



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

**FRANCISCO JONATAN SOARES**

**A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR (POLEDOC)**

**FORTALEZA**

**2013**

FRANCISCO JONATAN SOARES

A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO  
SUPERIOR (POLEDUC)

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: Gestão Estratégica para as IES.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca de Ciências e Tecnologia

- 
- S654e Soares, Francisco Jonatan.  
A educação continuada na gestão universitária: o caso do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poeduc) / Francisco Jonatan Soares. – 2013.  
93 f., enc. ; 30 cm.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2013.  
Área de Concentração: Gestão Estratégica para as IES.  
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.
1. Educação permanente. 2. Administração pública. I. Título.

FRANCISCO JONATAN SOARES

A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO  
SUPERIOR (POLEDUC)

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: Gestão Estratégica para as IES.

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Maria do Socorro Sousa Rodrigues  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Ana Maria Fontenelle Catrib  
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Aos meus pais, Milton Soares (*in memoriam*) e  
Maria Tavares,  
A minha esposa Clébia, minha auxiliadora  
idônea e  
Aos meus filhos, Jonatan e Carolina meus  
rebentos de oliveira.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu bom e eterno Deus, minha luz, fortaleza e salvação. Socorro bem presente nas tribulações, que tem me sustentado nos seus braços de amor.

Aos meus queridos pais, Milton Soares (in memoriam) e Maria Tavares, que formaram o meu caráter.

Aos meus irmãos Izaura, Zionádia e Jucelino, que souberam que me criaram com amor.

A minha querida esposa Clébia e meus filhos Jonatan e Carolina, minha alegria e motivo de júbilo.

Aos professores do POLEDUC, os quais nos transmitiram com abnegação os conhecimentos necessários para a elaboração dessa monografia.

Aos meus amigos da Turma V do POLEDUC, que gentilmente contribuíram para o êxito nessa jornada.

Aos funcionários da Biblioteca Universitária da Universidade Federal do Ceará, os quais tem nos incentivado com suas ações de dedicação nos serviços da Biblioteca Universitária.

À Fernanda e ao Delmiro, sempre solícitos e prestativos em nossas solicitações.

Aos meus orientadores, Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, Profa. Dra. Maria do Socorro Sousa e Profa. Dra. Ana Maria Fontenelle Catrib, que de forma paciente, consistente, entusiasmada e com muito rigor acadêmico, proporcionaram o bom termo dessa dissertação.

Às bibliotecárias Nadsa e Eliene pela valorosa colaboração na elaboração do questionário no Google Drive e correção das referências respectivamente e, a Thalita que muito auxiliou na negociação com o Departamento de Matemática e Estatística Aplicada quando da tabulação e análise dos dados.

Ao Prof. Carlos Robson e aos alunos Everton Silva e Thiago Oliveira responsáveis pela análise descritiva do questionário aplicado aos egressos.

À Profa. Neuma Cavalcante, pela sua generosidade e presteza na revisão ortográfica.

Porque eu sei que o meu Redentor vive  
e por fim se levantará sobre a terra.

(Jó 19.25)

## RESUMO

A educação continuada tem sido um mecanismo vigoroso no enfrentamento das questões trazidas a tona pelo mundo em completa ebulição, especialmente no que diz respeito às mudanças. Elas requerem dos seres humanos contínuo aprendizado tanto relacionado à educação formal, como ao aprimoramento permanente da formação acadêmica e profissional. Neste contexto, encontram-se os Mestrados Profissionais, que têm como principal objetivo dotar os trabalhadores de ferramentas cognitivas e práticas para a boa execução atividades nas organizações em que trabalham. A Universidade Federal do Ceará (UFC), Instituição de Ensino Superior (IES), congrega além do ensino, pesquisa e extensão, a gestão estratégica, deste modo criando em 2005 o Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), visando apresentar processos de planejamento e gestão inovadores que impulsionassem os setores acadêmico e administrativo da UFC, no sentido de melhorar suas políticas educacionais e de gestão, com mecanismos eficientes de interação institucional e com o meio ambiente externo. Destarte a implantação do referido Mestrado, desde 2005, importa saber de que forma estão sendo utilizados os produtos desse modelo de educação continuada e que mudanças concretas esses saberes produziram para a implantação de novas estratégias na gestão na UFC. Nesse sentido, essa pesquisa, de caráter qualitativo, quantitativo e descritiva, propõe-se avaliar os resultados alcançados pelo POLEDUC como mecanismo de educação continuada, bem como as mudanças produzidas nos egressos e na gestão estratégica da UFC. Nos resultados alcançados, há indicativos, consistentes que o POLEDUC é um bom mecanismo de educação continuada, portanto a Universidade Federal do Ceará é uma instituição que aprende e contribuiu positivamente na vida profissional dos egressos, tendo em vista que estes construíram novos conhecimentos de gestão estratégica inovadora. Mas apesar da mudança significativa nas atividades profissionais do egresso, não há indicativos de mudanças inseridas na gestão universitária, tendo em vista o baixo nível de utilização dos conhecimentos gerados nas dissertações, para a melhoria das práticas profissionais e da gestão, tendo em vista que a criação do curso ancorou-se em uma política de formação continuada dos servidores da UFC e instituições congêneres e parceiras.

**Palavras-chave:** Educação continuada; Mestrado Profissional; Gestão Universitária; Gestão Estratégica.



## **ABSTRACT**

Continuing education has been a powerful mechanism in addressing the issues brought to light by the world at full boil, especially with regard to changes. They require continuous human learning both related to formal education such as the ongoing improvement of academic and professional training. In this context, are the Masters Professionals who have as main objective to equip workers cognitive tools and practices to adequately perform activities in the organizations in which they work. The Federal University of Ceará (UFC), Higher Education Institution (HEI), congregates in the teaching, research and outreach, strategic management, thereby creating in 2005 a Masters in Public Policy and Management in Higher Education (POLEDUC), aiming present planning processes and innovative management that would boost the academic and administrative UFC, to improve its educational policies and management with efficient mechanisms of institutional interaction and the external environment. Thus the implementation of the said Master, since 2005, important to know how the products are being used this model of continuing education and practical knowledge produced concrete changes to the implementation of new strategies in managing the UFC. In this sense, this research, qualitative, quantitative and descriptive, it is proposed to evaluate the results achieved by POLEDUC as a mechanism for continuing education, as well as the changes produced in the graduates and strategic management of the UFC. In the results, there are indications, that the consistent POLEDUC is a good mechanism for continuing education, so the Federal University of Ceará is a learning institution and contributed positively in life of graduates, given that these have built new knowledge of strategic management innovative. But despite the significant change in the professional activities of graduates, there are no indications of changes introduced in university management, in view of the low level of use of the knowledge generated in the dissertations, for the improvement of professional practices and management in order that the creation of the course was anchored on a policy of ongoing training of servers UFC and similar institutions and partners.

**Keywords: Continuing Education; Professional Master; University Management, Strategic Management.**

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Eixo acadêmico e profissional.....	35
Gráfico 2	– Porcentagem de egressos por sexo.....	51
Gráfico 3	– Porcentagem de egressos por tempo e ano de conclusão do curso de graduação.....	52
Gráfico 4	– Porcentagem de egressos por natureza da instituição formadora.....	53
Gráfico 5	– Porcentagem dos egressos por curso de atualização/especialização.....	54
Gráfico 6	– Porcentagem de egressos por instituição do curso de especialização.....	54
Gráfico 7	– Porcentagem de egressos por ano de conclusão da especialização.....	55
Gráfico 8	– Porcentagem de egressos por tipo de vínculo.....	55
Gráfico 9	– Porcentagem de egressos por tipo de atividade que desenvolvem na instituição.....	56
Gráfico 10	– Porcentagem de egressos por forma de como tomou conhecimento sobre a existência do curso.....	59
Gráfico 11	– Porcentagem de egressos por forma de como tomou conhecimento sobre chamada pública para uma nova turma.....	59
Gráfico 12	– Porcentagem de egressos por opinião sobre se a chamada pública para o curso apresentou clareza em todos os seus itens.....	60
Gráfico 13	– Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao aumento salarial através da titulação.....	61
Gráfico 14	– Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade de reconhecimento e ascensão profissional.....	62
Gráfico 15	– Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação a recomendação da chefia da instituição de vínculo.....	62
Gráfico 16	– Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao interesse em uma melhor capacitação na área do curso.....	63
Gráfico 17	– Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade	

de desenvolver ou aperfeiçoar técnica ou processo ligados à área de atuação profissional.....	64
Gráfico 18 – Porcentagem de egressos por opinião sobre a bibliografia para a prova escrita, no processo de seleção para o curso.....	65
Gráfico 19 – Porcentagem de egressos por opinião com relação ao conteúdo didático no curso ser interdisciplinar, abrangendo assuntos e áreas diferentes, dentro do objetivo proposto.....	65
Gráfico 20 – Porcentagem de egressos por opinião com relação ao curso ter apresentado temas referentes à sua área de atuação.....	66
Gráfico 21 – Porcentagem de egressos com relação ao curso ter fornecido instrumentos suficientes para a busca de literatura especializada na sua área de estudo.....	67
Gráfico 22 – Porcentagem de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito participação nas disciplinas.....	68
Gráfico 23 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito desenvolvimento do projeto de pesquisa.....	68
Gráfico 24 – Porcentagem de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito defesa da dissertação.....	69
Gráfico 25 – Porcentagem de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito adequação das sugestões da banca para a versão definitiva.....	70
Gráfico 26 – Porcentagem de egressos com relação ao produto da sua dissertação ter sido implementado.....	71
Gráfico 27 – Porcentagem de egressos com relação a como eles avaliam o grau de compromisso institucional com a implementação do produto da sua dissertação.....	71
Gráfico 28 – Porcentagem de egressos com relação a em que grau o período de vivência e dedicação ao curso impactou na sua vida profissional.....	72
Gráfico 29 – Porcentagem de egressos com relação a em que grau o mestrado profissional produziu modificações no seu processo de trabalho.....	73
Gráfico 30 – Porcentagem de egressos com relação a em que grau a obtenção do título de mestre (somando-se aos conhecimentos adquiridos durante o curso) vem impactando na sua vida profissional.....	74

Gráfico 31 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à autonomia.....	75
Gráfico 32 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à carga de trabalho.....	76
Gráfico 33 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância da oportunidade de desenvolvimento profissional.....	76
Gráfico 34 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância social do trabalho .....	77
Gráfico 35 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente a relações de trabalho.....	78
Gráfico 36 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente ao prestígio.....	79
Gráfico 37 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à remuneração.....	80
Gráfico 38 – Número de egressos que, após o curso, expandiram suas atividades profissionais para outras áreas.....	81
Gráfico 39 – Número de egresso por opinião em relação à realização de outros cursos após o mestrado.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Principais conceitos dos pilares do conhecimento.....	28
Quadro 2	– Questões que definem a aprendizagem organizacional.....	29
Quadro 3	– Temas abordados no seminário: “Para além da academia – a pós- graduação contribuindo para a sociedade” .....	33
Quadro 4	– Estrutura do POLEDUC .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Candidatos inscritos e aprovados no POLEDUC por turma entre 2007 e 2012.....	49
Tabela 2	– Origem institucional dos candidatos inscritos e aprovados no POLEDUC por turma entre 2007 e 2012.....	49
Tabela 3	– Comparativo entre qualificação e defesa de 2007 a 2011.....	50
Tabela 4	– Situação acadêmica dos alunos do POLEDUC por turma de 2007 a 2011...	50
Tabela 5	– Número de egressos por sexo.....	50
Tabela 6	– Número de egressos por curso de graduação.....	51
Tabela 7	– Número de egressos por ano de conclusão da graduação.....	52
Tabela 8	– Número de egressos por instituição formadora do curso de graduação.....	53
Tabela 9	– Número de egressos por curso de atualização.....	53
Tabela 10	– Numero de egressos por instituição do curso de especialização.....	54
Tabela 11	– Número de egressos por ano de conclusão da especialização.....	54
Tabela 12	– Número de egressos por tipo de vínculo.....	55
Tabela 13	– Número de egressos por tipo de atividade que desenvolvem na instituição.	56
Tabela 14	– Número de egressos por cargo que ocupam atualmente.....	57
Tabela 15	– Número de egressos por função que exercem atualmente.....	<b>57</b>
Tabela 16	– Número de egressos por ano de admissão.....	58
Tabela 17	– Número de egressos por forma de como tomaram conhecimento sobre a existência do curso.....	58
Tabela 18	– Número de egressos por forma de como tomaram conhecimento sobre chamada pública para uma nova turma.....	59
Tabela 19	– Número de egressos por opinião sobre se a chamada pública para o curso apresentou clareza em todos os seus itens.....	60
Tabela 20	– Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao aumento salarial através da titulação.....	60
Tabela 21	– Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade de reconhecimento e ascensão profissional.....	61

Tabela 22 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à recomendação da chefia da instituição de vínculo.....	61
Tabela 23 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao interesse em uma melhor capacitação na área do curso.....	63
Tabela 24 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que o levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade de desenvolver ou aperfeiçoar técnica ou processo ligados à área de atuação profissional.....	64
Tabela 25 – Número de egressos por opinião sobre a bibliografia para a prova escrita, no processo de seleção para o curso.....	64
Tabela 26 – Número de egressos por opinião com relação ao conteúdo didático no curso ser interdisciplinar, abrangendo assuntos e áreas diferentes, dentro do objetivo proposto.....	65
Tabela 27 – Número de egressos por opinião com relação ao curso ter apresentado temas referentes à sua área de atuação.....	66
Tabela 28 – Número de egressos com relação ao curso ter fornecido instrumentos suficientes para busca de literatura especializada na sua área de estudo.....	67
Tabela 29 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito participação nas disciplinas.....	67
Tabela 30 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito desenvolvimento do projeto de pesquisa.....	68
Tabela 31 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito defesa da dissertação.....	69
Tabela 32 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito adequação das sugestões da banca para a versão definitiva.....	70
Tabela 33 – Número de egressos com relação ao produto da sua dissertação ter sido implementado.....	70
Tabela 34 – Número de egressos com relação a como eles avaliam o grau de compromisso institucional com a implementação do produto da sua	71

dissertação.....	
Tabela 35 – Número de egressos com relação a que grau o período de vivência e dedicação ao curso impactou na sua vida profissional.....	72
Tabela 36 – Número de egressos com relação a que grau o mestrado profissional produziu modificações no seu processo de trabalho.....	73
Tabela 37 – Número de egressos com relação a que grau a obtenção do título de mestre (somando-se aos conhecimentos adquiridos durante o curso) vem impactando na sua vida profissional.....	74
Tabela 38 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à autonomia.....	75
Tabela 39 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à carga de trabalho.....	75
Tabela 40 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância da oportunidade de desenvolvimento profissional.....	76
Tabela 41 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância social do trabalho.....	77
Tabela 42 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente às relações de trabalho.....	78
Tabela 43 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente ao prestígio.....	78
Tabela 44 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à remuneração.....	79
Tabela 45 – Número de egressos que, após o curso, expandiram suas atividades profissionais para outras áreas.....	80
Tabela 46 – Número de egresso por opinião em relação à realização de outros cursos após o mestrado.....	89
Tabela 47 – Distribuição das dissertações pelas linhas de pesquisa.....	82



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BDTD	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LEMA	Laboratório Estatística e Matemática Aplicada
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POLEDUC	Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e a Lei de diretrizes e base da educação – LDBEN.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>Origem e importância da educação continuada nas organizações.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3</b>	<b>Como uma instituição pode avançar com a aprendizagem.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4</b>	<b>Os programas de mestrado profissionais orquestrados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES como processo de melhoria contínua.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5</b>	<b>Modelo suscitado pela gestão estratégica.....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2</b>	<b>Participantes da pesquisa.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>Procedimento de coleta de dados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise dos dados.....</b>	<b>42</b>
<b>3.5</b>	<b>Método do estudo.....</b>	<b>42</b>
<b>3.5.1</b>	<i>Etapa 1 – Perfil social e educacional dos egressos do POLEDUC.....</i>	<i>42</i>
<b>3.5.2</b>	<i>Etapa 2 – Atividade profissional dos egressos na Universidade Federal do Ceará.....</i>	<i>43</i>
<b>3.5.3</b>	<i>Etapa 3 – Avaliação do curso pelos egressos.....</i>	<i>43</i>
<b>3.5.4</b>	<i>Etapa 4 – O curso na atividade profissional dos egressos.....</i>	<i>43</i>
<b>3.5.5</b>	<i>Etapa 5 – Análise do conhecimento gerado.....</i>	<i>44</i>
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DO MÉTODO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Primeiras ideias, implantação, objetivos e público participante.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>Etapa 1 – Perfil social educacional dos egressos do POLEDUC.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>Etapa 2 – Atividade profissional do egresso na Universidade Federal do Ceará.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4</b>	<b>Etapa 3 – Avaliação do Curso pelo egresso.....</b>	<b>58</b>
<b>4.5</b>	<b>Etapa 4 – O curso na atividade profissional do egresso.....</b>	<b>72</b>
<b>4.6</b>	<b>Etapa 5 – Análise do conhecimento gerado.....</b>	<b>82</b>

<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica em organização caracteriza-se pela absorção de novos conhecimentos e aprendizados que irão nortear as atitudes do gestor visando a uma gestão pautada na dinâmica da sustentabilidade e inovação no devir do gestor. Como bem dizem Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) “[...] refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização.”

Nesse sentido, a educação continuada tem um papel estratégico e decisivo no que diz respeito à ampliação dos conhecimentos do gestor, tendo em vista que a educação constitui-se numa ferramenta incomum de absorção de dados, os quais serão transformados em informação; e esta será transformada em conhecimento, que é a força motriz da evolução e sustentabilidade do ser humano e, conseqüentemente, de todas as suas implementações, especialmente a gestão estratégica; conforme o que nos esclarece Senge (2006, p. 37), que propõe à organização que aprende:

À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. [...] As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Neste contexto, encontra-se o capital mais importante e decisivo: o ser humano, nesse caso específico, o gestor que, segundo Schwartzman e Cunha (1999, 2003 *apud* SCHMITZ; BERNARDES, 2008, p. 3): “[...] precisa agir como educador ou reeducador, revivendo com a comunidade os objetivos institucionais, quebrando resistência e convencendo pessoas da importância de contribuir para a causa comum.”

O fator humano e seu capital intelectual fazem a diferença quanto ao sucesso ou fracasso destas instituições, pois são estratégicos e diferenciais competitivos, hoje, incontestáveis. Assim, investimentos em tecnologia de informação e valorização dos recursos humanos são vitais, e existe uma necessidade premente de que as universidades atentem para isso (FERRARESI, 2004).

Por conseguinte, qualificar e capacitar assumem caráter fundamental para a organização, trazendo impactos consistentes na organização, nos indivíduos da instituição e na sociedade, conforme nos assegura Ferraresi (2004, p. 11): “O aprendizado dos indivíduos que compõem uma organização desenvolve competência não só para a organização, como

para o próprio indivíduo, capacitando-o e habilitando-o a desafios não só da organização como do país e até do mundo.”

A relevância deste estudo centra-se na necessidade de avaliar-se os benefícios advindos da formação continuada, especialmente a experiência do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) da Universidade Federal do Ceará e a contribuição dos egressos nas suas organizações e setores de origem. Do ponto de vista político social o que essas instituições têm feito com o conhecimento produzido pelos egressos e que espaços elas destacaram para implantação dos resultados advindos das pesquisas realizadas no POLEDUC.

