servidores que levem organização e eficiência à gestão da UFC.

O capítulo sobre Gestão do Conhecimento foi estratégico para o desfecho e encaminhamentos finais desta dissertação.

Atualmente, a informação e o conhecimento são um grande diferencial para a competitividade e eficiência nas organizações. Por isso, a gestão do conhecimento se tornou uma importante ferramenta organizacional.

O lado prático dessa questão, se dá através do domínio e implementação de técnicas e ferramentas com vista a identificar, organizar e utilizar informações e conhecimentos adquiridos. A produção intelectual gestada no Poleduc tornou-se indiscutivelmente uma valiosa fonte de conhecimento e informações que merecem ser organizadas e trabalhadas a contento, com a finalidade de buscar e aprimorar soluções científicas e tecnológicas para a implementação de processos de gestão organizacional e aplicação científica do que foi pesquisado.

Diante do que foi exposto, o estudo apresentado por este autor constituiu-se uma experiência bastante exitosa e gratificante. Hoje, tendo a dimensão da importância do Poleduc para a UFC e do compromisso que os colegas servidores e servidoras demonstraram com sua Instituição, fica a esperança de que haja, de fato, maior autonomia do órgão de gestão de pessoas e da própria administração superior em promover o desenvolvimento funcional e pessoal desses técnicos no sentido de

romper determinadas barreiras a eles (servidores) impostas no que se refere a sua liberação para fazer pós-graduação (especialização mestrado e doutorado).

Dessa maneira, reitera-se a ampla e positiva cobertura das pesquisas realizadas pelos egressos no âmbito da UFC, e o resultado dessas experiências brinda, com maestria, os esforços de todos os atores egressos, professores e demais colaboradores do POLEDUC nos seus dezesseis anos de existência.

Em virtude de tudo que foi exposto neste trabalho, este autor sugere encaminha que por meio das Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação, de Gestão de Pessoas e Coordenação do Mestrado, seja criado um observatório do Poleduc como maneira de reconhecer o trabalho científico dos pesquisadores, a dedicação dos docentes e demais colaboradores do mestrado e a própria UFC pela atitude de sua criação (ilustração no final do capítulo sobre gestão do conhecimento, p. 25).

O observatório funcionaria como mais uma ferramenta de gestão, a exemplo do que foi implantado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas quando houve a criação do setor que trata da gestão por competência, visto que este seja um assunto emergente no meio organizacional de gestão de pessoas. A concepção desse setor teve a participação direta do trabalho de pesquisa realizado pela servidora egressa do Poleduc - Denise Vasconcelos Landim (2017) intitulado "Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências". Nesse sentido, foi desenvolvido um plano-piloto já aplicado com sucesso na Pró-Reitoria de Extensão da UFC.

Portanto, esse é o sentido da criação do "Observatório do Poleduc", o qual terá a função de, na prática, identificar, analisar, catalogar e operacionalizar os conhecimentos gestados no Poleduc, podendo estes conhecimentos (resultados das pesquisas), serem compilados por áreas temáticas e aplicados nos setores de trabalho da Instituição. Operacionalmente, isso poderia ser feito por um setor ou por servidores que compõem o corpo técnico das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, Pesquisa e Pós-Graduação, e Coordenação do Poleduc, que em comum acordo poderiam administrar esta questão.

11 CONCLUSÃO

Como vimos, o objetivo precípua deste trabalho foi o de apresentar estudo que demonstrasse o contributo da produção científica dos 155 servidores técnico-administrativos da UFC egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poleduc), no período de 2008 a 2021, para a Universidade Federal do Ceará.

Destarte, trata-se de material científico bastante rico tanto pela diversidade e exuberância dos temas estudados com larga cobertura institucional atingindo as mais distintas áreas e setores da UFC – Saúde; Ensino; Pesquisa; Extensão; Bibliotecas; Políticas para o Estudante; Tecnologia da Informação; Comunicação; Responsabilidade Social, Qualidade de Vida; Meio Ambiente e Gestão de Pessoas, com repercussão institucional das mais expressivas.