As universidades brasileiras convivem com ambientes de incertezas, tais como, a economia, a política governamental e a expansão do ensino entre outros, daí a prioridade de adoção de gestão estratégica, tendo em vista a necessidade de prever e criar atitudes para enfrentar esses terremotos.

Diante da complexidade que é gerenciar uma universidade tendo em vista seu caráter essencial educativo e também com forte viés administrativo, a adoção de medidas estratégicas pensadas e executadas com alto desempenho pelos gestores têm caráter urgente e premente.

Portanto, o papel do gestor deve ser visionário, no sentido de que a missão da universidade vai além da investigação e do ensino, exigindo do gestor atitudes administrativas, especialmente na gestão estratégica da universidade, a qual irá determinar a história do cidadão e do espaço geográfico em que ele vive.

Por se tratar de uma instituição especializada, que executa tarefas múltiplas englobando ensino, pesquisa e extensão, e que tem uma metodologia de trabalho própria, a universidade é diferente de outras organizações, sendo considerada, portanto, uma instituição complexa.

Por conseguinte, o grau de complexidade da administração de uma universidade, requer gestores preparados e conhecedores do ambiente universitário, o qual aglutina o papel social, os sistemas e subsistemas desse ambiente, visando não serem asfixiados pela burocracia predominante e interesses gerados por grupos políticos, especialmente os internos.

Nesse ambiente complexo, onde a globalização influencia as administrações, e no caso específico da universidade, que é essencialmente ambiente de aprendizagem, todos os que compõem essa organização, especialmente por causa da dinâmica acadêmica, precisam ligar-se em profundidade à aprendizagem. As organizações serão bem sucedidas à medida que

agricultarem, em seus quadros de seres humanos, o comprometimento e a aptidão de aprender nos diversos níveis da universidade.

Com esse pensamento, ganha destaque a importância que tem a utilização dos programas de pós-graduação na sua modalidade profissional. Por conseguinte, indaga-se: acerca da iniciativa da Universidade Federal do Ceará em criar o Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) diríamos que, sem dúvida, uma atitude empreendedora e inovadora? O que os profissionais egressos desse programa têm implementado na gestão dos setores de suas instituições de origem, melhorando os processos de gestão?

Deste modo, baseou-se responder a seguinte questão: o POLEDUC como educação continuada e como política de formação dos servidores tem contribuído para a qualificação dos profissionais da UFC e para a maximização da eficiência dos processos de gestão estratégica em seus setores de origem?

O objetivo geral do projeto é analisar a contribuição do POLEDUC na qualificação dos egressos oriundos da Universidade Federal do Ceará, e suas intervenções nos processos de gestão estratégica.

Objetivos específicos:

- a) Investigar se o POLEDUC tem se constituído como mecanismo de educação continuada e a evolução institucional provocada pela mesma;
- b) diagnosticar a contribuição do POLEDUC nos egressos em um contexto abrangente de aspectos culturais e sociais;
- c) descrever as mudanças inseridas na gestão universitária pelos egressos em um processo contínuo de aprendizagem.

O objetivo geral e específicos têm como base as seguintes premissas:

- a) os egressos do POLEDUC constroem novos conhecimentos sobre gestão estratégica;
- b) há mudança no cenário da gestão universitária implementada pelos egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – (POLEDUC);
- c) há indícios de que a Universidade Federal do Ceará é uma organização que aprende.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, que apresenta a importância do assunto e seus desdobramentos para a gestão estratégica.

A origem, importância, evolução da educação continuada e como as organizações evoluem com aprendizagem a partir da educação continuada e sua evolução na pós-graduação brasileira, especialmente no mestrado profissional serão apresentadas no segundo capítulo.

No terceiro capítulo, apresenta a metodologia a ser utilizada na realização na pesquisa, demonstrando os caminhos a serem percorridos. Caracterização da pesquisa, universo e amostra, procedimento de coleta de dados, método de estudo, análise dos egressos do POLEDUC, análise dos dados, análise do conhecimento gerado, análise do porvir do POLEDUC, constituem o percurso desse caminho.

A aplicação do método será narrada no quarto capítulo.

O método e aplicação irão desaguar em novas sínteses, as quais constituem as conclusões e recomendações e serão apresentadas no quinto e último capítulo.

## 2 EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS PROFISSIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo apresenta a trajetória da educação continuada, especificamente o mestrado profissional sob a ótica da lei, de sua importância para as organizações e a criação dos mestrados profissionais pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e os conceitos de gestão estratégica.

### 2.1 Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e a Lei de Diretrizes e Base da Educação – LDBEN

A constituição promulgada em 1988 claramente segue os princípios da declaração dos direitos humanos, de forma notória na proteção do ser humano e de suas relações sociais (BRASIL, 1988). Sobre esse aspecto vejamos o esclarecimento: “Inclusive, a atual Norma Maior de 1988 é cristalina ao disciplinar, em seu art. 1º, III, que a dignidade da pessoa humana é um FUNDAMENTO da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), isto é, a valorização do ser humano.” (BATISTUTE, 2009, p. 115).

Dentro dessa perspectiva, a nossa Carta Magna, obedece ao princípio do imperativo, isto é, deve-se respeitar as necessidades básicas do ser humano e aplicá-las de forma rápida e eficaz sem restrição em outras normas legais. Podemos ver que a educação da pessoa humana na nossa constituição tem tratamento imperioso, como se observa:

Quanto à **educação**, a Constituição também é clara ao determinar que aquela é “direito de todos e dever do Estado e da família, e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Garante-se ainda a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais” (Brasil, 1988), bem como a “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” (Brasil, 1988) das universidades [...] (BATISTUTE, 2009, p. 117, grifo do autor).

Por conseguinte, Mestrado Profissional, especialmente o POLEDUC, antes de ser interesse de um grupo de pessoas em instituí-lo ou cursá-lo é uma garantia estabelecida e imprescindível da pessoa humana, notadamente quando o resultado do dever do Estado, da sociedade e da família, é garantir ao cidadão o seu desenvolvimento pleno e constante, qualificando-o para a vida e o exercício do trabalho.



A Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDBEN) tem um caráter mais específico sobre a educação e mais ainda sobre a educação superior, bem como a educação continuada.

Conforme Fagundes (2006), é notório o avanço, especificidade e consistente ordenamento jurídico com relação à educação brasileira. Vejamos o que ele afirma:

Ela trouxe um enorme avanço: definiu o que pode, o que é e o que não é permitido em termos educacionais. As delimitações e as permissões constantes em sua estrutura permitiu traçar uma linha divisória em algum ponto razoável, para tornar possível a própria administração do sistema educacional brasileiro. Por isso é vista aqui como um ordenamento jurídico de grande impacto nas instituições de ensino, além de trazer em seu bojo um conjunto de elementos inovadores para a educação brasileira. (FAGUNDES, 2006, p. 2).

Sancionada em 20 de dezembro de 1996, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), oficialmente denominada Lei Darcy Ribeiro, sob o nº 9.394/96, CURY (2008), traz especialmente um capítulo sobre a Educação Superior (Capítulo IV), cujos artigos 43 a 57 irão tratar pormenores dessa modalidade. Sendo o artigo 43, em seus incisos, aquele que de forma clara explicita a educação continuada.

Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (BRASIL, 1996, p. 15).

Nas expressões: “estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo”, “[...] colaborar com a sua educação contínua.” e “suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional”, encontramos

nitidamente, um aprofundamento e desenvolvimento dos postulados abrangentes da educação como bem inerente do ser humano, no que diz respeito a sua educação continuada e profissional.

Ristoff (2008) coloca como uma das características marcante da LDBEN, a “corrida por titulação”, que em essência tem como base a educação continuada, mostrando que o ordenamento jurídico interfere e motiva a prática do cidadão nesse desempenho. No detalhamento da característica Ristoff (2008, p. 43) afirma:

A corrida por titulação deve-se em boa parte às exigências estabelecidas na LDB (Lei n 9.394 1996) para as universidades. Pode-se afirmar que as funções docentes estão se qualificando em um ritmo que acompanha o crescimento do sistema educacional superior, embora os dados do Censo da Educação Superior (2005) revelem que a titulação de doutores cresce em ritmo mais acelerado nas instituições públicas, ou seja, nas instituições que já detêm os altos percentuais de doutores em seu quadro docente.

Ainda com relação à declaração de Ristoff (2008), pode-se inferir que essas exigências migraram para os técnicos administrativos em educação, especialmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), notadamente em dois pontos: usufruindo o dever das Universidades no que diz respeito a colaborar na formação contínua de seus egressos e como aquele que por força da lei terá que também contribuir com o que está explicitado no artigo 43 da LDBEN. Especialmente sobre esse último ponto, em que o técnico administrativo como componente das IES, e, portanto responsável também pelo egresso e sua participação efetiva na sociedade do conhecimento e no mundo do trabalho, afirmam Silva e Beraldo:

Em se tratando da educação superior, subtede-se que tais instituições precisam dar respostas positivas e imediatas às demandas do mercado, o que comporta a adoção da mesma lógica que rege as relações de produção. Espera-se que a universidade se renove a galope, porque ela é o espaço voltado, por excelência, para o desenvolvimento de pesquisas e para a formação de profissionais criativos, dinâmicos, inovadores, competitivos, aptos para ingressar no mundo do trabalho que, cada vez mais, se torna seletivo, exigente e flexível. (SILVA; BERVALDO, 2008, p. 312).

Como é de conhecimento geral, a Declaração Universal dos Direitos Humanos surge após a II Guerra Mundial, e foi adotada pela Assembleia Geral da ONU, em 10 de dezembro de 1948, no Palais de Chaillot, Paris, para que se estabelecesse como a primeira e relevante expressão mundial de direitos intrínsecos dos seres humanos. É composta de 30 artigos que contemplam diversas áreas. A abrangência e importância dessa norma jurídica é tão impactante, que vários países adotaram esses princípios em suas declarações de direitos humanos, constituições e leis nacionais (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948).

A consistência dessa declaração está claramente estabelecida na sua estrutura formada por um preâmbulo seguido por blocos de artigos.

O preâmbulo tem como objetivo apresentar as bases em que foram montados os artigos, denotando assim as singularidades e a consistência de cada direito ali estabelecido. São seis afirmações que têm como objetivo proclamar o grande teor da declaração, assim divididas: Na primeira temos que a dignidade é à base da liberdade, justiça e paz no mundo; a segunda explica que os atos bárbaros são decorrentes do desprezo e desrespeito aos seres humanos; a terceira estabelece que o estado de direito proteja os seres humanos, a fim de não serem obrigados à rebelião contra a tirania; a quarta afirma que temos direitos a relações amistosas com outros países; a quinta preconiza que a carta é a vontade do povo de promover o progresso social e melhores condições de vida e que as nações estão comprometidas em alcançar esses objetivos e a sexta conclui que é da mais alta importância a compreensão desses direitos para a execução plena da declaração.

Os direitos econômicos, sociais e culturais reconhecidos nos artigos 22.º a 27.º; incluem o direito à segurança social, o direito ao trabalho, o direito ao salário igual por trabalho igual, o direito ao repouso e aos lazeres, o direito a um nível de vida de qualidade que assegure a saúde e o bem-estar, o direito à educação e o direito de tomar parte na vida cultural da comunidade. Segue transcrição do artigo 26.º da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

**“Artigo 26”.** I) Todo o homem tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, esta baseada no mérito.

II) A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos do homem e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.

III) Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2013, p. 5, grifo do autor).

Sérgio Haddad (2006, p. 2) sintetiza muito bem essa abrangência quando afirma:

Nessa concepção, os direitos humanos são afirmados como universais, indivisíveis, interdependentes entre si, e destinados a garantir a dignidade humana. Além disso, podem ser exigidos nos sistemas de justiça – nacional e internacional –, por estarem inscritos em leis e em outras normas jurídicas, e terem sua concretização assegurada como dever do estado, por meio de formulação e execução de políticas públicas.

Notadamente, a importância da educação como direito do homem faz-se pujante no contexto legal regional e internacional, tendo em vista a sua particularidade com o

humano, como um ser dotado de razão e moral, categorias ligadas à educação, como fundamento para consolidação e aprofundamento dessas categorias. Nesse caso, a norma jurídica faz-se forte e consistente por causa do ser humano, e irá, portanto, consolidar um direito natural à educação.

O respaldo legal para o Mestrado Profissional, está nos incisos I e II do artigo 26 da Declaração, onde, claramente a necessidade intrínseca do ser humano à educação é difundida, transformada em lei, explicitando que ele deve ser instruído desde a tenra idade até exaurir sua capacidade mental, passando pelos graus elementares, fundamentais, médios e universitários, nesse último abrangendo a pós-graduação, chamada também de educação continuada. Nesse último caso, está dotando o ser humano de instrumentos que irão concretizar o pleno desenvolvimento de sua personalidade, dando-lhe condição de compreender, tolerar e difundir a paz entre os seres humanos.

Por conseguinte, é correto afirmar que a criação do Mestrado Profissional é uma necessidade intrínseca do ser humano como ser que necessita da educação como direito natural, e também uma consequência da norma jurídica explicitada na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

## **2.2 Origem e importância da educação continuada nas organizações**

Há um consenso entre os juristas que todos os seres humanos dependem de uma forma ou de outra do Direito. Ao caminhar na praça, ao usar um banheiro público, ao usar transporte particular ou público e quando estudamos estamos usufruindo desses direitos em função do Direito. Sobre esse aspecto, leiamos o que nos diz Barbosa:

A ideia de regramento ou regulação do comportamento dos homens entre si, e desses mesmos em relação à cidade ou ao governo civil instituído, confere a todo sistema positivo historicamente conhecido um *desideratum* futuroológico ao Direito. É que a norma legal é fundamentalmente dirigida aos comportamentos futuros, aquele agir que ainda vai se consumir. (BARBOSA, 2011, p. 23).

Para que essas atividades possam ser realizadas sem nenhum impedimento existe um ordenamento jurídico. A praça e o banheiro são públicos em consequência de uma lei, o uso do transporte público e particular também é ordenado por normas jurídicas, as quais em todos os casos formalizam as nossas atitudes nesses espaços, mesmo que os usuários desses espaços não tenham consciência completa desses ordenamentos jurídicos, apesar de muitas vezes a lei ser produto da pressão dos grupos sociais. Sobre isso, temos uma análise bastante clara, elaborada por Barbosa:

É, pois, o direito como vontade a expressão concreta da força e do interesse político dos grupos que efetivamente dominam a conjuntura social, econômica e política em determinado estado. A “ratio” significaria simplesmente a tradução racional dessa vontade, através de um discurso lógico e ideológico, construído a partir de categorias jurídicas. (BARBOSA, 2011, p. 27).

Especialmente, na área da educação há uma série, podemos dizer abundante, de ordenamentos jurídicos que asseguram o acesso à educação e que são resultados da pressão de grupos sociais, como também de elaborações dos legisladores.

Nesse sentido, podemos observar que, desde a tenra infância até a idade mais avançada, os seres humanos têm direito à educação nas suas mais completas aspirações e condições de acesso, respeitando a condição social, física e intelectual de cada indivíduo. Iniciando-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos, indo pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, até chegar às portarias do Ministério da Educação e Cultura a Universidade Federal do Ceará através do seu Conselho Universitário.

Nessa jornada jurídica, encontramos a educação continuada, notadamente representada pelas instâncias da pós-graduação *lato* e *strictu sensu*, o Mestrado Profissional e especialmente o programa de pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), que tem em seu ordenamento jurídico atender indivíduos na sua busca pela educação continuada.

### **2.3 Como uma instituição pode avançar com a aprendizagem**

Segundo Delors *et al.* (1998), a educação deve apresentar orientações cognitivas e dinâmicas para um mundo em completa ebulição e dinâmico em seus relacionamentos. Não basta apenas mais uma carga pesada de conhecimentos nos primeiros anos, o sugerido é um mecanismo contínuo de aprendizado da gênese ao termo da vida, numa busca incessante de aprofundamento e enriquecimento dos conhecimentos acumulados e sempre adaptando-os ao mundo em permanente mudança.

Para alcançar esse patamar prospectivo e de excelência o documento propõe os pilares do conhecimento: “aprender a conhecer”, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; “aprender a fazer”, para poder agir sobre o meio envolvente; “aprender a viver juntos”, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente “aprender a ser”, via essencial que integra as três precedentes.

Quadro 1 – Principais conceitos dos pilares do conhecimento

<b>Aprender a conhecer</b>	Este tipo de aprendizagem que visa não tanto à aquisição de um repertório de saberes codificados, mas antes ao domínio dos próprios instrumentos do conhecimento pode ser considerado, simultaneamente, como um meio e uma finalidade da vida humana.
<b>Aprender a fazer</b>	Aprender a conhecer e aprender a fazer são, em larga medida, indissociáveis. Mas a segunda aprendizagem está mais estreitamente ligada à questão da formação profissional
<b>Aprender a viver juntos, aprender a viver com os outros</b>	Parece, pois, que a educação deve utilizar duas vias complementares. Num primeiro nível, a descoberta progressiva do outro. Num segundo nível, e ao longo de toda a vida, a participação em projetos comuns, que parece ser um método eficaz para evitar ou resolver conflitos latentes.
<b>Aprender a ser</b>	A educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa — espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo ser humano deve ser preparado, especialmente graças à educação que recebe na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida.

Fonte: Delors *et al.* (1998).

Por conseguinte, o mestrado profissional está enquadrado em todos os pilares, com especial predominância do pilar *aprender a fazer*, o qual tem como premissa fazer com que o ser humano coloque em prática os conhecimentos apreendidos e esteja pronto para enfrentar um mundo em que as relações do trabalho estarão em constante mudança e evolução. O documento da UNESCO nos esclarece qual deve ser a nova conotação desse pilar do conhecimento.

Aprender a fazer não pode, pois, continuar a ter significado simples de preparar alguém para uma tarefa material bem determinada, para fazê-lo participar no fabrico de alguma coisa. Como consequência, as aprendizagens devem evoluir e não podem mais ser consideradas como simples transmissão de práticas mais ou menos rotineiras, embora estas continuem a ter um valor formativo que não é de desprezar. (DELORS *et al.*, 1998, p. 93).

Senge *et al.* (2004) propõem uma dinâmica inovadora para uso dos pilares do conhecimento, propondo a organização que aprende a partir de cinco disciplinas, as quais iriam proporcionar as pessoas aprendentes: “[...] agir com maior autonomia, tirar suas próprias conclusões, liderar além de seguir, questionar problemas difíceis de forma segura, arriscar o fracasso para que possa construir capacidades para sucessos futuros.”

As cinco disciplinas seriam: *Domínio pessoal*, capacidade para escolher melhor e o número satisfatório de resultados; *Visão compartilhada*, caracterizada pela perspectiva de múltiplos focos, comum a todos; *Modelos mentais*, investigação com reflexão e construção de atitudes; *Aprendizagem em equipe* tem como baluarte o trabalho colaborativo, pensamentos individuais ficando maiores que o grupo, através “do diálogo e de discussões hábeis” e, finalmente, *Pensamento sistêmico*, o qual criará no ser humano a capacidade de construir

significados capazes de interação contínua com as consequências de nossas ações. (SENGE *et al.*, 2004).

Com a decisão de implementar o POLEDUC, a UFC está trilhando os caminhos de uma organização aprendente, mas é necessário identificarmos qual a dimensão dessa aprendizagem, que, para Senge *et al.* (2005, p. 3), significa: “[...] desenvolver um entendimento claro e honesto da realidade atual que está acessível para toda a organização, o qual é usado para produzir o novo e igualmente acessível, e que ajuda as pessoas a terem ações eficazes rumo ao futuro desejado.”