Outro ponto relevante foi a aderência aos objetivos e metas contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Ceará (PDI/UFC) devidamente demonstrado no quadro n. 4 da página 90 e na tabela n. 1 da página 106, respectivamente. Logo, os resultados auferidos indicaram soluções de problemáticas relevantes para a UFC e para a sociedade. Isso nos remete a concluir ter sido inestimável o contributo científico dado pelos egressos do Poleduc à UFC. Não é demais reiterar a abrangência temática dos trabalhos científicos apresentados (desde políticas públicas, gestão e avaliação institucional à temas afetos à área de saúde como por exemplo “estomia intestinal” e tratamento de Alzheimer. Seguindo o roteiro traçado pelas áreas de concentração do Poleduc em “políticas públicas”, bem como as linhas de pesquisa em “Políticas Públicas da Educação Superior”.

Portanto, diante do que foi pesquisado e aqui exposto, constituiu-se uma experiência exitosa este estudo. Hoje, tendo a dimensão do compromisso que os colegas servidores e servidoras demonstraram com sua Instituição, fica a esperança de que haja, de fato, autonomia para a UFC, por intermédio do seu órgão de gestão de pessoas e da própria administração superior em melhor apoiar os Servidores Técnico-Administrativos da UFC, dando-lhes melhores condições para fazer pós-graduação principalmente em relação a liberação nos horários das aulas.

Finalizando, ressalte-se que este estudo não se esgota aqui. Outros pesquisadores virão e poderão seguir e aprofundar ou aperfeiçoar este trabalho. Mas, de alguma forma esta pesquisa poderá ajudá-los de alguma maneira na

consecução de outras pesquisas nesse campo de estudo. É o que realmente se pretende.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger? **Organization Studies**, [s.l.], v. 25, n. 3, p. 415-443, 2004.

AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 28, n. 3, p. 447-465, 2003.

ALMANSA, A. et al. La gestión del conocimiento en España – 2001. **IESE Business School**. Navarra: Universidad de Navarra, 2002.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados**: uma visão prática. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

ANASTASIOU, L.G.C. (2001). **Metodologia de ensino na universidade brasileira**: elementos de uma trajetória in *Temas e Textos da Educação Superior*. Campinas: Ed. Papirus.

ANDRADE, J. M.; MEIRA, G. R. J. M.; VASCONCELOS, Z. B. O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 46-53, set. 2002. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932002000300008&lng=pt&nrm=iso. acessos em: set. 2022.

ANDRIOLA, W. B. Evasão discente na Universidade Federal do Ceará (UFC): proposta para identificar causas e implantar um Serviço de Orientação e Informação (SOI). **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v.11, n.40, p.332-347, 2003.

ANDRIOLA, W. B. Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como Atividades Oriundas da Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES): o Exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 2, p. 82-103, 2009.

ANDRIOLA, W. B.; ANDRIOLA, C. G; MOURA, C. P. Opiniões de docentes e de coordenadores acerca do fenômeno da evasão discente dos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 52, p. 365-382, 2016. ISSN 0104-4036.

ANDRIOLA, W. B.; ARAÚJO, A. C. Uso de indicadores para diagnóstico situacional de Instituições de Ensino Superior. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, p. 645-663, 2018.

ANDRIOLA, W. B.; BARROZO FILHO, J. L. Avaliação de Políticas Públicas para a Educação Superior: o caso do Programa Universidade para Todos (PROUNI). **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 25, p. 594-621, 2020.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (Brasil). **Universidades Federais**: Patrimônio da Sociedade Brasileira. Brasília, DF: ANDIFES, 2017. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Andifes-VERSAO-DOWNLOAD-REDES-SOCIAIS-E-WHATSAPP.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2017.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A complementaridade de conhecimentos nos processos de inovação. *In*: ENANPAD, 28., 2004. **Anais [...]**. [S.l.]: ANPAD, 2004.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **Revista Eletrônica de Administração**, [s.l.], v. 11, n. 1, ed. 43, jan./fev. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40695>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BALZAN, N. C. Teses e dissertações: a qualidade em questão. Desdobramentos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 3, p. 827-849, nov. 2012. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/841>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa Ipea 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Brasília, DF: Ipea, ago. 2015.

BILICH, F., et al. Innovation management of intellectual capital in research and development. **Revista eletrônica de administração**, [s.l.], v. 11, n. 2, ed. 44, mar./abr. 2005.

BODER, A.; BOUTELITANE, S. **Management des connaissances et processus d'innovation**. Faculte des Sciences Economiques et Sociales – Hautes Etudes Commerciales/HEC-Genève, 2005.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. *In*: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Aprendizado em organizações**: fundamentos, abordagens multidisciplinares, ambiência e formas de aprendizado organizacional. Curitiba: Ibpex, 2011. v. 1.

BRANDÃO, H. P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. v. 1, 150p .

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Website Jusbrasil: Legislação. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/91972/constituicao-da-republica-federativa-do-brasil-1988>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria CGU nº 915, de 12 de abril de 2017**. Institui a Política de Gestão de Riscos - PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU. Brasília, DF: CFU, 2017a. Website Legis Compliance: Legislação. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/legislacao/norma/28>. Acesso em: 12 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1998a. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2001. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3860.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.159, de 28 de julho de 2004**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004a. Website Portal do Ministério da Educação, MEC: Arquivos. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/d5159.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 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. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006a. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006b. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006c. Website Planalto: Civil. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2007a. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm. Acesso em 12 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2007b. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2017b. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 13 jul. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2017c. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento Brasília, DF: Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019a. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019b. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2020a. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1987a. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 89, p. 14, 11 mai. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/@@download/file/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 23, p. 12, 03 fev. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 37, de 11 de maio de 2020. Prorroga, em caráter excepcional, prazos previstos na Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, relacionados à implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, em razão do estado de emergência internacional decorrente da pandemia da covid-19. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 89, p. 23, 11 mai. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-37-de-11-de-maio-de-2020-256310966>. Acesso em: 13 jul. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 177, p. 31, 12 set. 2019c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1987b. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7596.htm. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1990. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1996. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2004b. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 14 jul. 2022.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2005. Website Planalto: Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública. **A Escola**. Brasília, DF: Ministério da Economia/ENAP, 2022a. Website Portal do Governo Brasileiro: A Escola. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/a-escola>. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública. **Quem Somos**. Brasília, DF: Ministério da Economia/ENAP, 2022b. Website Portal do Governo Brasileiro: A Escola: Quem Somos. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/a-escola/quem-somos>. Acesso em: 15 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. 1998b.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **História e Missão**. Brasília, DF: MEC/Capes, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-e-missao>. Acesso em 11 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Aumenta o número de professores com mestrado e doutorado**. Brasília, DF: MEC/Inep, 2010. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9-Z8QGB3NeMJ:https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/aumenta-o-numero-de-professores-com-mestrado-e-doutorado+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior 2013**. Brasília, DF: MEC/Inep, 2013. 25 p. Website Inep: Educação Superior. https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf. Acesso em 11 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Estatísticas Educacionais. **Censo de educação superior 2019**. Brasília, DF: MEC/Inep, 2020c. 82 p. Website Inep: Educação Superior. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília, DF: Ministério da Infraestrutura, 23 dez. 2020d. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/servicos/gestao-de-pessoas/capacitacao/pdp/pdp-plano-de-desenvolvimento-de-pessoas>. Acesso em 13 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança**. Brasília, DF: TCU, 2014a. Website Portal TCU. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso em 10 de junho de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração pública**. Brasília, DF: TCU, 2014b. 80 p. Website Portal TCU. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp>. Acesso em 10 de junho de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2018**. Relatório Técnico Completo. Brasília, DF: TCU, 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Servidor Público**, [s.l.], ano 52, n. 1, jan. 2001.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. In: **Balço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gest3o P3blica**. Bras3lia, DF: MP/Seges, 2002. p. 29-35. Dispon3vel em: http://bresserpereira.org.br/papers/2002/02.Desafios_do_capitalismo_Global.pdf. Acesso em: 12 jul. 2022.

BREWSTER, C. Comparing HRM policies and practices across geographical borders In: STAHL, G.; BJORKMAN, I., **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

CAPRON, L.; GUILL3N, M. National corporate governance and post acquisition target reorganization. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 30, n. 8, p. 803-833, 2009.

CARBONE, P. P. et al. **Gest3o por compet3ncias**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARBONE, P. P. et al. **Gest3o por compet3ncias e gest3o do conhecimento**. Rio de Janeiro: Funda3o Get3lio Vargas, 2005.