O mesmo Senge (2004), propõe um exercício baseado em duas questões básicas, que se desdobram em outras questões, (Quadro 2) cujo objetivo é mapear o nível de aprendizado alcançado pela organização e seus aprendentes, e essas premissas são o objeto dessa investigação, isto é, o POLEDUC tem formado aprendentes, caracterizando a UFC como uma organização que aprende?

A aprendizagem organizacional pressupõe um forte viés para conhecimento da realidade presente da organização, a qual deverá ser compartilhada com toda a organização, determinando a criação de novos conhecimentos para o desenvolvimento das pessoas e da sua própria.

Quadro 2 – Questões que definem a aprendizagem organizacional

<p><b>As Organizações têm um entendimento de sua realidade atual?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quanta verdade sua organização consegue tolerar?</li> <li>– Vocês procuram dados ou esperam que o governo, os pais ou os jornais percam?</li> <li>– Quem vocês incluem em suas pesquisas?</li> <li>– Você está equilibrando a investigação e advocacia?</li> <li>– Você evita dados que sejam potencialmente embaraçosos?</li> <li>– Você está desafiando os seus pressupostos subjacentes?</li> <li>– Quantos “mensageiros você “matou” nos últimos tempos?</li> <li>– Você conta com números ou está conversando com as pessoas, perguntando como se sentem, o que pensam, o que desejam pessoalmente e para a organização?</li> </ul>
<p><b>O entendimento da realidade atual é compartilhado em toda a organização, e a partir daí, vocês criam conhecimentos novos que também sejam compartilhados?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Todos têm apoio para ser “aprendizes” em vez de conhecedores”?</li> <li>– O ambiente apoia a aprendizagem contínua ou é apenas coincidência?</li> <li>– O que vocês fazem com as informações?</li> <li>– Elas são privilegiadas?</li> <li>– As pessoas precisam ter um título ou diploma para vê-las?</li> <li>– Vocês desenvolvem um entendimento compartilhado e constroem conhecimento a partir dos dados?</li> <li>– Aceitam apenas os dados que sustentam pressupostos ou perguntam: “E se olharmos isso a partir de outro ponto de vista?”</li> <li>– Quem constrói o entendimento compartilhado?</li> <li>– Quem está na mesa?</li> <li>– Vocês desenvolvem seu Pessoal?</li> <li>– Como esse desenvolvimento é compartilhado em toda a organização?</li> <li>– Vocês estão criando novos conhecimentos?</li> <li>– Sua organização apresenta capacidades que não tinha antes?</li> <li>– Como esses novos conhecimentos mudam a realidade atual</li> </ul>

Fonte: (SENGE *et al.* 2004, p. 313).

## **2.4 Programas de mestrado profissionais orquestrados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) como processo de melhoria contínua**

Pode-se conceituar Mestrado Profissional, de acordo com Barros, Valentim e Melo (2005, p. 131) como:

O mestrado profissional pode ser pensado como um tipo de formação pós-graduada que envolve uma grande diversidade de formatos específicos para o seu funcionamento. É a capacitação para a prática profissional transformadora por meio da incorporação do método científico. Volta-se para um público preferencialmente oriundo de fora da academia e destina-se à gestão, produção e aplicação do conhecimento orientado para a pesquisa aplicada, a solução de problemas, a proposição de novas tecnologias e aperfeiçoamentos tecnológicos.

Essencialmente a gênese do Mestrado Profissional pode ser encontrada em demandas exigidas na conjuntura pela qual o Brasil passava na última década do século XX e primeira década do século XXI. As dinâmicas sociais, econômicas e políticas demandavam uma perspectiva inovadora que se juntasse às políticas da pós-graduação no Brasil senso estrito, especialmente no mestrado, que até aquele momento vinha atendendo ao perfil acadêmico, notadamente no ensino e na pesquisa. Conforme Barros, Valentim e Melo (2005, p. 124), já era o tempo de inovar esse setor:

Convém mencionar, ainda, dois dos mais relevantes desafios que vêm sendo dirigidos ao modelo atual da nossa pós-graduação, destacadamente voltados ao nível de mestrado, que são: a crescente demanda pela pós-graduação, em parte explicada pela acentuada expansão da graduação que a cada ano disponibiliza para o mercado um número cada vez maior de alunos; e as demandas provenientes dos setores público e privado, não apenas as de caráter eminentemente econômico, assim como as de cunho social, ambas a exigir um profissional com sólida formação para atuar além do mercado acadêmico.

Outro fator que fortalece a gênese do mestrado acadêmico no Brasil é o fato dos ciclos desenvolvimentistas que sempre despertaram um forte recorro pela educação profissional, como bem coloca Fischer (2003, p. 261):

Ocorreu no império, com os liceus de artes e ofícios, na república com os colégios e escolas técnicas e na novíssima república com a criação dos institutos federais de ciência e tecnologia e, especialmente na pós-graduação, à explosão da especialização, e a criação dos mestrados profissionais.

Para Chamliam (2003 *apud* ANDRADE; D'AVILA; OLIVEIRA, 2004, p. 62), o mercado de trabalho é extremamente exigente no que diz respeito a seus profissionais, tendo



em vista a sua constante mutação e reconfiguração. Isto posto, as instituições de ensino superior deveriam buscar urgentemente mecanismos que “[...] incorpore uma nova lógica, com a adoção de novos desenhos curriculares, inovações de natureza tecnológica, conhecimentos instrumentais em estreita vinculação com as necessidades imediatas do mercado de trabalho.”

Por conseguinte, o grande baluarte dos mestrados profissionais está no produto dos seus egressos, que deverá apresentar mecanismos do saber fazer, os quais serão fundamentais para o implemento de melhorias na qualidade de vida do egresso, de sua instituição e da sociedade em geral, respondendo aos anseios da nova ordem mundial, como bem afirma Timóteo (2011, p. 2):

A importância do mestrado profissional está, como apontam suas características, no seu produto; ou seja, na formação do profissional sem a necessidade de seu afastamento do ambiente de trabalho, dando-lhe uma visão mais ampla da área na qual desempenha suas funções; e na possibilidade de implementação, a curto prazo, do seu produto final de curso.

A ideia de uma educação continuada, senso estrito, do ponto de vista institucional não é nova, já na década de 1960, o Conselho Federal de Educação declarava a necessidade de cursos profissionais, portanto de forma proativa aqueles conselheiros já imaginavam esse cenário no futuro, como nos esclarece Fischer (2003, p. 120):

Vale lembrar que ele já estava previsto na regulamentação inicial da pós-graduação brasileira. O parecer 977/65 do Conselho Newton Sucupira, lavrado pelo então Conselho Federal de Educação, propunha a criação de cursos com orientação profissional. No entanto, desde a implantação, a pós-graduação visou ao atendimento da formação de professores e pesquisadores para a própria pós-graduação.

Diante desses desafios e questionamentos a CAPES começou a aprofundar seus estudos compreendendo as seguintes fases conforme Barros, Valentim e Melo (2005):

- a) em 1995, o então presidente da CAPES Abílio Baeta Neves assina o documento “Capes: Metas da Atual Gestão”, que apresentava referências com relação a avaliação do modelo atual dos mestrados essencialmente acadêmicos, baseando essa atitude exatamente nas novas demandas da sociedade brasileira, que exigiam dos novos profissionais uma atuação além da academia;
- b) nesse mesmo ano comissão constituída pela CAPES, elabora documento “Mestrado no Brasil – A Situação e uma nova Perspectiva”, que dará origem à proposta sob o título “Programa de Flexibilização do Modelo de Pós-

Graduação Sensu Estrito em Nível de Mestrado” o qual é aprovado e resulta na Resolução nº 1/95, publicada através da portaria nº 47. Documentos esses que enfatizavam a implantação de programas com formação profissional, procedimentos de avaliação e acompanhamento que tinham como objetivo preservar a qualidade em nível elevado;

- c) em 2001 o documento técnico: “Capes – a necessidade de desenvolvimento da pós-graduação profissional e o ajustamento do Sistema de Avaliação às características desse segmento”, observa o aumento da demanda por essa modalidade, mas não foi suficiente para desenvolvê-la;
- d) um problema enfrentado para consolidação dessa modalidade foi quanto a sua avaliação, pois os instrumentos não deixavam claro esse ponto e muitos mestrados profissionais criaram seus próprios mecanismos de avaliação.

A portaria nº 80, com definições importantes sobre os requisitos que orientariam as propostas de mestrado profissional e a portaria nº 47, é considerada um avanço especialmente na flexibilização que regulamentaria as propostas, regulamentando o mestrado e fortalecendo a qualidade e os avanços históricos alcançados por esta modalidade. (NEVES, 1996), tem seus principais pontos apontados por Fischer (2003, p. 120-121) são:

[...] à Portaria nº 47, de 17/10/95, que determina a implantação pela CAPES de procedimentos apropriados a recomendação, acompanhamento e avaliação de cursos de mestrado orientados para a formação de caráter profissional. A Portaria nº 80, de 16/12/98, estabelece pressupostos e procedimentos para a recomendação, acompanhamento e avaliação de cursos de mestrado profissional.

Segundo Barros, Valentim e Melo (2005), outro evento que revolucionou essa modalidade foi o seminário patrocinado pela CAPES “Para além da academia – a pós-graduação contribuindo para a sociedade”, onde a presença de seguimentos importantes da educação brasileira esteve presente, mostrando e consolidando a importância dessa modalidade. As principais questões debatidas seguem sintetizadas no quadro 3.

Fato também marcante que perdura até os dias atuais foi a resistência enfrentada pelos mestrados profissionais por parte especialmente de docentes que defendiam o formato único para os mestrados, isto é, o mestrado acadêmico. Segundo Fischer (2003), havia docentes que defendiam o formato único para os mestrados (acadêmico) e, receosos de diminuição das verbas para os mercados acadêmicos, consideravam essa modalidade um curso sem profundidade, que a academia ficaria refém do capital, sendo também amado e odiado por instituições acadêmicas de alto conceito no Brasil.

Quadro 3 – Temas abordados no seminário: “Para além da academia – a pós-graduação contribuindo para a sociedade”

<b>Temas propostos para discussão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oferta de mestres e doutores para fora da academia;</li> <li>– relevância, para a sociedade, da transferência do conhecimento científico tendo como alvo também o setor público e os movimentos sociais;</li> <li>– formas pelas quais cada área considera mais adequado transferir à sociedade o conhecimento científico produzido;</li> <li>– posicionamento favorável da Capes em relação ao mestrado profissional por ser ele avaliado, o que lhe confere uma marca distinta, ou seja, um “selo de qualidade”; e</li> <li>– preocupação com as áreas que titulam, sobretudo para o exercício da profissão e que não assumem formalmente a sua real vocação.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ampliação do recurso ao mestrado profissional nas áreas voltadas à empresa;</li> <li>– definição de um mestrado profissional para formação de gestores nas áreas sociais;</li> <li>– definição de projetos pró-ativos de transmissão de conteúdo científico à cidadania;</li> <li>– propostas de programas que observem essa direção; e</li> <li>– propostas para a avaliação da extensão.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– explicar como a pós-graduação pode ajudar no desenvolvimento econômico e social – na fabricação e na práxis, na melhora da economia e da sociedade;</li> <li>– considerar que o MP não deve ser apenas um instrumento de melhoria da produtividade das empresas, mas também um instrumento para promover o resgate social;</li> <li>– agregar o social ao pensamento do MP como ferramenta privilegiada para o mercado econômico;</li> <li>– capacitar recursos humanos para a prática profissional e transformadora, preservando a vinculação ensino versus pesquisa, pois é fundamental para a qualidade da formação; e</li> <li>– qualificar profissionais de alto nível aptos ao ingresso imediato no mundo do trabalho.</li> </ul>
<b>Formato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– flexibilidade: alguns mestrados profissionais poderiam ser transitórios, ou seja, instituições de ensino superior poderiam investir em áreas que gerem inclusão social e desenvolvimento em regiões carentes do País;</li> <li>– ocorrência de edições de acordo com a demanda;</li> <li>– necessidade de certo grau de diversidade;</li> <li>– criação de critérios adequados ao seu funcionamento e avaliação para que possam ser considerados como um curso de pós-graduação;</li> <li>– preservação do vínculo pesquisa x ensino na sua formulação.</li> </ul>
<b>Critérios de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a avaliação deveria ser feita pela Capes e seguir o mesmo nível de exigência da realizada para o mestrado acadêmico;</li> <li>– a avaliação deveria seguir critérios distintos dos utilizados pelo mestrado acadêmico, salvo nos aspectos relevantes para ambos;</li> <li>– a avaliação deveria ser feita por uma comissão específica;</li> <li>– a avaliação deveria fundamentar-se na idéia de terminalidade desses cursos; e</li> <li>– a avaliação deveria ser bianual, em vez de trienal.</li> </ul>
<b>Demandas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– o mestrado profissional vem sendo procurado por profissionais já colocados no mercado de trabalho que desejam, por meio de uma boa formação em pesquisa, descobrir soluções de interesse para sua área;</li> <li>– a motivação dessa clientela pode ser vista como uma busca por diferenciação dos seus pares, que permita se destacar em sua carreira, como também estabelecer outro tipo de interlocução não encontrada em suas empresas;</li> <li>– tem havido procura do mestrado profissional para mestres de IES que indicam o perfil do profissional que necessitam;</li> <li>– há necessidade de se pensar um mestrado em gestão de políticas públicas cujo titular deva atuar em diferentes áreas que exigem formação em administração, economia (sobretudo orçamento), ciência política, ética;</li> <li>– seria interessante refletir sobre setores da sociedade em que o número de profissionais e os serviços são inexistentes ou insuficientes em termos de atendimento ao cidadão. Por exemplo, o papel da biblioteca na formação de leitores ou na organização de canais que disponibilizem informações básicas, talvez um centro para orientação ao</li> </ul>

	<p>público, principalmente em questões de direitos humanos. Ainda hoje as bibliotecas são vistas pelo cidadão comum como um espaço exclusivamente reservado aos estudantes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– como tratar novos temas que vêm sendo abordados dentro de áreas tradicionais, como a geografia ambiental e a geografia da literatura que parecem ter um perfil para se transformarem em mestrados profissionais.</li> </ul>
<b>Clientela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– profissionais médicos, empresários, gerentes operacionais e gerentes oriundos de indústrias farmacêuticas, do setor privado e em menor grau do setor público, empresários da área cultural, executivos de empresas particulares e de órgãos públicos, docentes de ensino superior;</li> <li>– profissionais que já possuem certa experiência, com mais de cinco anos de formados;</li> <li>– profissionais em serviço que, após o término do curso de pós-graduação, voltam a atuar em sua área profissional;</li> <li>– alunos que moram e atuam em projetos sociais, como em favelas.</li> </ul>
<b>Corpo docente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– participação de doutores com formação profissional de reconhecida competência na área; e</li> <li>– participação de profissionais altamente qualificados, sem a titulação de doutor, os quais só poderiam co-orientar, após credenciamento pelo Conselho competente do programa de pós-graduação.</li> </ul>
<b>Produto final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– além de dissertação - de: monografia, revisão de literatura, artigo, patente, relatório de sigilo, proposta de intervenção, projeto de aplicação ou adequação tecnológica, projeto de inovação tecnológica.</li> </ul>
<b>Regulamentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– o mestrado profissional deveria ser instituído com o mesmo grau de validade do mestrado acadêmico, embora não sendo voltado para a formação do mesmo tipo de clientela; entende-se que tal afirmativa se refere à instituição dessa modalidade de formação no plano da legislação ordinária, pois a Capes já o considera assim, conforme Portaria nº 80/98;</li> <li>– não deve ser desestimulada a presença dos mestrados profissionais no setor público, com sua decorrente ida para o setor privado, em face dos impedimentos legais hoje existentes que dificultam a sua viabilidade financeira. Por exemplo, a garantia de gratuidade ao ensino público oferecido regularmente não permite a cobrança pela oferta de mestrados profissionais por parte das instituições públicas que os ministram;</li> <li>– necessidade de definir os direitos do aluno: a titulação obtida no MP dará ou não direitos ao aluno equivalentes aos do mestrado acadêmico, incluindo o de prosseguir seus estudos para o doutorado, seja este profissional ou acadêmico;</li> <li>– edições do MP: no caso de haver sido atendida a finalidade que motivou a criação daquele mestrado, pode ser o mesmo encerrado/desativado sem maiores problemas; não existem na Capes casos de aprovação de mestrados apenas por determinado tempo, mas se a demanda por seu foco de atuação encerrar-se, ele pode vir a ser desativado; - universalidade dos possíveis editais de oferta dos cursos;</li> <li>– necessidade de estabelecer o tempo máximo em que um curso pode permanecer no sistema sem ser oferecido;</li> <li>– necessidade de coletar os dados dos cursos de mestrado profissional separadamente dos acadêmicos, inclusive promovendo, no futuro, um ajuste nos sistemas do Coleta, Aplicativos para Propostas de Cursos Novos (APCN) e Acompanhamento da Capes; e</li> <li>– oficialização da mudança do nome mestrado profissionalizante para mestrado profissional, que é o utilizado atualmente pela Capes, na portaria que hoje o regulamenta.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Barros, Valentim e Melo (2005).

Sobre o futuro do mestrado profissional o Plano Nacional da Pós-Graduação – PNPGE 2011-2020 (BRASIL, 2010) propõe uma estrutura com dois eixos, o acadêmico e o profissional, articulados em um eixo de formação. A especialização seria comum aos dois eixos, os mestrados continuam formando para a academia e o mundo do trabalho e aponta

para um doutorado, o qual deve ter uma configuração inovadora preservando as características históricas dessa modalidade (gráfico 1).

Gráfico 1 – Eixo acadêmico e profissional



Fonte: Brasil (2010).

Nota: DA- Doutorado Acadêmico/ DP- Doutorado Profissional/ MA- Mestrado Acadêmico/ MP- Mestrado Profissional/ ESP- Especialização. Nesta representação, ficam bem claros os eixos acadêmico e profissional e as conexões entre eles; bem como entre o ensino de graduação e o ensino de pós-graduação.

Segundo o mesmo documento, essa estrutura em dois eixos interconectados possibilitaria:

- a) formação orientada por competências com entradas e saídas no sistema; flexíveis e articuladas;
- b) migração intra e interinstitucionais, podendo o estudante mover-se entre as instituições, regiões e países, abrindo espaço para a cooperação nacional e internacional;
- c) apoio ao desenvolvimento local, regional e nacional, contribuindo para a formação de profissionais efetivamente qualificados.