CASTRO, C. de M. A hora do mestrado profissional. **Revista Brasileira de P3s-Gradua3o**, Bras3lia, DF, v. 2, n. 4, p. 16-23, jul. 2005.

CASTRO, Juscelino Emanuel Gomes de. An3lise de indicadores sociais e ambientais de uma empresa de servi3os de log3stica – um estudo de caso da ALL no per3odo de 2003 a 2008. **GEPROS**. Gest3o da Produ3o, Opera3es e Sistemas – Ano 6, n3 3, Jul-Set/2011, p. 41-58.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. As pol3ticas de educa3o superior no Plano Nacional de Educa3o (PNE)- 2001. **Pro-Posi3es**- vol. 4, N., (40) - jan/abr. 2003.

CHARLE, Christopher; VERGER, Jacques. Hist3ria das Universidades. Tradua3o: Elcio Fernandes. S3o Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996. (Universitas).

CHERUBINI NETO, R. O que 3 conhecimento? Sintetizando epistemologia, metodologia e teoria de sistemas em uma nova proposi3o. **Revista eletr3nica de administra3o**, [s.l.], v. 8, n. 1, ed. 25, jan./fev. 2002.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudan3as organizacionais: proposta de um novo modelo. **NAVUS - Revista de Gest3o e Tecnologia**, Florian3polis, v. 2, n. 1, p. 57-74, jan./jun. 2012. ISSN 2237-4558. Dispon3vel em:<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32567/um-estudo-da-estrutura-organizacional-e-as-mudancas-organizacionais--proposta-de-um-novo-modelo/i/pt-br>. Acesso em 11 jul. 2022.

CRISTALDO, H. **Brasil fica em 843 lugar em ranking mundial do IDH: em novo 3ndice ambiental, o Brasil melhora 10 posi3es**. Edi3o de F3bio Massalli. Bras3lia: Ag3ncia Brasil, 2020. Website Ag3ncia Brasil: Geral. Dispon3vel em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-12/brasil-fica-em-84o-lugar-em-ranking-mundial-do-idh>. Acesso em 11 jul. 2022.

CUNHA, J. V. A. **Doutores em Ciências Contábeis da FEA/USP: análise sob a óptica do Capital Humano**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CUNHA, Maria Isabel da. (2006). **O bom professor e sua prática**. 18 ed. Campinas, SP: Papirus.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio. A hora da mudança. **Revista RAE Executivo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 52-57, 2003.

CUNHA, Luiz Antônio. O ensino superior no octênio FHC. **Educação & Sociedade**. Campinas, SP, CEDES, vol. 24, n. 82, abril/2002.

DAGLI, G.; SILMAN, F.; BIROL, C. A Qualitative Research Regarding the University Administrators' Capacity to Use of Management Information Tools. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 1, p. 2480-2490, 2009

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, M. A. R. **Educação superior como bem público: perspectivas para o centenário da reforma de Córdoba**. [S.l.]: Asociación de Universidades Grupo Montevideo, 2017. 160 p., 14x21 cm. ISBN 978-9974-8553-3-5.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, [s.l.], v. 17, n. 3, 2014.

DINIZ, E. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415, 1995..

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 53-65, jan./abr. 2011. DOI: 10.21573/vol27n12011.19967. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19967>. Acesso em: 11 jul. 2022.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

EIRIZ, V.; SIMÕES, J.; GONÇALVES, T. M. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 153-167, 2007.
ENRIONE, A.; MAZZA, C.; ZERBONI, F. Institutionalizing codes of governance. **American Behavioral Scientist**, [s.l.], v. 49, n.7, p. 961-973, 2006.

FATTORE, G.; DUBOIS, H. F. W.; LAPENTA, A. Measuring new public management and governance in political debate. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 72, n. 2, p. 218-227, 2012.

FÁVERO, M. L. A. **A Universidade do Brasil** – Das origens à construção. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Inep, 2000, v.1.

FERNANDES ANDRÉ, M. J. A didática no ensino superior e sua contribuição para o profissional docente, **JusBrasil**, 2019. Disponível em:
<https://marciojorio.jusbrasil.com.br/artigos/689568274/a-didatica-no-ensino-superior-e-sua-contribuicao-para-o-profissional-docente>. Acesso: ago. 2022.