Apresenta também as seguintes recomendações para efetivação desse novo cenário prospectivo:

- a) induzir programas estratégicos de pós-graduação em educação profissional que articulem os cursos de especialização, mestrado profissional e o doutorado para

profissionais como um eixo estruturante de formação, com identidades própria e avaliação adequada;

- b) apoiar a difusão de modalidades de pós-graduação em educação profissional considerando critérios de equalização de ofertas nos diferentes pólos de desenvolvimento do país; com incentivos à criação e ao desenvolvimento de programas profissionais com recursos públicos e em parcerias público-privadas, para formar especialistas, mestres e doutores que respondam às necessidades de desenvolver competências profissionais gerais e específicas;
- c) garantir a qualidade de ofertas de cursos de natureza profissional na pós-graduação elaborando critérios e indicadores a partir das identidade destes cursos (especialização, mestrado e doutorado) e dos impactos efetivos que a formação e produção científica e tecnologia têm no desenvolvimento do país em múltiplas escalas (do local ao nacional);
- d) criar um sistema de avaliação adequado para a educação profissional que reconheça a natureza e especificidade da produção científico-tecnológica e técnica com a qualificação pertinente, que seja reflexiva dos impactos nos contextos em que as instituições formadoras operam. Como sugestão complementar, propõe-se a reconceituação do quesito “inserção social” integrante do modelo de avaliação da CAPES e reflexivo da integração do curso com os propósitos de desenvolvimento;
- e) prever um conjunto de ações que estimulem a pesquisa sobre a educação profissional e experimentos controlados pela qualificação para o trabalho em cursos de *lato e strictu senso*;
- f) valorizar por meio de bolsas ou outros incentivos a participação de profissionais no corpo docente dos cursos de educação profissional, estimulando a qualificação docente de profissionais atuantes em áreas estratégicas;
- g) estimular o uso de recursos de tecnologia de informação e comunicação no ensino profissional na pós-graduação *strictu e lato senso* e graduação, de forma a se desenvolver modelos, estratégias e ferramentas de ensino profissional para cursos que possam ser utilizados no formato presencial, bimodal e à distância;
- h) promover a criação e aperfeiçoamento de dispositivos jurídico-institucionais que possibilitem a capacitação e o emprego adequado e legítimo de recursos

por instituições públicas e privadas que podem garantir a sustentabilidade da educação profissional em nível de pós-graduação.

Por conseguinte, o mestrado profissional não é mais uma tentativa frustrada de um novo modelo de ensino profissionalizante, é de fato um eixo concreto e necessário da educação continuada, especialmente na pós-graduação brasileira, que caminha a passos largos para se tornar independente do mestrado acadêmico, fortalecido pelo rigor científico daquela modalidade e com um viés cada vez mais contundente na aplicabilidade do conhecimento gerado, no desenvolvimento pessoal, organizacional, social e especialmente com impactos no desenvolvimento educacional, econômico e social do país.

## **2.5 Modelo suscitado pela gestão estratégica**

O conceito de estratégia tem seu marco histórico no ambiente militar, quando os generais preparavam seus exércitos para as guerras. Nesse contexto a estratégia era pautada pelo cenário prospectivo do campo de batalha, o qual tinha o planejamento de manobras e operações militares no sentido de dominar o inimigo (BEAL, 2004).

O certo é que ao longo do tempo os conceitos foram surgindo e não temos hoje uma visão única para o termo, especialmente no meio corporativo. Segundo Beal (2004), não há uma definição universal, mas o entendimento para do termo deve ser o seguinte:

[...] estratégia pode ser vista, na prática organizacional, como o conjunto de decisões tomadas para (a) a definição de objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e (b) a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar desafios e alcançar esses objetivos. (BEAL, 2004. p. 69).

Nessa mesma perspectiva temos o pensamento de Oliveira (1999) que, baseado em outros pensadores, define estratégia como um caminho para que a organização possa alcançar seus resultados e, a partir desse entendimento, ele chega à definição de administração estratégica, a qual seria:

[...] é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.” (OLIVEIRA, 1999. p. 28)

Para Mintzberg (2003 *apud* BEAL, 2004), a estratégia irá mediar a organização e seu ambiente, portanto sua elaboração irá envolver a interpretação do ambiente e a formulação de padrões que fundamentam as decisões organizacionais.

Bethlem (2005) elabora um pensamento sistêmico para encontrar a definição de administração ou gestão estratégica. Salienta que o início do engendramento estratégico está na vontade do ser humano de criar ou mudar uma realidade, o próximo passo seria a decisão de agir, levando a empresa de uma situação para outra. Essa ação toma em consideração as características e o meio ambiente que envolvem a empresa, levando-o a uma ação inteligente. Essa ação inteligente, que resultará no planejamento estratégico voltado para execução de objetivos estratégicos, irá muitas vezes encontrar problemas, e a solução dos problemas envolve a administração ou gestão estratégica, como bem afirma:

São conjuntos de problemas existentes cujas tentativas de solução uma vez iniciadas geram novos problemas a serem resolvidos, sucessiva e continuamente. Esta situação característica com problemas sendo paulatinamente resolvidos e simultaneamente resolvidos é uma boa descrição de administração ou gestão estratégica. (BETHLEM, 2005, p. 9).

Por conseguinte, a gestão estratégica é em si mesma estratégica, pois desenvolve um mecanismo de mudança constante do estado atual para um estado futuro, mas com antevisão das possibilidades que irão determinar o sucesso e consistência dessa mudança, onde o procedimento de entender os ambientes interno e externo será fundamental. Nessa trajetória iremos encontrar a gestão estratégica de instituições de ensino superior.

No ambiente das Instituições de Ensino Superior, especialmente, por ser uma organização composta de dois segmentos em um só, isto é, ambiente acadêmico, ensino, pesquisa e extensão, com suas particularidades, como, departamentos, cursos, docentes, discentes, aula e o ambiente administrativo constituído pelos órgãos puramente administrativos, como o setor de pessoal. O engendramento da gestão dessa organização mostra-se extremamente complexo e de difícil alinhamento. Por conseguinte, a gestão será um mecanismo essencial para que a universidade possa navegar nas águas turbulentas da globalização.

As Universidades passaram de escolas agregadas às igrejas a centros poderosos de ensino, pesquisa e extensão, responsáveis por uma produção exponencial de conhecimento, caracterizando-se como organismos complexos como bem disse Almeida (2003 *apud* SCHARMACH, 2010, p. 28) “[...] a universidade moderna passou a se constituir em uma



enorme empresa produtora de conhecimento científico, técnico, filosófico e cultural e passou a exigir características organizacionais especiais.”

Para fazer frente a essa complexidade é necessário à escolha de um modelo de gestão que possa de forma inovadora e consistente atender as demandas de gestão da instituição, que será escolhido conforme Child (1997 *apud* SCHARMACH, 2010, p. 26):

Uma das formas de gestão que as organizações podem optar é pela gestão estratégica. O conceito de escolha estratégica implica em qual decisão é adotada dentre um conjunto de alternativas com relação à estratégia que a organização emprega em suas interações com o ambiente.

Por conseguinte, por ser em sua essência uma instituição que gera conhecimento estratégico para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do país, as universidades necessitam engendrar sua gestão no modelo de gestão estratégica, aquela que irá alinhar seus segmentos educacional e administrativo, sendo úteis, eficientes, eficazes e produtivas, para que avance na produção de conhecimento que traga melhorias para a qualidade de vida da população.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa é elemento fundamental para o alcance dos objetivos propostos no trabalho, por conseguinte, a finalidade desse capítulo é apresentar o engendramento utilizado para realização da pesquisa usando ferramentas já descritas pela literatura de Metodologia da Pesquisa Científica.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

A definição do tipo de pesquisa constitui-se em um dos momentos mais complexos do trabalho acadêmico, tendo em vista que todo o engendramento do processo de elaboração da dissertação está calcado nessa premissa. É a pesquisa que irá realizar o alinhamento dos pressupostos teóricos e a prática, resultando em novos paradigmas.

Inicia-se o trabalho com a pesquisa bibliográfica, na qual buscaremos conteúdos que fundamentem a importância e relevância da educação continuada e da gestão estratégica para a gestão acadêmica, mostrando os vários conteúdos já elaborados e transformados em informação por outros pesquisadores, possibilitando a elaboração de novos paradigmas a serem investigados e alicerçando o início do trabalho (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à forma de abordagem a pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. A pesquisa qualitativa, nos permitirá, a partir de questões-chave, entender o impacto de determinadas ações implementadas ou atitudes realizadas por indivíduos, no caso específico, iremos avaliar a relação entre os conhecimentos adquiridos e gerados pelos egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) e suas repercussões no ambiente acadêmico, especialmente na gestão estratégica.

Tal pesquisa qualitativa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. Ela também determina quais ideias geram uma forte reação emocional. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias, como nos esclarece Neves (1996, p. 1): “Compreende um conjunto de técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.”

A pesquisa quantitativa tem como arcabouço o quantificável, isto é, as informações podem ser traduzidas em números e, segundo Moresi (2003, p. 8): “[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas

estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).”

Quanto à modalidade, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, e segundo Gil (2002 p. 41), tem como objetivo: “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

### 3.2 Participantes da pesquisa

Os sujeitos dessa pesquisa foram os egressos do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), servidores oriundos da Universidade Federal do Ceará, que defenderam suas dissertações até o ano de 2012 e as publicaram na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) no sítio da Biblioteca Universitária da Universidade Federal do Ceará, constituindo-se em um total de 55 mestres, dos quais apenas 26 responderam o questionário enviado.

### 3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário, que é um conjunto de perguntas que foram respondidas sem a presença do pesquisador. O tipo de questionário utilizado foi o estruturado não disfarçado, que indica o objetivo da pesquisa, padronizado e suas questões na maioria são fechadas, adaptado da proposta apresentada na dissertação de Marcelo Eduardo Timóteo. **Acompanhamento de egressos e avaliação de cursos de pós-graduação stricto sensu:** uma proposta para mestrados profissionais. Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2011. O questionário estava estruturado em quatro blocos, com questões relativas à identificação, à atividade profissional, à avaliação do curso e ao curso na atividade profissional.

A aplicação do questionário aos egressos foi realizada utilizando-se o aplicativo *GoogleDrive*, que permite a criação de questionários com diversas possibilidades de questões de múltipla escolha, texto, gerando gráficos e permitindo o uso da internet. Os aplicativos são compatíveis com o OpenOffice.org/BrOffice.org, KOffice e Microsoft Office e, atualmente, compõe-se de um processador de texto, um editor de apresentações, um editor de planilhas e um editor de formulários. Um pré-teste foi aplicado a sete egressos lotados na Biblioteca Universitária.

### **3.4 Análise dos dados**

Os dados coletados por meio do questionário foram analisados, tendo como objetivo perceber como os conteúdos apresentados no POLEDUC contribuíram para a qualificação do egresso e como têm contribuído para maximização da eficiência dos processos de gestão estratégica em seus setores de origem.

Para as análises utilizou-se a estatística básica, estatísticas descritivas, tabelas e gráficos, usando o software R, versão 2.12.2, e planilha Excel, aplicados em quatro blocos pré-definidos pelo pesquisador. Foram utilizadas tabelas de frequências e gráficos, nas quais podem ser observadas as quantidades de respostas e suas proporções. A análise foi realizada pelo Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada (LEMA), do Departamento de Estatística e Matemática Aplicada, da Universidade Federal do Ceará.

Uma análise de caráter exploratório foi realizada nos resumos das dissertações defendidas pelos servidores, na perspectiva de levantar dados referentes às áreas de concentração do mestrado às quais as pesquisas estão relacionadas, setores da UFC cujos egressos estão lotados e áreas do conhecimento abordadas nas dissertações.

### **3.5 Método do estudo**

Esclarece através de conceitos como será desenvolvida cada etapa do método proposto. O método está estruturado nas seguintes etapas: identificação; atividade profissional, avaliação do curso, o curso na atividade profissional e o conhecimento gerado.

#### ***3.5.1 Etapa I – Perfil social e educacional dos egressos do POLEDUC***

A presente etapa apresenta o perfil educacional e social dos 26 egressos do POLEDUC oriundos da Universidade Federal do Ceará até a realização do mestrado profissional.

O perfil foi estabelecido com base em questionário que aborda questões de gênero, formação acadêmica, ano de conclusão, natureza da instituição formadora.

O objetivo desta etapa é estabelecer os caminhos percorridos desde a formação acadêmica original o início do mestrado.

### ***3.5.2 Etapa 2 – Atividade profissional do egresso na Universidade Federal do Ceará***

Nesta etapa, são identificados a atividade profissional, cargo, função, e vínculo do egresso durante a realização do mestrado.

A identificação foi levantada através de preenchimento de questionário com perguntas abertas e fechadas respondidas pelos egressos.

Essa identificação tem como objetivo mapear os setores da UFC que estão qualificando seus servidores e a ocupação dos egressos, tendo em vista realizar alinhamento dos conhecimentos gerados, objetivo do mestrado profissional e aplicação dos conhecimentos aprendidos nas disciplinas.

### ***3.5.3 Etapa 3 – Avaliação do curso pelos egressos***

Apresenta-se, nesta etapa, o parecer dos egressos sobre o mestrado profissional, desde sua chamada pública, relação das disciplinas com o objetivo do mestrado, importância do mesmo para o ambiente profissional, importância do conteúdo didático para os egressos, aplicação do conhecimento gerado e o grau de dedicação do egresso na realização do curso.

O parecer do egresso foi coletado através do preenchimento de questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha abrangendo assuntos relacionados com avaliação do curso.

Busca-se perceber a visão do egresso com relação às diversas fases do curso: a chamada pública para seleção, a seleção, o conteúdo programático, o conhecimento gerado e a aplicação do conhecimento na UFC.

### ***3.5.4 Etapa 4 – O curso na atividade profissional dos egressos***

Esta etapa apresenta as transformações ocorridas na vida profissional e funcional do egresso oriundas dos ensinamentos recebidos durante a realização do mestrado profissional, isto é, como se encontra o aprender a fazer do egresso.

As transformações foram coletadas através de aplicação de questionário com questões fechadas e abertas.

O objetivo é encontrar nos egressos sinais de aplicabilidade das disciplinas e atitudes inovadoras, bem como de sua satisfação profissional após a realização do mestrado.

### ***3.5.5 Etapa 5 – Análise do conhecimento gerado***

O conhecimento gerado é o principal mecanismo de aplicabilidade do mestrado profissional. A análise se deu com leitura documentária, que consiste em identificar e analisar os assuntos dos resumos das 55 dissertações defendidas e publicadas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), até dezembro do ano de 2012.

Os resumos das teses e dissertações têm como baluarte a Norma Brasileira – NBR 6028, da ABNT, que consiste em uma apresentação dos elementos fundamentais e relevantes da pesquisa, podendo ser informativo, indicativo e crítico.

Possibilitou o levantamento das linhas de pesquisas utilizadas pelos egressos, setores da UFC que investem na qualificação dos seus funcionários e áreas de aplicabilidade das dissertações na UFC.

#### ***Etapa 5.1 – Identificar egressos do POLEDUC oriundos da UFC***

O objetivo dessa etapa é identificar entre os egressos, os funcionários cuja lotação funcional é a Universidade Federal do Ceará, buscando formar um quadro que irá consolidar a pesquisa do conhecimento gerado por esses egressos.

As informações foram coletadas na Coordenação do POLEDUC, no cadastro de egressos, os quais estavam ordenados por turma, ano e em ordem alfabética.

A identificação facilitou a pesquisa no sítio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

#### ***Etapa 5.2 – Pesquisar na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações***

Etapa de pesquisa no site da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (<http://www.teses.ufc.br>), identificando e acessando as dissertações do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Os egressos foram identificados através do módulo busca, registros por programa de pós-graduação, TDEs por programas de pós-graduação, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Objetiva acessar o texto completo das dissertações dos egressos oriundos da UFC, extraindo os resumos.

*Etapa 5.3 – Formatar banco de dados com os resumos das dissertações*

Criar banco de dados com texto completo dos resumos dos egressos do POLEDUC.

Usando a ferramenta de tabela do Microsoft Office Word 2007, uma tabela com três colunas foi criada relacionando os egressos, linha de pesquisa e os resumos das dissertações.

Objetivando construção de estrutura para aplicar a leitura documentária.

*Etapa 5.4 – Examinar os resumos através da leitura documentária*

Análise dos resumos dos egressos através da decodificação dos assuntos encontrados nos resumos.

O exame dos resumos foi realizado aplicando-se a leitura documentária, que tem como objetivo identificar assuntos relevantes nos resumos, das dissertações dos egressos, identificando: linhas de pesquisa das dissertações defendidas; setores de origem dos egressos; áreas de aplicabilidade do conhecimento gerado.

## 4 APLICAÇÃO DO MÉTODO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Primeiras ideias, implantação, objetivos e público participante

Segundo Barros, Valentim e Melo (2005), no seminário “Para Além da Academia – a pós-graduação contribuindo para a sociedade”, realizado em São Paulo, no campus da Unifesp, entre os dias 29 de março e 1º de abril de 2005, foi registrada a seguinte demanda para esse tipo de mestrado, “[...] há necessidade de se pensar um mestrado em gestão de políticas públicas cujo titulado deva atuar em diferentes áreas que exigem formação em administração, economia (sobretudo orçamento), ciência política, ética”.

Neste contexto, e já respondendo a essa demanda, é que surge o Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), o primeiro do gênero no Brasil.

Na proposta de criação do Mestrado Profissional em Políticas e Gestão de Educação Superior (POLEDUC), nota-se claramente a influência do aspecto legal e as demandas pujantes na sociedade globalizada.

O primeiro parágrafo, notadamente, a justificativa tem como base a premissa de que nos últimos tempos o acesso à educação superior tem aumentado, fato esse decorrente do ordenamento jurídico presente na Constituição da República, na LDBEN e nas demandas crescentes da sociedade por essa modalidade. Por conseguinte, o argumento de criação evolui no sentido de que com essa nova demanda faz-se necessário à Universidade Federal do Ceará buscar “[...] novos processos de planejamento e de gestão promotores de interfaces mais eficazes e eficientes com o seu ambiente externo.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005b, p. 3). Portanto, para alcançar esse objetivo, será necessário promover a educação continuada.

Em outro ponto encontra-se a afirmação: “[...] voltado para desenvolver competências profissionais de pessoas que já se encontram no mercado de trabalho, na condição de servidores públicos e privados de IES e de órgãos ligados às políticas públicas para a educação superior.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005b, p. 3). Afirmando ainda que:

O mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior busca gerar uma nova consciência de políticas públicas e gestão da educação superior, qualificação de recursos humanos voltados à gestão da educação no Brasil, especialmente na formação e aperfeiçoamento de profissionais gestores de IES e



órgãos ligados às suas políticas Públicas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2005b, p. 3).

Os argumentos são unânimes em confirmar a necessidade da educação continuada. Afirmações como desenvolver competências, gerar nova consciência, qualificação de recursos humanos entre outras denotam essa característica, mas essencialmente o baluarte da criação do POLEDUC ainda são os ordenamentos jurídicos e demandas da sociedade em constante processo de transformação, especialmente no mundo do trabalho, os quais geraram demandas para sua criação.

Conforme a página na WEB do POLEDUC, encontramos o seguinte:

O Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poleduc), da Universidade Federal do Ceará (UFC) criado pelas Resoluções nº 12/CEPE, de 28 de setembro de 2005, e nº 09/CONSUNI, de 30 de setembro de 2005, propõe-se a preparar profissionais de visão, criativos e eficientes, dotando-lhes das teorias e ferramentas necessárias ao exercício da gestão e da elaboração e execução de políticas públicas da educação superior. O Mestrado, aprovado pelo Comitê Técnico e Científico da CAPES em julho de 2006, é de caráter multidisciplinar e integra a programação de cursos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Ceará. Este é o primeiro Programa de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior do País. (POLEDUC, 2012, p.2).

Essa ação final que gerou o aspecto legal da existência do POLEDUC reflete o caminho percorrido por esse programa de pós-graduação, um caminho, traçado pela força do ordenamento jurídico, desde a mais alta norma jurídica até a resolução do CONSUNI.

Encontramos ainda na página da WEB do POLEDUC (2012, p.2) a seguinte afirmação sobre seu objetivo:

O principal objetivo do Poleduc visa preparar profissionais voltados para formação de políticas públicas e gestão da educação superior. Todo esse empenho tem ainda o objetivo de:

- a) propiciar visão abrangente e sólida em base teórica sobre a realidade da política e gestão da educação superior no âmbito nacional e internacional;
- b) propiciar oportunidades de reflexão e produção de projetos inovadores e socialmente relevantes;
- c) estimular o desenvolvimento da produção científica e da inovação tecnológica no campo das políticas públicas e da gestão da educação superior.