GOMES, M. A. **Programas seriados de ingressos da UFU...** Dissertação, UFU. 2009. Disponível em:
<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13800/1/ProgramasSeriadosIngressos.pdf>. Acesso: ago. 2022.

FERREIRA, R. M. et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 323-342, jan./jun. 2019.

FERNANDES ANDRÉ, M. J. A didática no ensino superior e sua contribuição para o profissional docente, JusBrasil, 2019. Disponível em:
<https://marciojorio.jusbrasil.com.br/artigos/689568274/a-didatica-no-ensino-superior-e-sua-contribuicao-para-o-profissional-docente>. Acesso: ago. 2022.

FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 2, n. 4, p. 24-29, jul. 2005. Disponível em:
<https://rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/74>. Acesso em: 11 jul. 2022.

GAETANI, F. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses**. Brasília, DF: ENAP, 1998.

GENRO, T. **Aula Magna na U.F. de Juiz de Fora em 12.03.2004**. Brasília, DF: MEC/ACS, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. ISBN 85-224-3169-8.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: o enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>. Acesso em: 10 jul. 2022.

GONÇALVES, A. O Conceito de Governança. In: XIV CONGRESSO NACIONAL CONPEDI. **Anais** [...]. Fortaleza 3,4 e 5 de novembro de 2005. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2022.

GOVERNANCE TODAY. **Good Governance**: what are the basic principles and why is it important? What does governance mean? [S.l.]: Governance Today, 2021. Disponível em: https://www.governancetoday.com/GT/Articles/Good_Governance__what_are_the_basic_principles_and_why_is_it_important_.aspx?. Acesso em 12 jul. 2021.

GUIA DO ESTUDANTE VESTIBULAR. **Do bom e do melhor**. São Paulo: Editora Abril, 2001.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: Congresso Internacional do CLAD, 3., 1998, Madrid. **Anais** [...]. Madrid: CLAD, 1998.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775>. Acesso em: 11 jul. 2022.

HALL, R.; ANDRIANI, P. Managing knowledge associated with innovation. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 56, p. 145-152, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Quem Somos**. São Paulo: IBGC, 2022. Website IBGC: O IBGC. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/quemsomos#:~:text=Refer%C3%A7%C3%A3o%20em%20governan%C3%A7a%20corporativa&text=O%20instituto%20contribui%20para%20o,agentes%20visando%20uma%20sociedade%20melhor>. Acesso em: 12 jul. 2022.

ISAAC, H.; JOSSERAND, E. Structure et système d'information: quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance? **Centre de Recherche en Management & Organisation – Université de Paris - Dauphine**, 2006.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, PR, v. 4, n. 1, mai. 2005.

KULKKI, S.; KOSONEN, M. How Tacit Knowledge Management Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia. In: NONAKA, I.; D. TEECE, (ED), 2001, **Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization**, sage Publications, p. 244-269.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LASWELL, H. The Policy Orientation. In: Lerner, D.; Lasswell, H. **The Policy Sciences: recent developments in scope and method**. Stanford: Stanford University Press, 1951.

LAVAL, C. **A Escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público**. Tradução de Maria M. de Carvalho e Silva. Londrina: Editora Planta, 2004.
LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. London: Sage, 1995.

LAVOR, J. F.; ANDRIOLA, W. B.; LIMA, A. S. Avaliando o Impacto da Qualidade da Gestão Acadêmica no Desempenho dos Cursos de Graduação. Um Estudo em Universidade Pública Brasileira. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 8, p. 233-254, 2015.

LEME, R. **Gestão de Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 184 p.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p.112-132, 1998.

LIMA, A. C. S.; GOSLING, M. A espiral do conhecimento: uma experiência em processo de desenvolvimento de software dentro da universidade. **Revista Eletrônica de Administração**, Caxias do Sul, v. 11, n. 3, ed. 45, mai./jun. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40654>. Acesso em: 10 jul. 2022.

LIMA JUNIOR, O. B. de; SANTOS, W. G. dos. Esquema geral para análise de políticas públicas: uma proposta preliminar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 241 -256, abr./jun. 1976. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6096>. Acesso em: 11 jul. 2022.

LINDBLOM, C. E. Still Muddling, Not Yet Through. **Public Administration Review**, [s.l.], v.39, n. 6, p. 517-526, nov./dez. 1979.

LINS; T. TEIXEIRA. M. Gestão da qualidade em instituição de ensino superior: percepção das ações estratégicas e operacionais pelos discentes, docentes e gestores, UFSC Repositório, **V Colóquio Internacional...** 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/96975/MARIA%20TERESA%20GOMES%20LINS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso: ago. 2022.

LUCKESI, Cipriano C. **O papel da didática na formação do educador**. In: CANDAU, Vera Maria. (Org). A didática em questão. Petrópolis, Vozes, 2003

MACIEL, R. G. A; NOGUEIRA, H. G. P. Mestrado Profissional: desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 2, n. 17, p. 461-487, jul. 2012.

MACKE, J. Organização do trabalho e inovações sistêmicas: um panorama histórico das mudanças na natureza do conhecimento. **Revista Eletrônica de Administração**, Caxias do Sul, v. 11, n. 4, ed. 46, jul./ago. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40644>. Acesso em: 10 jul. 2022.

MAIA, Moisés Estácio Fernandes. **A eficácia da política de cotas na UFBA: uma análise dos egressos no mercado de trabalho formal**. Moisés Estácio Fernandes Maia. - Salvador, 2017. 113 f. il. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

MALLOY, J. Política econômica e o problema da governabilidade democrática nos Andes Centrais. In: SOLA, L. (Org.). **Estado, mercado e democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 1993.

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

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005, p. 330-348.

MARODIN, F. A. **Estratégias de gestão de conhecimento e o uso de tecnologia de informação: um estudo de caso**. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MARODIN, F. A.; VARGAS, L. M. Estratégias de gestão de conhecimento e uso de tecnologia de informação: um estudo de caso em uma empresa de software. In: XXVIII ENANPAD. **Anais [...]**, 2004.

MARQUES, P. V. S. B. et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 164-196, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/629>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MARREIRO, L. S. N. Mestrados Profissionais e Perspectivas acadêmicas para Servidores Técnico-Administrativos. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, [s.l.], v. 11, p. 276-291, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MATTIA, C.; BELLEN, H. M. V. A Experiência da Governança Pública na Elaboração dos Planos Estaduais de Cultura. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1123.pdf. Acesso em: 12 jul. 2022.

MEAD, L. Public Policy: Vision, Potential, Limits **Policy Currents**, [s.l.], v. 68, n. 3, fev. 1995.

MELLO, M. S.; SILVA, R. O. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade**, Santo Ângelo, v. 33, n. 17, p. 68-80, 2018.

MONFREDINI, Ivanise (org.). **A Universidade como espaço de formação de sujeitos** [e-book]. Santos (SP): Editora Universitária Leopoldianum, 2016. p.:120 ISBN:978-85-60360-69-7.

MOREIRA, J. R.; RIBEIRO, J. B. P.. Avaliação dos espaços de construção de conhecimento da Escola de Tecnologia da Faculdade Projeção de Brasília. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 20, n. 3, p. 22-50, jul./set., 2015.

MORIN, Edgar. **Cultura de Massas no século XX**: espírito do tempo- I- Neurose. 9º ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

MOROSINI, M. C. AVALIES 2015 - Simpósio Avaliação de Instituições de Educação Superior. 2015.

MOROSINI, M. C. et al. A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. **Revista Brasileira de Educação**, [s.l.], v. 21, n. 64, p. 13-37, jan./mar. 2016.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 87-96, 2007.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 12, n. 33, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10774>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NASCIMENTO, Fabiana Gomes do. **A relação entre os métodos de ensino e a aprendizagem significativa**: uma proposta problematizadora para os cursos da ETSUS-PI. [manuscrito] /35 f. Monografia Especialização em Gestão Pedagógica

nas Escolas Técnicas do SUS, Escola de Enfermagem. Universidade Federal de Minas Gerais. 2013.

NEGRET, F. A identidade e a importância dos mestrados profissionais no Brasil e algumas considerações para a sua avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 5, n. 10, p. 217-225, dez. 2008.

NICOLAU, I. **Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços**. [S.l.]: Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial – INDEG, 2002.

NONAKA, I. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Linthicum, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Título original: The knowledge-creating company.

NUNBERG, B. **Gerência de recursos humanos no setor público**: lições da reforma em países desenvolvidos. Brasília, DF: ENAP, 1998.