A área de concentração do Mestrado é Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, com as seguintes linhas de pesquisa desenvolvidas pelos docentes:

- **Políticas Públicas da Educação Superior**

Esta área de concentração visa à análise de políticas e gestão acadêmicas em IES, abordando os aspectos da interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, do processo de integração da IES no âmbito nacional e internacional, da legislação do ensino superior, de novas políticas globais e de novos mecanismos e sistemas de educação superior, bem como os processos de avaliação da educação superior.

- **Gestão Estratégica para as IES**

Esta área de concentração visa analisar o plano de desenvolvimento institucional, diagnóstico global econômico e financeiro das IES; programa estratégico em recursos materiais, financeiros e de pessoal; preparação de formação e capacitação de dirigentes; gestão da qualidade de vida no trabalho e gestão dos ambientes organizacionais das IES.

- **Políticas Públicas e Gestão de Intercâmbio Institucional**

Esta área de concentração visa analisar políticas públicas e de desenvolvimento de parcerias e de intercâmbio entre as IES e os organismos nacionais e estrangeiros.

As disciplinas do POLEDUC estão distribuídas em dois blocos: disciplinas obrigatórias e disciplinas opcionais como demonstrado no quadro 4.

Quadro 4 – Estrutura do POLEDUC

DISCIPLINAS	
1. Disciplinas Obrigatórias	Créditos
Cultura e Mudança na Organização	4
Metodologia do Trabalho Científico	2
Métodos Quantitativos e Qualitativos Aplicados às IES	4
Seminário de Dissertação	2
2. Disciplinas Opcionais	Créditos
Avaliação e Planejamento Institucional	3
Direito e Política Educacional	3
Controladoria Aplicada às IES	3
Economia da Educação	3
Responsabilidade Social e IES	3
Tecnologia da Informação Aplicada às IES	3
Tópicos Avançados em Gestão Estratégica para IES	3
Tópicos em Políticas Públicas da Educação Superior	3
Tópicos em Políticas Públicas e Gestão de Intercâmbio Institucional	3
Notas:	
a) 1 (um) crédito equivale a 16 horas;	
b) O Mestrado Profissional Poleduc terá a duração de 24 (vinte e quatro) meses, incluindo as atividades de ensino, pesquisa, seminários e defesa da dissertação;	
c) As aulas ocorrerão no período da tarde, podendo em caso de necessidade e eventualmente acontecer no período noturno;	
d) As condições e exigências para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior obedecerão às Normas dos Cursos de Pós-Graduação Stricto-Sensu da Universidade Federal do Ceará.	

Fonte: POLEDUC (2011).

Desde sua criação em 2005 até o ano de 2012, o POLEDUC teve um total de 376 inscritos, sendo 122 aprovados, com uma média de 3,08 candidatos por vaga, demonstrando um bom nível de concorrência. Ofertou inicialmente 27 vagas em 2007, tendo diminuído esse número em 2008, 2009 e 2010 para 15 vagas, aumentando em 2011 para 20 vagas e 2012 para 30 vagas, demonstrando que é um curso com grande potencial na demanda de interessados, tendo em vista o aumento de inscritos nos anos de 2011 e 2012, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Candidatos inscritos e aprovados no POLEDUC por turma entre 2007 e 2012

Turma	Candidatos		
	Inscritos	Aprovados	Cand/Vaga
I(2007)	53	27	1,96
II(2008)	35	15	2,33
III(2009)	61	15	4,07
IV(2010)	47	15	3,13
V(2011)	81	20	4,05
VI(2012)	99	30	3,30
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>122</b>	<b>3,08</b>

Fonte: POLEDUC (2011).

Com relação à origem dos candidatos, pode-se notar uma predominância considerável de inscritos e aprovados da Universidade Federal do Ceará (UFC) chegando a 86 candidatos, vindo em seguida o Instituto Federal do Ceará (IFCE) com 15 candidatos e 19 de instituições não identificadas. Essa demanda é explicada pelo fato de ser destinado um número maior de vagas para os candidatos da UFC, número equilibrado em 2012, ano em que as vagas passaram a 30, sendo considerada a simetria na distribuição dessas vagas, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Origem institucional dos candidatos inscritos e aprovados no POLEDUC por turma entre 2007 e 2012

Turma	Instituição			Total
	UFC	IFCE	Outros	
I(2007)	22	4	1	27
II(2008)	12	0	3	15
III(2009)	12	0	3	15
IV(2010)	13	0	2	15
V(2011)	12	8	0	20
VI(2012)	15	5	10	30
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>122</b>

Fonte: POLEDUC (2011).

Quanto à qualificação e defesa pode-se perceber claramente o elevado nível de permanência dos candidatos, isso posto pelo baixo índice de evasão. Nos anos de 2007 a 2009

todas as qualificações foram defendidas, o número de evadidos chega a 8 alunos, ou seja, 8,69% do total de inscritos e aprovados de 2007 a 2011, conforme as tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Comparativo entre qualificação e defesa de 2007 a 2011

<b>Turma</b>	<b>Qualificação</b>	<b>Defesa</b>
I(2007)	23	23
II(2008)	12	12
III(2009)	13	13
IV(2010)	3	0
V(2011)	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>48</b>

Fonte: POLEDUC (2011).

Tabela 4 – Situação acadêmica dos alunos do POLEDUC por turma de 2007 a 2011

<b>Turma</b>	<b>Situação</b>				<b>Total</b>
	<b>Concluído</b>	<b>Ativo</b>	<b>Desligado</b>	<b>Outros</b>	
I(2007)	23	0	3	1	27
II(2008)	12	0	3	0	15
III(2009)	13	1	1	0	15
IV(2010)	0	15	0	0	15
V(2011)	0	20	0	0	20
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>92</b>

Fonte: POLEDUC (2011).

#### 4.2 Etapa 1 – Perfil social e educacional dos egressos do POLEDUC

De acordo com a tabela 5 e gráfico 2, nota-se que 26,9% dos respondentes dos questionários são do sexo masculino e 73,1% do sexo feminino.

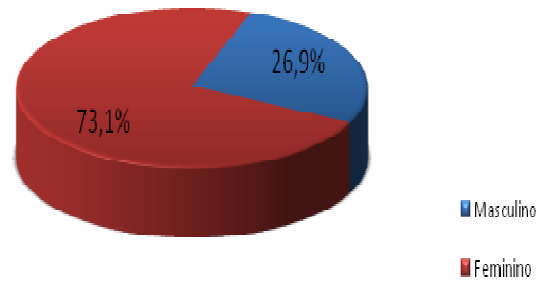
Do número de respondentes, no que diz respeito, ao sexo, há claramente uma vantagem apresentada pelo sexo feminino, o qual atingiu mais do que o dobro do sexo masculino, denotando nesse contexto interesse mais expressivo do sexo feminino pela realização do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação.

Tabela 5 – Número de egressos por sexo

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Masculino	7	26,9
Feminino	19	73,1
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2 – Porcentagem de egressos por sexo



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à formação acadêmica do egresso, no que diz respeito, a sua graduação, nota-se uma multidisciplinaridade na relação dos cursos de graduação. Esse fato reforça o caráter multidisciplinar do POLEDUC, caracterizando sua importância como instrumento de educação continuada no ambiente da UFC e reforçando sua participação na formação de profissional do egresso.

Chama à atenção a frequência obtida pelo curso de graduação de Biblioteconomia 19,2%, com o maior percentual, denotando interesse desses profissionais pela qualificação através do mestrado.

Tabela 6 – Número de egressos por curso de graduação

Curso de Graduação	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida
Administração Hospitalar	2	7,7	8,7
Arquitetura	1	3,8	4,3
Biblioteconomia	5	19,2	21,7
Comunicação social	1	3,8	4,3
Direito	2	7,7	8,7
Enfermagem	2	7,7	8,7
Engenharia de Pesca	1	3,8	4,3
Estilismo e Moda	1	3,8	4,3
Gestão de Turismo	1	3,8	4,3
Jornalismo	1	3,8	4,3
Letras	1	3,8	4,3
Licenciado em Química	1	3,8	4,3
Secretariado Executivo	1	3,8	4,3
Serviço Social	2	7,7	8,7
Tec. da Educação Superior	1	3,8	4,3
Total	23	88,5	100,0
Não Informou	3	11,5	
Total	26	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 7 e gráfico 3, nota-se que os anos de conclusão da graduação com maior percentual de respondentes foram de 1982, 2002 e 2007, 11,5% para todos eles.

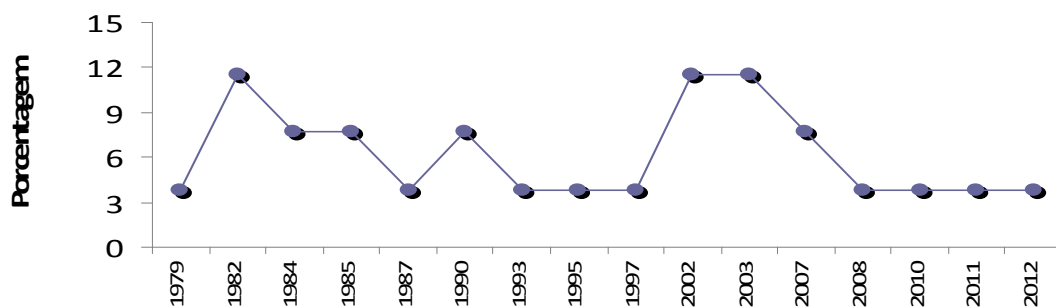
A frequência do ano de conclusão da graduação apresenta um dado importante e relevante, pois o POLEDUC despertou nos egressos a perspectiva de dar continuidade à educação continuada, tendo em vista que a maioria dos egressos permaneceu um tempo expressivo sem realizar educação continuada nesse nível, demonstrando o êxito do mestrado nesse aspecto, denotando que a UFC é uma instituição que aprende.

Tabela 7 – Número de egressos por ano de conclusão da graduação

Ano de conclusão da graduação	Quantidade	Porcentagem
1979	1	3,8
1982	3	11,5
1984	2	7,7
1985	2	7,7
1987	1	3,8
1990	2	7,7
1993	1	3,8
1995	1	3,8
1997	1	3,8
2002	3	11,5
2003	3	11,5
2007	2	7,7
2008	1	3,8
2010	1	3,8
2011	1	3,8
2012	1	3,8
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 3 – Porcentagem de egressos por tempo e ano de conclusão do curso de graduação



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 8 e gráfico 4 nota-se que 92,3% dos respondentes são de cursos de graduação de instituições públicas e 7,7% são de instituições privadas.

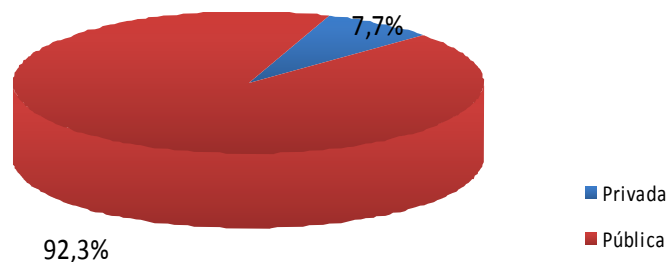
Os dados apresentados denotam de forma cabal que o ensino superior público gratuito foi o responsável pela formação acadêmica da maioria dos egressos.

Tabela 8 – Número de egressos por instituição formadora do curso de graduação

Natureza da instituição formadora do curso de graduação	Quantidade	Porcentagem
Privada	2	7,7
Pública	24	92,3
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 4 – Porcentagem de egressos por natureza da instituição formadora



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 9 e gráfico 5 nota-se que 57,7% dos respondentes têm curso de atualização e 42,3% não têm esse curso de atualização.

De acordo com a tabela 10 e gráfico 6 nota-se que 40,0% têm curso de especialização da UFC; 33,3% curso de especialização em instituição privada e 26,7% curso de especialização em outra instituição pública.

De acordo com a tabela 11 e gráfico 7 nota-se que o ano de conclusão do curso de especialização com maior porcentagem de respondentes foi 2013, 26,7%.

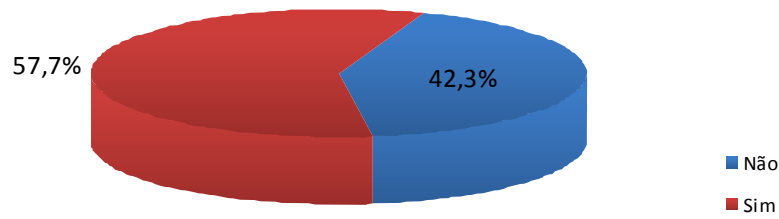
Esses dados de uma forma geral informam, com relação à graduação, que o POLEDUC foi de fundamental importância para suscitar nos egressos a possibilidade da educação continuada em suas vidas profissionais.

Tabela 9 – Número de egressos por curso de atualização

Curso de atualização	Quantidade	Porcentagem
Não	11	42,3
Sim	15	57,7
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 5 – Porcentagem dos egressos por curso de atualização/especialização



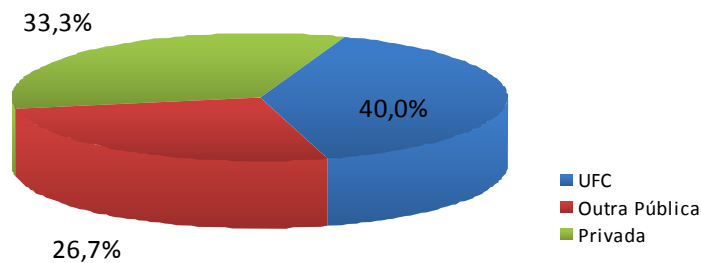
Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 10 – Numero de egressos por instituição do curso de especialização

Instituição do curso de especialização	Quantidade	Porcentagem
UFC	6	40,0
Outra Pública	4	26,7
Privada	5	33,3
Total	15	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 6 – Porcentagem de egressos por instituição do curso de especialização



Fonte: Elaborado pelo autor

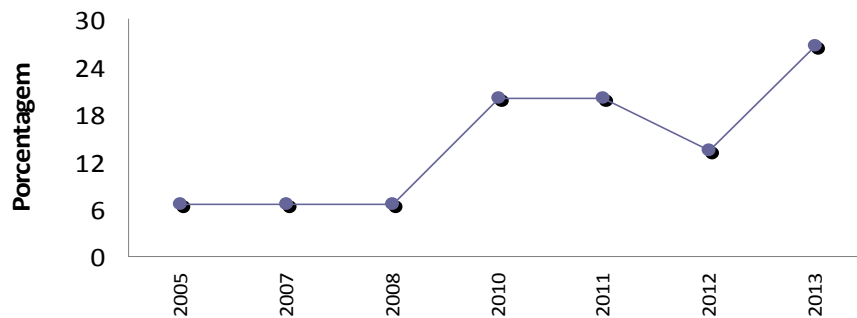
Tabela 11 – Número de egressos por ano de conclusão da especialização

Ano do curso de especialização	Quantidade	Porcentagem
2005	1	6,7
2007	1	6,7
2008	1	6,7
2010	3	20,0
2011	3	20,0
2012	2	13,3
2013	4	26,7
Total	15	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 7 – Porcentagem de egressos por ano de conclusão da especialização



Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 Etapa 2 – Atividade profissional do egresso na Universidade Federal do Ceará

De acordo com a tabela 12 e gráfico 8 nota-se que 88,5% dos entrevistados têm como tipo de vínculo o regime jurídico único, enquanto 11,5% são aposentados.

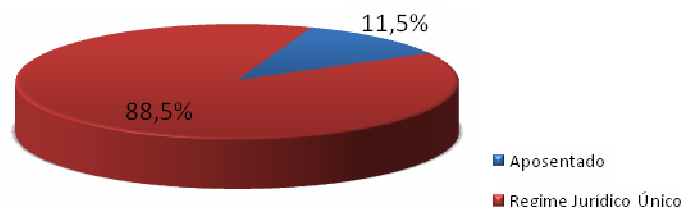
De uma forma geral os egressos estão ligados à UFC através do Regime Jurídico Único. Importante salientar o interesse de aposentados na realização do curso, demonstrando que o POLEDUC atende ao viés da educação continuada no que diz respeito aos pilares da educação, em que a educação ocorre durante toda a vida do ser humano.

Tabela 12 – Número de egressos por tipo de vínculo

Tipo de vínculo	Quantidade	Porcentagem
Aposentado	3	11,5
Regime Jurídico Único	23	88,5
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8 – Porcentagem de egressos por tipo de vínculo



Fonte: Elaborado pelo autor

As atividades desenvolvidas pelos egressos na instituição demonstram estarem alinhadas com os objetivos elencados pelo programa do POLEDUC, tendo em vista que a

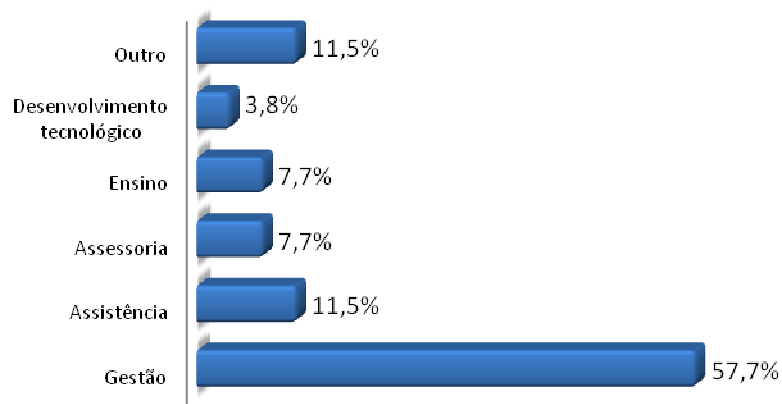
*atividade de gestão* atingiu uma porcentagem de 57,7%, área de concentração do mestrado e que alcançou maior índice do conhecimento gerado(dissertação), sendo que as demais, *assistência*,11,5%, *assessoria*,7,7%, *ensino*,7,7%, *desenvolvimento tecnológico*,3,8%, também são áreas alinhadas com as linhas de pesquisa do POLEDUC, de acordo com a tabela 13 e gráfico 9.

Tabela 13 – Número de egressos por tipo de atividade que desenvolvem na instituição

<b>Tipo de atividade que desenvolve na instituição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Gestão	15	57,7
Assistência	3	11,5
Assessoria	2	7,7
Ensino	2	7,7
Desenvolvimento tecnológico	1	3,8
Outro	3	11,5
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 9 – Porcentagem de egressos por tipo de atividade que desenvolvem na instituição



Fonte: Elaborado pelo autor

As tabelas 14, 15 e 16 apresentam a diversidade de cargos e funções que são exercidas pelos egressos, denotando a multidisciplinaridade desses segmentos, reforçando a importância do POLEDUC como instrumento que reforça a perspectiva da Universidade Federal do Ceará como uma instituição que aprende.

Tabela 14 – Número de egressos por cargo que ocupam atualmente

<b>Cargo que ocupa atualmente</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Analista	1	3,8
Arquiteto	1	3,8
Assistente em Administração	6	23,1
Assistente Social	1	3,8
Bibliotecária	4	15,4
Enfermeira	3	11,5
Estatístico	1	3,8
Gerente	2	7,7
Jornalista	1	3,8
Pedagogo	1	3,8
Revisor de texto	1	3,8
Secretário Executivo	1	3,8
Tec. em Eletrônica	1	3,8
Tec. de Laboratório	1	3,8
Tecnólogo	1	3,8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 15 – Número de egressos por função que exercem atualmente

<b>Função que exerce atualmente.</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Assessor Técnico	1	3,8
Assistente Social	1	3,8
Bibliotecário	1	3,8
Chefe da Seção de Assistência ao Leitor	2	7,7
Chefe da Seção de Intercâmbio e Distribuição	1	3,8
Chefe de Biblioteca	1	3,8
Coordenadora	1	3,8
Coordenadora da Seção de Internação	1	3,8
Editora de Texto	1	3,8
Empresário	1	3,8
Gerente Administrativo	2	7,7
Gerente de Enfermagem	1	3,8
Nenhuma	2	7,7
Pregoeiro Oficial	1	3,8
Presidente da CPAC	1	3,8
Revisor de texto	1	3,8
Secretário	5	19,2
Tec. em Eletrônica	1	3,8
Técnico de laboratório	1	3,8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 – Número de egressos por ano de admissão

<b>Ano de admissão</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
1980	1	3,8
1981	1	3,8
1983	2	7,7
1985	6	23,1
1986	1	3,8
1994	2	7,7
1995	1	3,8
2001	1	3,8
2003	1	3,8
2004	3	11,5
2005	1	3,8
2006	1	3,8
2008	3	11,5
2010	1	3,8
2011	1	3,8
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 Etapa 3 – Avaliação do curso pelos egressos

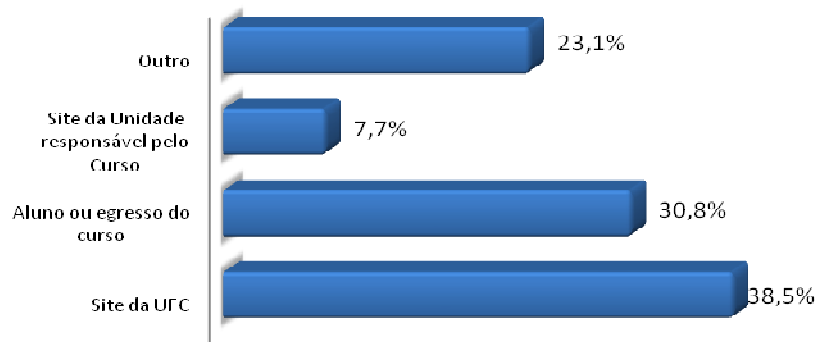
Entende-se que a qualidade de um curso de mestrado deve ser apresentada em todas as suas etapas. Nesse quesito de divulgação observa-se que existe uma diversificação no que diz respeito à informação da existência do POLEDUC. De acordo com a tabela 17 e gráfico 10, nota-se que 38,5% dos entrevistados tomaram conhecimento sobre a existência do curso através do site da UFC; 30,8% através de alunos ou egressos do curso; 7,7% através do site da unidade responsável e 23,1% através de outros meios. Isto posto, esses segmentos precisam ser melhor explorados pelo curso na divulgação da sua existência.

Tabela 17 – Número de egressos por forma de como tomaram conhecimento sobre a existência do curso

<b>Como tomou conhecimento sobre a existência do Curso</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Site da UFC	10	38,5
Aluno ou egresso do curso	8	30,8
Site da Unidade responsável pelo Curso	2	7,7
Outro	6	23,1
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 10 – Porcentagem de egressos por forma de como tomou conhecimento sobre a existência do curso



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 18 e gráfico 11 nota-se que 69,2% dos entrevistados tomaram conhecimento sobre a chamada pública para uma nova turma através da internet; 15,4% através de amigos; 7,7% através de outros meios e 3,8% através da secretária POLEDUC e de cartazes.

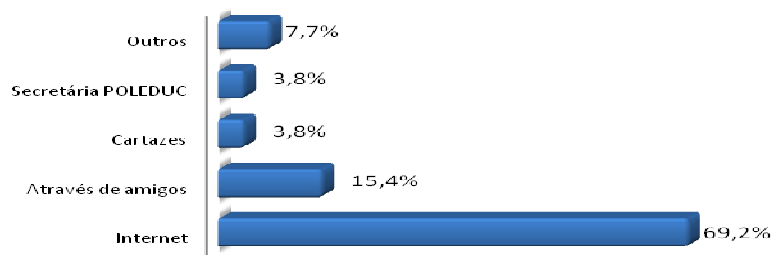
Com relação à chamada pública para uma nova turma do curso, a estratégia utilizada pelo POLEDUC, *divulgação através da internet*, obteve uma porcentagem bastante significativa, demonstrando que esse segmento deve ter uma concentração maior na divulgação, podendo ser também melhor utilizado para a divulgação da existência do curso, objeto da questão anterior.

Tabela 18 – Número de egressos por forma de como tomaram conhecimento sobre chamada pública para uma nova turma

Como tomou conhecimento sobre a chamada pública para uma nova turma?	Quantidade	Porcentagem
Internet	18	69,2
Através de amigos	4	15,4
Cartazes	1	3,8
Secretária POLEDUC	1	3,8
Outros	2	7,7
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 11 – Porcentagem de egressos por forma de como tomou conhecimento sobre chamada pública para uma nova turma



Fonte: Elaborado pelo autor

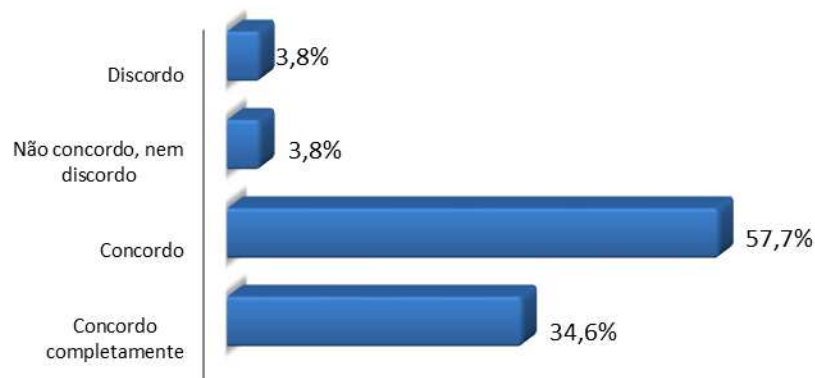
De acordo com a tabela 19 e gráfico 12 nota-se que 34,6% concordaram completamente que a chamada pública para o curso apresentou clareza; 57,7% dos entrevistados concordaram; 3,8% não concordaram nem discordaram e 3,8% discordaram. Observa-se que o POLEDUC apresentou de forma satisfatória aos egressos os requisitos para participação da seleção.

Tabela 19 – Número de egressos por opinião sobre se a chamada pública para o curso apresentou clareza em todos os seus itens

<b>Opinião</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo	1	3,8
Não concordo, nem discordo	1	3,8
Concordo	15	57,7
Concordo completamente	9	34,6
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 12 – Porcentagem de egressos por opinião sobre se a chamada pública para o curso apresentou clareza em todos os seus itens



Fonte: Elaborado pelo autor

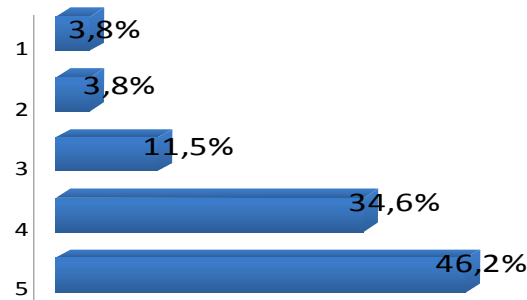
Por ser um mestrado profissional e tendo em vista o plano de cargos e carreira do servidor público federal, o POLEDUC despertou nos egressos o interesse pela titulação com possibilidade de aumento salarial. De acordo com a tabela 20 e gráfico 13 nota-se que 46,2% dos entrevistados deram nota 5 para a importância da titulação com relação ao aumento salarial; 34,6% deram nota 4; 11,5% nota 3; 3,8% nota 1 e 3,8% nota 2.

Tabela 20 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao aumento salarial através da titulação

Grau de importância	Quantidade	Porcentagem
1	1	3,8
2	1	3,8
3	3	11,5
4	9	34,6
5	12	46,2
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 13 – Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que o levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao aumento salarial através da titulação.



Fonte: Elaborado pelo autor

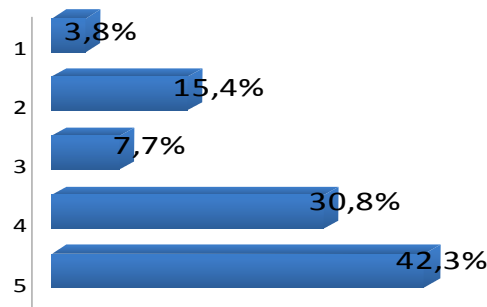
O Mestrado Profissional, como educação continuada, tem como objetivo suscitar nos egressos a possibilidade de reconhecimento e ascensão profissional, confirmada nas respostas. De acordo com a tabela 21 e gráfico 14 nota-se que 42,3% dos entrevistados deram nota 5 para a importância da possibilidade de reconhecimento e ascensão profissional; 30,8% deram nota 4; 7,7% nota 3; 15,4% notas 2 e 3,8% nota 1.

Tabela 21 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade de reconhecimento e ascensão profissional

Grau de importância	Quantidade	Porcentagem
1	1	3,8
2	4	15,4
3	2	7,7
4	8	30,8
5	11	42,3
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 14 – Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade de reconhecimento e ascensão profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

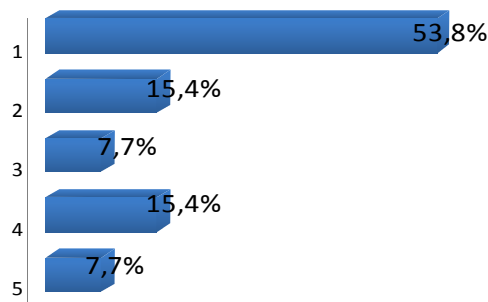
Esta questão apresenta dados que não confirmam o objetivo do POLEDUC de ser uma iniciativa institucional de qualificação de seus servidores e que seus gestores deveriam estar alinhados com esse objetivo. Na tabela 22 e gráfico 15 há indícios de que 53,8% dos entrevistados deram nota 1 para a importância da recomendação da chefia da instituição de vínculo; 15,4% deram nota 2 e nota 4 e 7,7% deram nota 3 e nota 5, esse critério, portanto, não foi decisivo na inscrição para seleção.

Tabela 22 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à recomendação da chefia da instituição de vínculo

Grau de importância	Quantidade	Porcentagem
1	14	53,8
2	4	15,4
3	2	7,7
4	4	15,4
5	2	7,7
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 15 – Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à recomendação da chefia da instituição de vínculo



Fonte: Elaborado pelo autor



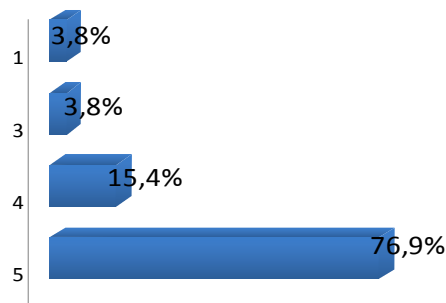
Nesta questão, percebe-se o auto grau de importância informado pelos egressos, no quesito suscitado pela possibilidade de capacitação na área do curso, denotando sua consistência como instrumento de educação continuada. De acordo com a tabela 23 e gráfico 16 nota-se que 76,9% dos entrevistados, deram nota 5 para a importância em relação ao interesse em uma melhor capacitação na área do curso; 15,4% deram nota 4; 3,8% deram nota 3 e 3,8% deram nota 1.

Tabela 23 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao interesse em uma melhor capacitação na área do curso

Grau de importância	Quantidade	Porcentagem
1	1	3,8
3	1	3,8
4	4	15,4
5	20	76,9
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 16 – Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação ao interesse em uma melhor capacitação na área do curso



Fonte: Elaborado pelo autor

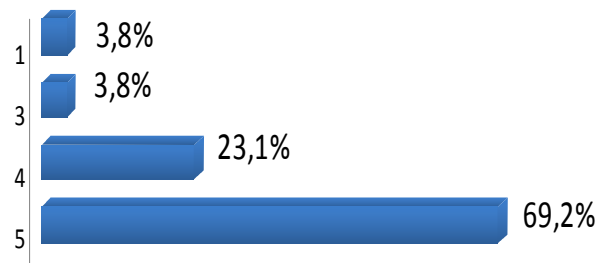
A educação continuada, notadamente relacionada com a pós-graduação profissional, desperta nos egressos a vontade de melhorar seus procedimentos laborais na sua área de atuação. Essa perspectiva foi fator preponderante para inscrição dos egressos na seleção. De acordo com a tabela 24 e gráfico 17 nota-se que 69,2% dos entrevistados deram nota 5 para a importância da possibilidade de desenvolver ou aperfeiçoar técnica ou processo ligado à área de atuação profissional; 23,1% nota 4; 3,8% nota 3 e 3,8% nota 1.

Tabela 24 – Número de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade de desenvolver ou aperfeiçoar técnica ou processo ligados à área de atuação profissional

Grau de importância	Quantidade	Porcentagem
1	1	3,8
3	1	3,8
4	6	23,1
5	18	69,2
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 17 – Porcentagem de egressos por opinião sobre o grau de importância que os levaram a se inscrever na seleção para o curso com relação à possibilidade de desenvolver ou aperfeiçoar técnica ou processos ligados à área de atuação profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

Outra característica importante e relevante na avaliação do curso é a capacidade de fornecer informações claras para o candidato quanto aos conteúdos que serão cobrados na seleção e a indicação de bibliografia adequada e relevante a essa questão.

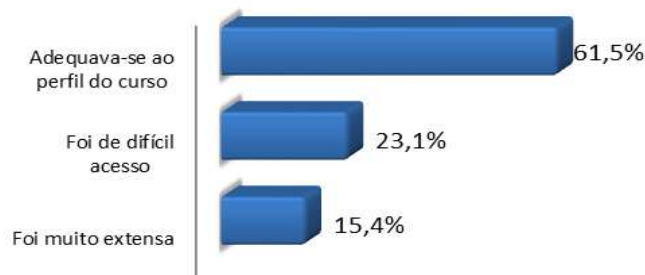
De acordo com a tabela 25 e gráfico 18 nota-se que 61,5% dos entrevistados responderam que, a bibliografia para a prova escrita adequava-se ao perfil do curso; 23,1% dos entrevistados responderam os textos foram de difícil acesso e 15,4% que foi muito extensa. Percebe-se pelos dados que há um alinhamento da bibliografia apresentada para a seleção com os objetivos do curso, bem como serviu de instrumento de preparação para o candidato.

Tabela 25 – Número de egressos por opinião sobre a bibliografia para a prova escrita, no processo de seleção para o curso

Opinião	Quantidade	Porcentagem
Adequava-se ao perfil do curso	16	61,5
Foi de difícil acesso	6	23,1
Foi muito extensa	4	15,4
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 18 – Porcentagem de egressos por opinião sobre a bibliografia para a prova escrita, no processo de seleção para o curso



Fonte: Elaborado pelo autor

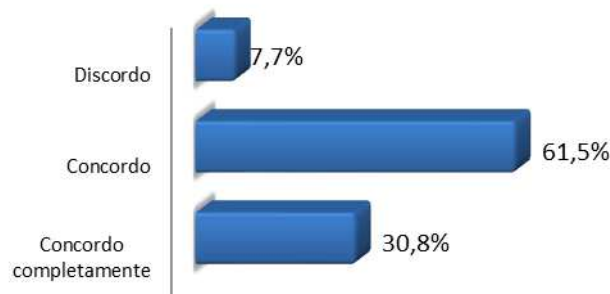
Na avaliação dos egressos quanto à interdisciplinaridade do conteúdo proposto pelo curso e se o mesmo abrangia assuntos e áreas diferentes como proposto nos objetivos do curso, de acordo com a tabela 26 e gráfico 19 nota-se que 30,8% concordam completamente que o conteúdo didático oferecido no curso foi interdisciplinar, abrangendo assuntos e áreas diferentes, dentro do objetivo proposto; 61,5% concordam e 7,7% discordam. Observa-se que, segundo os egressos, o curso atingiu seu objetivo.

Tabela 26 – Número de egressos por opinião com relação ao conteúdo didático no curso ser interdisciplinar, abrangendo assuntos e áreas diferentes, dentro do objetivo proposto

Opinião	Quantidade	Porcentagem
Discordo	2	7,7
Concordo	16	61,5
Concordo completamente	8	30,8
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 19 – Porcentagem de egressos por opinião com relação ao conteúdo didático no curso ser interdisciplinar, abrangendo assuntos e áreas diferentes, dentro do objetivo proposto



Fonte: Elaborado pelo autor

O mestrado profissional tem como um de seus baluartes a perspectiva do alinhamento de aplicação dos conhecimentos propostos pelo curso, com a área de atuação

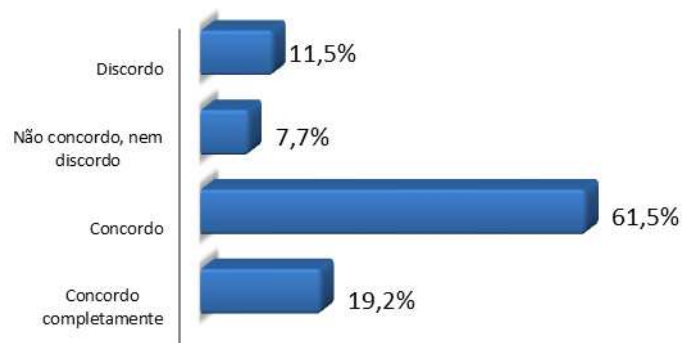
profissional do egresso e, no que quesito: *o curso apresentou temas referentes à sua área de atuação*, de acordo com a tabela 27 e gráfico 20 nota-se que 19,2% concordam completamente que o curso apresentou temas referentes à sua área de atuação; 61,5% concordam; 7,7% não concordam e nem discordam e 11,5% discordam. Encontra-se assim um posicionamento satisfatório do egresso.

Tabela 27 – Número de egressos por opinião com relação ao curso ter apresentado temas referentes à sua área de atuação

<b>Opinião</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo	3	11,5
Não concordo, nem discordo	2	7,7
Concordo	16	61,5
Concordo completamente	5	19,2
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 20 – Porcentagem de egressos por opinião com relação ao curso ter apresentado temas referentes à sua área de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor

Na formatação de cursos, no âmbito da CAPES, para sua aprovação, um item considerado fundamental e estratégico é se a bibliografia está atrelada à disponibilidade de acervo e dos mecanismos de acesso irrestrito a esse acervo.

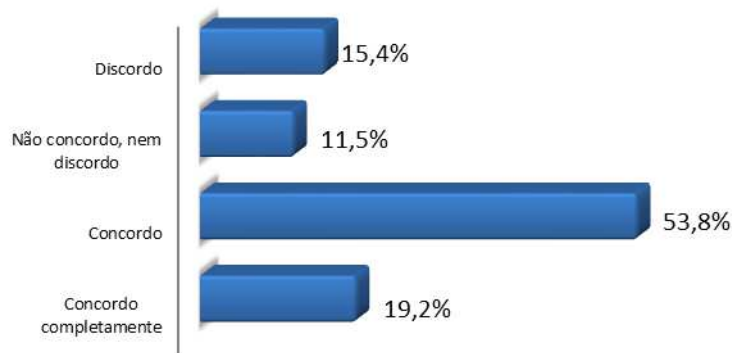
No que diz respeito ao fornecimento por parte do curso de instrumentos suficientes na busca de literatura especializada na área de estudo do egresso, percebe-se que o curso estava atento e preparado para essa questão. De acordo com a tabela 28 e gráfico 21 nota-se que 19,2% concordam completamente que o curso forneceu instrumentos suficientes na busca de literatura especializada na sua área de estudo; 53,8% concordam; 11,5% não concordam e nem discordam e 15,4% discordam.