OLIVEIRA, João Ferreira de, et. al. Democratização do acesso e inclusão na educação superior no Brasil **Flacso**. 2013. Disponível em: <http://flacso.redelivre.org.br/files/2013/03/1105.pdf>. Acesso: ago. 2022.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e des-casos nas universidades federais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001. **Anais [...]** Campinas, SP: EnANPAD, 2001.

PAAUWE, J. **HRM and Performance**: Achieving Long Term Viability. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, [s.l.], v. 53, n. 4, out./dez. 2002.

PENA, R. F. A. **Brasil**: subdesenvolvido ou emergente? [S.l.]: *Brasil Escola*. Website UOL: Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/brasil-subdesenvolvido-ou-emergente.htm>. Acesso em 12 de fevereiro de 2021.

PEREIRA, L. A. C. **A formação de professores e a capacitação de trabalhadores**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2009

PETERS, G. O que é governança? *Revista do TCU*, [s.l.], n. 127, p. 28-33, 2013.

PIMENTA, Selma Garrido. Formação de Professores: identidade e saberes da docência. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Saberes Pedagógicos e atividade docente**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

POLANYI, M. **Personal knowledge**. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge&Kegan Paul, 1966.

PORTO C.; RÉGNIER K. O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025 Uma Abordagem Exploratória, **MEC**, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>. Acesso: ago. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universiad Freevale, 2013.

RAMALHO, Halleyde Souza. **O desafio do ensino no curso de direito em tempos de transição paradigmática**. juí, 2017. 103 f.; 30 cm. Dissertação (mestrado) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí e Santa Rosa). Educação nas Ciências.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. Ranking de Universidades. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 2019. Website UOL: Folha. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 09 jul. 2022.

RIBEIRO, R. J. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 2, n. 4, ed. 11, p. 8-15, jul. 2005. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/72/69>. Acesso em: 02 jun. 2022.

RODRIGUES, M. S. S.; ANDRIOLA, W. B. Reflexões acerca da atividade de auto-avaliação dos servidores técnico-administrativos. Estudo de Caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 10, n.3, p. 61-81, 2005.

RODRIGUES, Janine Marta Coelho; SANTOS, Priscila Morgana Galdino dos. Organizadoras. **Reflexões e desafios das novas práticas docentes em tempos de pandemia**. [recurso eletrônico]. João Pessoa: Editora do CCTA, 2020.

RODRIGUES, M. V.; CAVALCANTE, S. M. A. (Orgs.). **Políticas públicas e gestão da educação superior**: integrando saberes. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2018. (Coleção POLEDUC).

SANDER, B. **Políticas públicas e gestão democrática da educação**. Brasília, DF: Liber Livro, 2005.

SANTIAGO, M. G. C. **Análise da adequação dos mecanismos de governança utilizados para a gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC)**. Dissertação.

(Programa de Pós-graduação em Gestão e Políticas Públicas da Educação Superior)
- Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

SANTOS, Z. C. dos. **A contribuição da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva na estratégia de produção em curtumes**. 2001. 113 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SAVIANI, D. Formação e condições de trabalho docente. **Revista Educação & Cidadania**. p. 67-78, Campinas/SP: Átomo, v. 8, n. 1, jan./jun. 2013.

SCARBROUGH, H.; SWAN, J.; PRESTON, J. **Knowledge management and the learning organization**. Londres: IPD, 1999.

SCHMUKLER, A.; ALBINO, J. P. Tecnologia como fator crítico na gestão do conhecimento organizacional. In: EBOLI, Marisa (org.). **Coletânea universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI**. Desenvolvimento e alinhamento de talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Schmukler editores, 1999. p. 168-183.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. ISSN 0034-7612. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>. Acesso em: 11 jul. 2022.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. Tradução de Gabriel Zide Neto. São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1990. 356 p.

SGUISSARDI, V. Rumo à universidade mundial - e a sua universidade será feita à sua imagem e semelhança. In: SGUISSARDI, Valdemar; FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MOROSINI, Marília Costa. **Internacionalização, gestão democrática e autonomia universitária em questão**. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005. p. 7-27.

SILVA, A. B. de O. e *et al.* Gestão do conhecimento: um estudo sobre empresas do setor de informática em Minas Gerais. In: KM BRASIL, 2003, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1957.