Tabela 28 – Número de egressos com relação ao curso ter fornecido instrumentos suficientes para a busca de literatura especializada na sua área de estudo

<b>O curso forneceu instrumentos suficientes na busca de literatura especializada na sua área de estudo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo	4	15,4
Não concordo, nem discordo	3	11,5
Concordo	14	53,8
Concordo completamente	5	19,2
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 21 – Porcentagem de egressos com relação ao curso ter fornecido instrumentos suficientes para a busca de literatura especializada na sua área de estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

No quesito sobre o grau de dedicação às diferentes atividades do curso por parte do egresso, apesar de ser uma perspectiva a princípio individual do egresso, nota-se que o curso teve uma participação importante e relevante nessas atividades no que diz respeito às estratégias de motivação. De acordo com a tabela 29 e gráfico 22 nota-se que 84,6% dos entrevistados responderam que seu grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito participação é alto; 11,5% responderam ser médio e 3,8% responderam ser baixo.

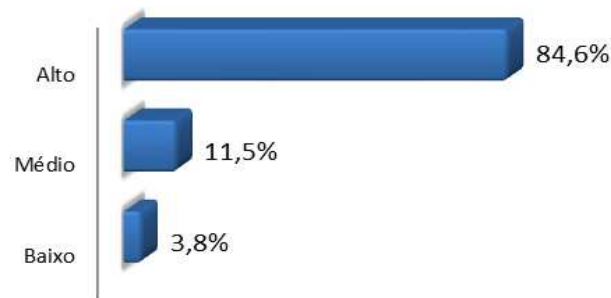
Na participação nas disciplinas o *grau de participação alto*, alcançou a porcentagem de 84,6% é elevado para as condições dos egressos de estudar e trabalhar de forma concomitante.

Tabela 29 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito participação nas disciplinas

<b>Participação nas disciplinas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Alto	22	84,6
Médio	3	11,5
Baixo	1	3,8
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 22 – Porcentagem de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito participação nas disciplinas



Fonte: Elaborado pelo autor

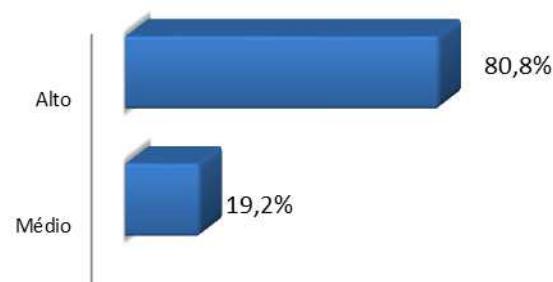
No desenvolvimento do projeto de pesquisa, elemento fundamental para a definição da linha de pesquisa e encaminhamento da dissertação, também se percebe o envolvimento significativo do egresso, fruto da importância demandada pelo curso para esse elemento. De acordo com a tabela 30 e gráfico 23 nota-se que 80,8% dos entrevistados responderam que seu grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito desenvolvimento do projeto de pesquisa é alto e 19,2% responderam ser médio.

Tabela 30 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito desenvolvimento do projeto de pesquisa

Desenvolvimento do projeto de pesquisa	Quantidade	Porcentagem
Alto	21	80,8
Médio	5	19,2
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 23 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito desenvolvimento do projeto de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Fator de importância capital para os programas de pós-graduação é a conclusão do curso no tempo estabelecido, isso irá determinar a eficiência do curso, bem como será indicador de evasão, já constatado anteriormente que foi mínimo.

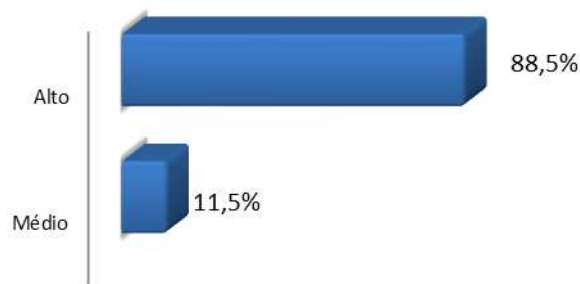
O ponto máximo dessa premissa, a defesa da dissertação, é reconhecidamente o divisor de águas do mestrando, e nesse aspecto há evidências de participação efetiva do curso na motivação de seus egressos, considerando-se a elevada porcentagem alcançada pelo *grau alto*. De acordo com a tabela 31 e gráfico 24 nota-se que 88,5% dos entrevistados responderam que seu grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito defesa da dissertação é alto e 11,5% responderam ser médio.

Tabela 31 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito defesa da dissertação

Defesa da dissertação	Quantidade	Porcentagem
Alto	23	88,5
Médio	3	11,5
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 24 – Porcentagem de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito defesa da dissertação.



Fonte: Elaborado pelo autor

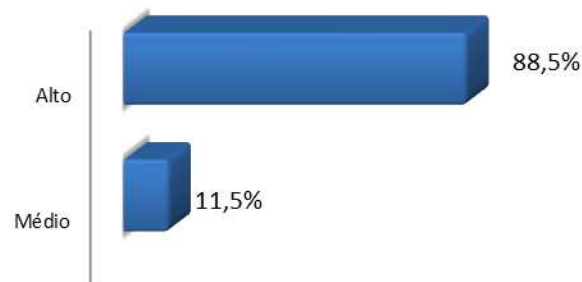
No que diz respeito à adequação das sugestões da banca para entrega da versão definitiva, percebe-se que de acordo com a porcentagem alcançada pelo *grau alto*, não houve dificuldade por parte do egresso em realizar as adequações exigidas, demonstrando seu alinhamento com os orientadores, fato esse de extrema relevância para o POLEDUC. De acordo com a tabela 32 e gráfico 25 nota-se que 88,5% dos entrevistados responderam que seu grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito adequação das sugestões da banca para entrega da versão definitiva é alto, enquanto 11,5% responderam ser médio.

Tabela 32 – Número de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito adequação das sugestões da banca para versão definitiva

Adequação das sugestões da banca para entrega da versão definitiva	Quantidade	Porcentagem
Alto	23	88,5
Médio	3	11,5
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 25 – Porcentagem de egressos com relação ao grau de dedicação às diferentes atividades do curso no quesito adequação das sugestões da banca par a versão definitiva



Fonte: Elaborado pelo autor

Como já esclarecido, o baluarte do mestrado profissional é a pesquisa aplicada, ou que o conhecimento gerado pelo egresso seja efetivado no seu ambiente de trabalho. Conforme os objetivos do POLEDUC, o mestrado deveria suscitar novos paradigmas de planejamento e gestão, com ações inovadoras, gerando novos relacionamentos com o ambiente externo, pautados na eficiência e eficácia.

Por conseguinte, a não implementação do produto da dissertação não consolida esse indicador. De acordo com a tabela 33 e gráfico 26 nota-se que 65,4% dos entrevistados responderam que o trabalho não foi implementado; 15,4% que foi implementado somente no setor/departamento em que se encontra lotado; 11,5% que foi implementado na unidade em que se encontra lotado e 7,7% que foi implementado nas instituições ligadas à área do trabalho como um todo. Notadamente mais da metade dos egressos não aplicaram o resultado da sua pesquisa, criando assim um hiato no indicador de pesquisa aplicada e na consecução dos objetivos do POLEDUC.

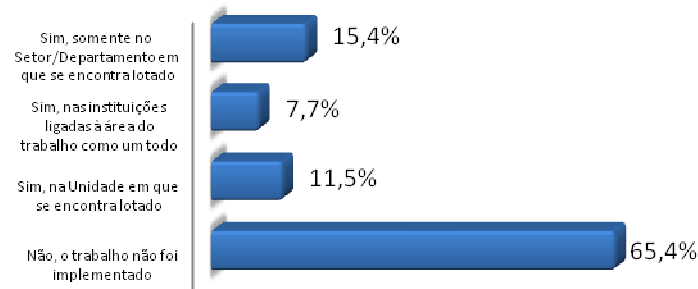
Tabela 33 – Número de egressos com relação ao produto da sua dissertação ter sido implementado

O produto da sua dissertação foi implementado	Quantidade	Porcentagem
Não, o trabalho não foi implementado	17	65,4
Sim, na Unidade em que se encontra lotado	3	11,5
Sim, nas instituições ligadas à área do trabalho como um todo	2	7,7
Sim, somente no Setor/Departamento em que se encontra lotado	4	15,4
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 26 – Porcentagem de egressos com relação ao produto da sua dissertação ter sido implementado



Fonte: Elaborado pelo autor

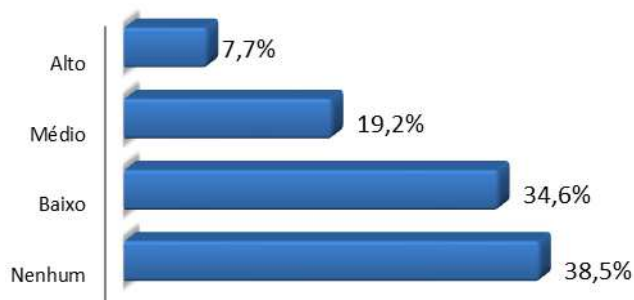
Outro fator relevante na criação do POLEDUC é que, juntamente com outras iniciativas, e mesmo atendendo também uma clientela externa à Universidade Federal do Ceará, a sua criação fazia parte de uma política institucional de qualificação dos funcionários, denotando um envolvimento também institucional. Nota-se, portanto, de acordo com a tabela 34 e gráfico 27 que 38,5% dos entrevistados responderam que foi nenhum o grau de compromisso institucional com a implementação do produto da sua dissertação; 34,6% que foi baixo o grau de compromisso; 19,2% médio e 7,7% alto. Nota-se também que o alto nível de não aplicação do resultado da pesquisa pode ter a colaboração do grau de não comprometimento institucional na implementação do produto da dissertação, denotando a ausência de alinhamento do objetivo do mestrado e os gestores da instituição.

Tabela 34 – Número de egressos com relação a como eles avaliam o grau de compromisso institucional com a implementação do produto da sua dissertação

Como você avalia o grau de compromisso institucional com a implementação do produto da sua dissertação:	Quantidade	Porcentagem
Alto	2	7,7
Médio	5	19,2
Baixo	9	34,6
Nenhum	10	38,5
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 27 – Porcentagem de egressos com relação a como eles avaliam o grau de compromisso institucional com a implementação do produto da sua dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5 Etapa 4 – O curso na atividade profissional do egresso

Tratando-se de mestrado profissional, espera-se que o universo profissional do egresso seja impactado, tendo em vista os objetivos propostos pelo POLEDUC, bem como os conteúdos apresentados durante a realização do curso.

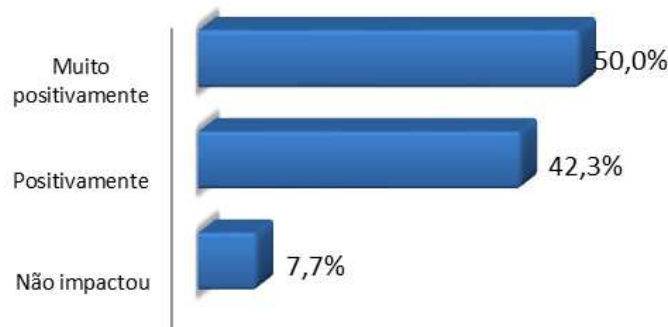
De acordo com a tabela 35 e gráfico 28 nota-se que 50,0% dos entrevistados consideram muito positivamente o impacto do período de vivência e dedicação ao curso na sua vida profissional; 42,3% positivamente e 7,7% que não impactou. Os dados evidenciam um impacto positivo do POLEDUC na vida profissional do egresso.

Tabela 35 – Número de egressos com relação a em que grau o período de vivência e dedicação ao curso impactou na sua vida profissional

<b>Grau de impacto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Muito positivamente	13	50,0
Positivamente	11	42,3
Não impactou	2	7,7
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 28 – Porcentagem de egressos com relação a em que grau o período de vivência e dedicação ao curso impactou na sua vida profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme já explicado anteriormente, com relação aos pilares da educação, o aspecto aprender a fazer é relevante e irá determinar uma nova dinâmica no cotidiano do egresso, impactando e transformando sua vida laboral.

Há evidências positivas conforme as respostas à questão: *em que grau o mestrado profissional produziu modificações no seu processo de trabalho?* De acordo com a tabela 36 e gráfico 29 nota-se que 42,3% consideram muito positivamente o grau de impacto do mestrado profissional na produção de modificações no seu processo de trabalho; 50,0% positivamente e

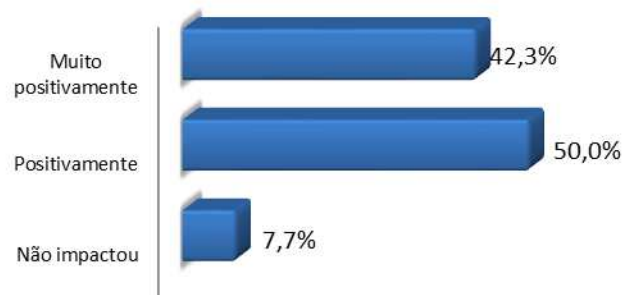
7,7% que não impactou. Nota-se, portanto, que houve aplicação efetiva dos conteúdos apreendidos durante a realização do mestrado e, há indícios da construção de novas dinâmicas nos processos de execução das atividades.

Tabela 36 – Número de egressos com relação a em que grau o mestrado profissional produziu modificações no seu processo de trabalho

<b>Grau de impacto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Muito positivamente	11	42,3
Positivamente	13	50,0
Não impactou	2	7,7
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 29 – Porcentagem de egressos com relação a em que grau o mestrado profissional produziu modificações no seu processo de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

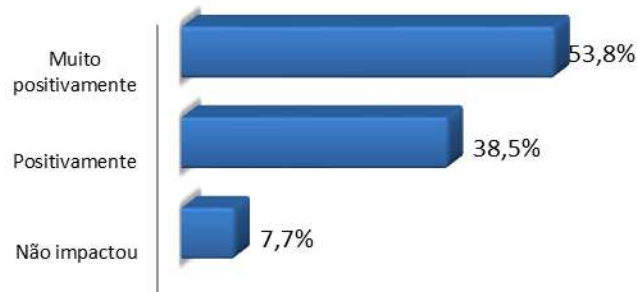
Nas questões anteriores destacou-se o impacto durante a realização do mestrado. Nesta questão, *em que grau a obtenção do título de mestre (somando-se aos conhecimentos adquiridos durante o curso) vem impactando na sua vida profissional*, os impactos elencados, de acordo com a tabela 37 e gráfico 30 mostram que 53,8% dos entrevistados consideram muito positivamente o impacto da obtenção do título de mestre na sua vida profissional; 38,5% positivamente e 7,7% que não impactou, mesmo após o término do curso, denotam que os efeitos produzidos durante a realização do curso não sofreram solução de continuidade, pelo contrário, há indícios de uma continuidade dos efeitos gerados pelo POLEDUC nos egressos.

Tabela 37 – Número de egressos com relação a em que grau a obtenção do título de mestre (somando-se aos conhecimentos adquiridos durante o curso) vem impactando na sua vida profissional

<b>Grau de impacto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Muito positivamente	14	53,8
Positivamente	10	38,5
Não impactou	2	7,7
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 30 – Porcentagem de egressos com relação a em que grau a obtenção do título de mestre (somando-se aos conhecimentos adquiridos durante o curso) vem impactando na sua vida profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

A satisfação profissional deve estar integrada aos resultados obtidos na realização do mestrado. A decisão de buscar a educação continuada é fundamentada em primeiro lugar na realização pessoal e, em segundo lugar, na profissional. Nesse sentido, a questão a seguir trata do segundo item, onde o egresso identificou fatores associados à satisfação profissional obtida com a realização do mestrado, fato esse relevante, tendo em vista o caráter de educação continuada no nível de qualificação para sua vida profissional.

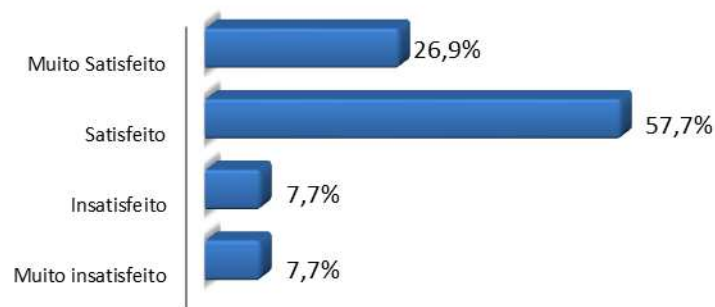
A primeira pergunta ao egresso foi sobre sua satisfação à autonomia, elemento fundamental nas relações profissionais, especialmente na perspectiva da gestão estratégica e tomada de decisões. Nos resultados há indícios que nesse aspecto o mestrado foi relevante. De acordo com a tabela 38 e gráfico 31 nota-se que 26,9% estão muito satisfeitos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à autonomia; 57,7% estão satisfeitos; 7,7% estão insatisfeitos e 7,7% estão muito insatisfeitos.

Tabela 38 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à autonomia

Satisfação	Quantidade	Porcentagem
Muito Satisfeito	7	26,9
Satisfeito	15	57,7
Insatisfeito	2	7,7
Muito insatisfeito	2	7,7
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 31 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à autonomia



Fonte: Elaborado pelo autor

A carga ou jornada de trabalho é sempre um ponto importante na relação do trabalhador com sua satisfação. Neste sentido, o mestrado profissional deve também alavancar conhecimentos que alinhem os procedimentos profissionais com a jornada laboral, diminuindo os conflitos existentes entre quantidade de trabalho e a produtividade, evitando o desgaste.

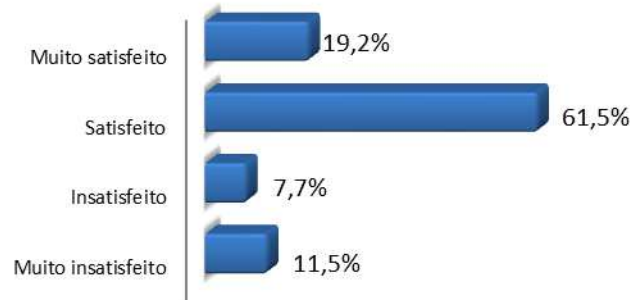
No caso específico dos egressos, que não tiveram diminuição da jornada de trabalho, de acordo com a tabela 39 e gráfico 32, nota-se que 19,2% estão muito satisfeitos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à carga de trabalho; 61,5% estão satisfeitos; 7,7% estão insatisfeitos e 11,5% estão muito insatisfeitos. As porcentagens apresentadas nessa questão denotam que a realização do mestrado produziu efeitos satisfatórios.