SINGH, G.; CHOW, C.; WU, A. **A critical analysis of the dominant strategic human resource management perspective**. Honolulu, HI: AOM, 2005.

SNOWDEN, D. A nova forma de ser simples: a gestão do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 39, p. 98-107, jul./ago. 2003.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5605>. Acesso em: 11 jul. 2022.

SOUSA, J; FINO. **Inovação e incorporação de novos saberes**: o desenho curricular de um mestrado em Inovação Pedagógica, in ACTAS do VIII Congresso da SPCE, “Cenários da educação/ formação: Novos espaços, culturas e saberes”. Edição e CD ROM.2007. Disponível em: www3.uma.pt/jesus Sousa/Publicações. Acesso em maio de 2017.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STIGLITZ, J. **A globalização e seus malefícios**: a promessa não-cumprida de benefícios globais. São Paulo: Ed. Futura, 2002. 327 p.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H. Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan. **Monash Mt. Eliza Business Review**, [s.l.], v. 1, n. 1, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, [s.l.], v. 21, n. 4, p. 959-985, out. 1996.

TEIXEIRA, A. **O ensino Superior no Brasil**. Análise e Interpretação de sua Evolução até 1969. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro.1969.

TEIXEIRA, L. I. L. *et al.* Mestrado profissional: a contribuição do POLEDUC na qualificação de servidores das instituições de ensino superior do Ceará. **Revista Saberes Universitários**, Campinas, SP, v. 2, n. 2, p. 110-125, set. 2017. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/saberes/article/view/9033>. Acesso em: 11 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Ensino - Início**. Fortaleza: UFC, 2022a. Website UFC. Disponível em: <https://www.ufc.br/ensino/64-ensino>. Acesso em: 10 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Mestrado Profissional em Políticas públicas e gestão da educação superior (POLEDUC). **Banco de dissertações**. Fortaleza: UFC/POLEDUC, 2022b. Disponível em: <https://poleduc.ufc.br/pt/banco-de-dissertacoes/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Mestrado profissional em políticas públicas e gestão da educação superior (POLEDUC)**. Fortaleza: UFC, 2005a.

Website POLEDUC - UFC. Disponível em: <https://poleduc.ufc.br/pt/apresentacao/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Formação Profissional. **Treinamentos**. Fortaleza: UFC/PROGEP, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Formação Profissional. **Programa de treinamento e desenvolvimento**. 2009-2010. Fortaleza: UFC/PROGEP, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Quadro quantitativo de servidores - julho/2019**. Fortaleza: MEC/UFC/PROGEP, 2019. Disponível em: <https://progep.ufc.br/wp-content/uploads/2019/08/quantvo-servidores-julho-2019.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**. Fortaleza: UFC, 2018. 44 p. Website UFC: PROPLAD. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/pt/plano-de-desenvolvimento-institucional-2018-2022-cartilha-pdi/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Resolução nº 09/CONSUNI, de 30 de setembro de 2005**. Conselho Universitário. Aprova a criação do Curso de Mestrado Profissional: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza: MEC/UFC, 2005b. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2005/resolucao09_consuni_2005.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Resolução nº 12, de 28 de setembro de 2005. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE**. Aprova o projeto do Curso de Mestrado Profissional: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza: MEC/UFC, 2005c. Disponível em: https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/cepe/resolucao_cepe_1988-2005/resolucao12_cepe_2005.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

WANDERLEY, L. E. W. Criação de novas universidades: um processo à brasileira. **Revista Brasileira de Educação**, n.8, 1998.

WAZLAWICK, P. Jovens no mundo: atividades de formação internacional do bacharelado em ontopsicologia da Faculdade Antonio Meneghetti. **Anais III Congresso Internacional Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura** | ISBN 978-85-68901-15-1 p. | set. 2018.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development. Managing development: the governance dimension**, 1991. : <http://www->

wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/03/07/000090341_20060307104630/Rendered/PDF/34899.pdf. Acesso em: 12 jul. 2022.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development. A decade of measuring the quality of governance**, 2006.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development. Worldwide Governance Indicators (WGI)**, 2013. Disponível em: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#faq>. Acesso em: 12 jul. 2022.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 295-311, 1992.

ZATTONI, A.; CUOMO, F. Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. **Corporate Governance**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 1-15, 2008.