Tabela 39 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à carga de trabalho

Satisfação	Quantidade	Porcentagem
Muito satisfeito	5	19,2
Satisfeito	16	61,5
Insatisfeito	2	7,7
Muito insatisfeito	3	11,5
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 32 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à carga de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

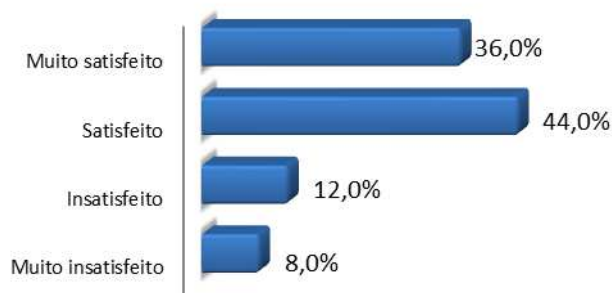
Oportunidade de desenvolvimento profissional é a expectativa gerada nos processos de educação continuada, notadamente nas qualificações profissionais. Nesse quesito, percebe-se que a tendência de satisfação ainda permanece elevada. De acordo com a tabela 40 e gráfico 33 nota-se que 36,0% estão muito satisfeitos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à oportunidade de desenvolvimento profissional; 44,0% estão satisfeitos; 12,0% estão insatisfeitos e 8,0% estão muito insatisfeitos. Com relação aos quesitos anteriores, entretanto, percebe-se uma ligeira insatisfação, tendo em vista que os itens: *insatisfeito e muito insatisfeito atingiram 20% no somatório das porcentagens.*

Tabela 40 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância da oportunidade de desenvolvimento profissional

Satisfação	Quantidade	Porcentagem
Muito satisfeito	9	36,0
Satisfeito	11	44,0
Insatisfeito	3	12,0
Muito insatisfeito	2	8,0
Total	25	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 33 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância da oportunidade de desenvolvimento profissional



Fonte: Elaborado pelo autor

Relevância social do trabalho está caracterizada como um aspecto bastante significativo na gestão estratégica das IES, considerando seu viés educacional, portanto a capacidade de absolver esse aspecto é bastante significativo.

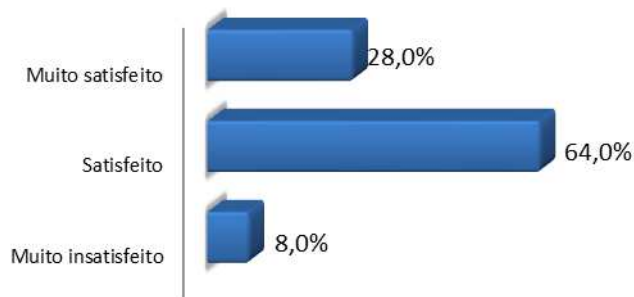
De acordo com a tabela 41 e gráfico 34 nota-se que 28,0% estão muito satisfeitos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância social do trabalho; 64,0% estão satisfeitos e 8,0% estão muito insatisfeitos. O nível de satisfação com relação ao entendimento dessa questão é bastante elevado, denotando uma influência do POLEDUC.

Tabela 41 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância social do trabalho

<b>Satisfação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Muito satisfeito	7	28,0
Satisfeito	16	64,0
Muito insatisfeito	2	8,0
Total	25	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 34 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à relevância social do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Na cultura organizacional do serviço público em geral as relações de trabalho é um ponto chave no desenvolvimento e aplicação de propostas de gestão estratégicas e inovadoras, pois o engajamento dos seres humanos na execução do plano estratégico é fundamental. Por conseguinte, as redes de relacionamentos serão capitais para promover nos trabalhadores o interesse pela gestão estratégica e implementação de práticas inovadoras.

Denota-se pelas respostas dos egressos que a rede de relacionamento atual, de acordo com a tabela 42 e gráfico 35 que 24,0% estão muito satisfeitos com relação a fatores associados a satisfação profissional atual referente as relações de trabalho; 68,0% estão

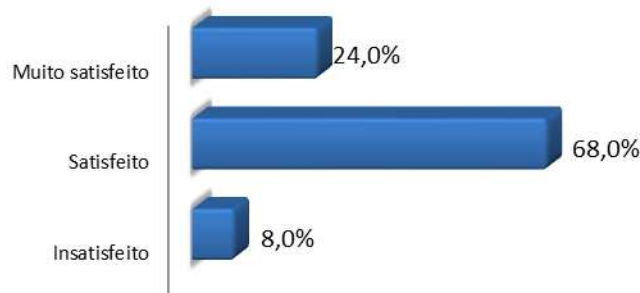
satisfeitos e 8,0% estão insatisfeitos. Por conseguinte, pode-se afirmar que a realização do mestrado potencializou as relações de trabalho dos egressos.

Tabela 42 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente a relações de trabalho

Satisfação	Quantidade	Porcentagem
Muito satisfeito	6	24,0
Satisfeito	17	68,0
Insatisfeito	2	8,0
Total	25	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 35 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente às relações de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

O quesito prestígio no grau de satisfação foi o melhor avaliado pelos egressos. No ambiente acadêmico, estruturado essencialmente pelo mérito, esse quesito se reveste de importância, revelando que o POLEDUC é um mestrado já consolidado dentro da instituição, pois seus egressos agora gozam de prestígio dentro da instituição. De acordo com a tabela 43 e gráfico 36 nota-se que 24,0% estão muito satisfeitos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente ao prestígio; 72,0% estão satisfeitos e 4,0% estão muito insatisfeitos.

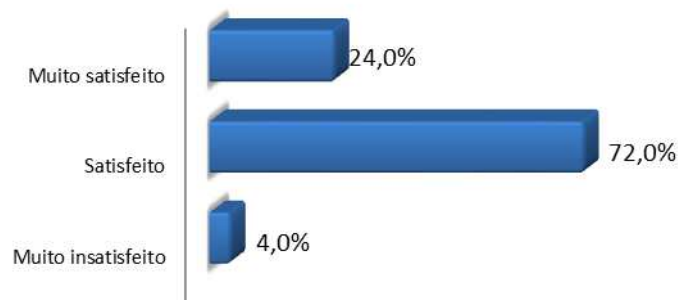
Tabela 43 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente ao prestígio

Satisfação	Quantidade	Porcentagem
Muito satisfeito	6	24,0
Satisfeito	18	72,0
Muito insatisfeito	1	4,0
Total	25	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 36 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente ao prestígio



Fonte: Elaborado pelo autor

A remuneração do trabalho é de extrema significação na vida profissional do trabalhador, e a qualificação profissional, especificamente no caso dos egressos oriundos da UFC, traz benefícios instituídos no plano de cargo e carreira dos servidores públicos federais, portanto a realização do mestrado iria consolidar uma melhora salarial.

De acordo com a tabela 44 e gráfico 37 nota-se que 20,0% estão muito satisfeitos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à remuneração; 52% estão satisfeitos; 24,0% estão insatisfeitos e 4,0% estão muito insatisfeitos.

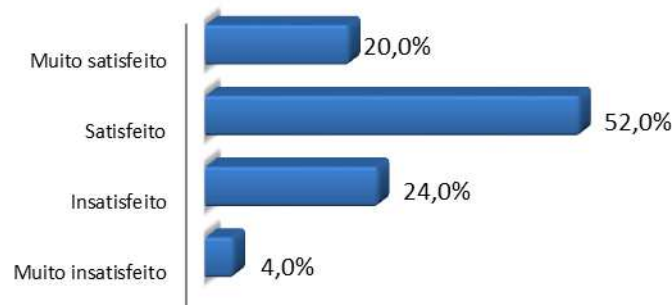
Entretanto apesar do grau de satisfação com remuneração atingir no somatório dos itens: *muito satisfeito e satisfeito alcançaram 72,0%*, percebe-se também insatisfação por parte de 28,0% dos egressos.

Tabela 44 – Número de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à remuneração

Satisfação	Quantidade	Porcentagem
Muito satisfeito	5	20,0
Satisfeito	13	52,0
Insatisfeito	6	24,0
Muito insatisfeito	1	4,0
Total	25	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 37 – Porcentagem de egressos com relação a fatores associados à satisfação profissional atual referente à remuneração



Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a expansão das atividades profissionais para outros campos, após a realização do curso, de acordo com a tabela 45 e gráfico 38 que 42,3% dos entrevistados não expandiram suas atividades profissionais para outros campos, 26,9% expandiram através da apresentação de trabalhos em eventos; 19,2% expandiram através de atividades de docência na área do mestrado; 7,7% expandiram através de assessorias em outras instituições e 3,8% expandiram através de palestras na área do mestrado.

A porcentagem apresentada no quesito *não* representa um dado relevante tendo em vista que de forma geral há uma convergência das respostas às questões anteriores, com ganho de qualidade e produtividade na área profissional, mas essa porcentagem aponta para a não expansão das atividades.

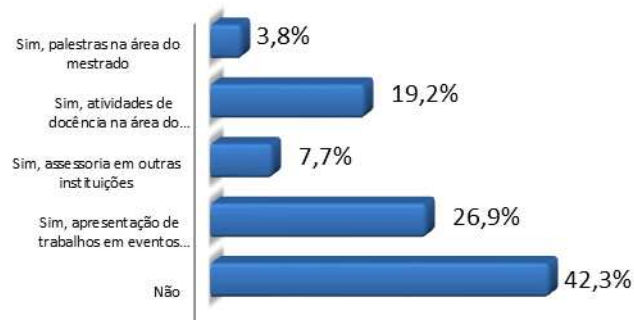
Por outro lado, as porcentagens dos outros itens denotam que o POLEDUC foi relevante na expansão das atividades, especialmente na apresentação de trabalhos em eventos científicos e atividades de docência.

Tabela 45 – Número de egressos que, após o curso, expandiram suas atividades profissionais para outras áreas

Após o curso, você expandiu suas atividades profissionais para outros campos?	Quantidade	Porcentagem
Não	11	42,3
Sim, apresentação de trabalhos em eventos científicos	7	26,9
Sim, assessoria em outras instituições	2	7,7
Sim, atividades de docência na área do mestrado	5	19,2
Sim, palestras na área do mestrado	1	3,8
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 38 – Número de egressos que, após o curso, expandiram suas atividades profissionais para outras áreas



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando perguntados sobre a continuidade do processo de educação continuada, há indícios de que os egressos pretendem, sim, dar continuidade a esse processo. De acordo com a tabela 46 e gráfico 39 nota-se que 3,8% estão cursando o doutorado; 53,8% pretendem fazer doutorado; 19,2% não pretendem fazer doutorado e 23,1% não pensaram no assunto.

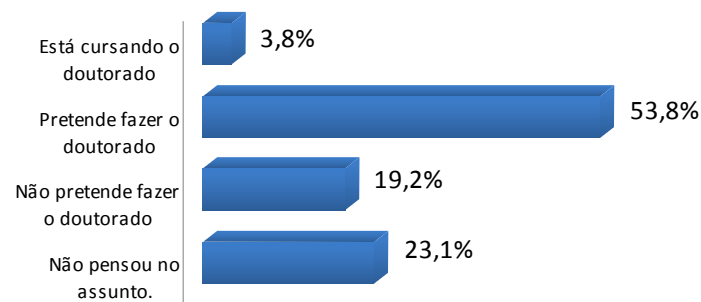
Os dados apontam para uma tendência já constatada pela CAPES que os mestrados incrementam nos egressos essa perspectiva de dar continuidade ao processo de educação continuada notadamente na pós-graduação, portanto, verifica-se que o POLEDUC, também fomentou nos egressos a vontade de continuar sua qualificação.

Tabela 46 – Número de egresso por opinião em relação à realização de outros cursos após o mestrado

Opinião	Quantidade	Porcentagem
Está cursando o doutorado	1	3,8
Pretende fazer o doutorado	14	53,8
Não pretende fazer o doutorado	5	19,2
Não pensou no assunto.	6	23,1
Total	26	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 39 – Número de egressos por opinião em relação à realização de outros cursos após o mestrado



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6 Etapa 5 – Análise do conhecimento gerado

O primeiro aspecto relevante a ser apresentado é a distribuição das dissertações pelas linhas de pesquisa, cujos resultados encontramos na tabela 48: 63,63% das dissertações defendidas são da linha de pesquisa *Gestão Estratégica para as IES*; 36,36% da linha de pesquisa *Políticas Públicas da Educação Superior* e a linha de pesquisa *Políticas Públicas e Gestão de Intercâmbio Institucional*, 0%.

Há uma vantagem bastante considerável da linha de pesquisa *Gestão Estratégica para as IES* sobre as demais, fato esse oriundo da atividade desenvolvida pelo egresso na instituição. É relevante também o fato da linha de pesquisa *Políticas Públicas e Gestão de Intercâmbio Institucional*, não ter nenhuma dissertação defendida, fato esse que requer uma análise mais detalhada dessa questão.

Tabela 47 – Distribuição das dissertações pelas linhas de pesquisa

<b>Linhas de pesquisa</b>	<b>Número de dissertações</b>
<i>Políticas Públicas da Educação Superior</i>	20
<i>Gestão Estratégica para as IES</i>	35
<i>Políticas Públicas e Gestão de Intercâmbio Institucional</i>	0

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6 CONCLUSÕES

A variedade de áreas educacionais conforme o curso de graduação cursado, bem como, as atividades desenvolvidas pelos egressos denotam uma forte relação com o caráter interdisciplinar do mestrado, bem como na sua perspectiva de gestão estratégica, tendo em vista que um bom número dos egressos desenvolvem suas funções na área de gestão.

O curso foi bem avaliado pelos egressos nos aspectos de divulgação do mestrado, chamada pública, adequação da bibliografia para a prova de seleção, conteúdo interdisciplinar do curso, relevância dos temas apresentados no curso relacionados à área de atuação, literatura apresentada, motivação do egresso a participar das atividades do curso e disciplinas, projeto de pesquisa, defesa da dissertação, adequação das sugestões da banca na versão final da dissertação.

Quanto à implementação do produto da dissertação e interesse institucional na aplicação do resultado do mestrado, os egressos não avaliaram positivamente esses aspectos, considerados relevantes para os objetivos do mestrado profissional e também presentes no POLEDUC, tendo em vista que o produto dessa modalidade é essencialmente pesquisa aplicada.

Na atividade profissional do egresso, o mestrado se mostrou um elemento bastante impactante, com viés inovador e mudanças significativas nas atividades, demonstradas pelas respostas dos egressos, especialmente no seu grau de satisfação. As áreas influenciadas foram: vida profissional, processos de trabalho do egresso, satisfação profissional no seu grau de autonomia, carga de trabalho, oportunidade de desenvolvimento profissional, relevância social do trabalho, relações de trabalho, prestígio e remuneração.

Ainda com relação à vida profissional do egresso, o POLEDUC, despertou nos egressos o interesse de aplicar os conhecimentos adquiridos na realização do mestrado, em outras áreas como docência e apresentação de trabalhos em eventos científicos, bem como o interesse em prosseguir na educação continuada cursando doutorado.

Da análise do conhecimento gerado, verifica-se na distribuição das dissertações pelas linhas de pesquisa, que existe um desequilíbrio no conhecimento gerado, sendo que a linha de pesquisa *Políticas Públicas e Gestão de Intercâmbio Institucional*, não apresentou conhecimento gerado.

Diante dos resultados encontrados, notadamente, o POLEDUC é um mecanismo de educação continuada consistente e eficiente, tendo em vista que despertou nos egressos a vontade de prosseguir na educação continuada após a conclusão curso de graduação, que os

conteúdos apresentados nas disciplinas impactaram fortemente a vida profissional do egresso e conseqüentemente melhorando sua interação com as atividades laborais, trazendo para o ambiente de trabalho novos paradigmas na gestão estratégica, por conseguinte, pode-se afirmar que a Universidade Federal do Ceará é uma instituição que aprende, tendo em vista que o POLEDUC contribuiu positivamente na formação continuada de seus funcionários, mas, apesar de mudanças significativas na vida e nas atividades profissionais do egresso, não há indicativos de mudanças inseridas na gestão universitária, tendo em vista o baixo nível de aplicação dos conhecimentos gerados nas dissertações aliado ao baixo interesse institucional por essa iniciativa, indicando que o POLEDUC busque um equilíbrio na produção de conhecimento nas três áreas de pesquisa; envolva-se com os diversos segmentos da Universidade Federal do Ceará, na efetivação da aplicação do conhecimento gerado e crie um banco de iniciativas de Gestão Estratégica e Inovadoras, para consolidar seus objetivos como instrumento institucional na melhoria dos processos de gestão estratégica da Universidade Federal do Ceará.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Célio; D'ÁVILA, Cristina; OLIVEIRA, Fátima. Um olhar sobre a práxis pedagógica do mestrado profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia. **RBPG**, Brasília, DF, v. 1, n. 2, p. 81-96, nov. 2004. Disponível em: <[http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.1\\_2\\_nov2004\\_/81\\_96\\_olhar\\_sobre\\_praxi\\_pedagogica\\_mestrado\\_profissional.pdf](http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.1_2_nov2004_/81_96_olhar_sobre_praxi_pedagogica_mestrado_profissional.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2012.

BARBOSA, Francisco Valfrido. **Direito, política e valores**. Fortaleza: Impreco, 2011.

BARROS, Elionara Cavalcanti de; VALENTIM, Márcia Cristina; MELO, Maria Amélia Aragão. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajeto e definições. **RBPG**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 124-138, jul. 2005. Disponível em: <[http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/vol.2\\_4\\_jul2005\\_/Documentos\\_Artigo1\\_n4.pdf](http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/vol.2_4_jul2005_/Documentos_Artigo1_n4.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2011.

BATISTUTE, Jossan *et. al.* **Direito e legislação social**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão estratégica de empresas brasileiras**: casos resolvidos. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 19 jun.2011.

BRASIL. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Presidência da República, Casa Civil. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)> Acesso em: 03 jun. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. CESu/CFE. **Parecer nº 977 aprovada em 3 de dezembro de 1965**. Definição dos cursos de pós-graduação. Brasília, DF, 1965.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPG 2011-2020**. Brasília, DF, 2010. 2 v.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Portaria nº 80 de 16 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 de janeiro de 1999. Seção I, p. 14.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação no Brasil: 10 anos pós-LDB. *In*: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira; MOROSINI, Marília. (Org.). **Educação superior no Brasil: dez anos pós-LDB**. Brasília: INEP, 2008. p. 17-38.

DELORS, Jacques *et al.* **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 1998. Disponível em: <<http://ftp.infoeuropa.euroid.pt/database/000046001-000047000/000046258.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2013.

FAGUNDES, Augusta Isabel Junqueira. **LDB – Dez anos em ação**. 2006. Disponível em: <[www.ipae.com.br/ldb/augustafagundes.doc](http://www.ipae.com.br/ldb/augustafagundes.doc)> Acesso em: 3 jun. 2011.

FERRARESI, A. L. **Sugerindo estratégias de gerencia para IFES**. 2004. Disponível em: <[http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/FERRARESI.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/FERRARESI.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2010.

FISCHER, Tânia. Seduções e riscos: a experiência do mestrado profissional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 119-123 abr./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a10.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HADDAD, Sérgio; GRACIANO, Mariângela (Org.). **A educação entre os direitos humanos**. Campinas: Autores Associados; São Paulo: Ação Educativa, 2006. Disponível em: <[MORESI, Eduardo \(Org.\). \*\*Metodologia da Pesquisa\*\*. 2003. Disponível em: <\[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\\_arquivo/metodologia\\\_da\\\_pesquisa.pdf\]\(http://www.unisc.br/portal/upload/com\_arquivo/metodologia\_da\_pesquisa.pdf\)>. Acesso em: 21 mar. 2013.](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=BQ1WNknbL8YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=declara%C3%A7%C3%A3o+universal+dos+direitos+humanos+e+educa%C3%A7%C3%A3o&ots=EBshXnRkWg&sig=YgqD88jqiKQPN9i_2R_KMAdXX2E#v=onepage&q=declara%C3%A7%C3%A3o%20universal%20dos%20direitos%20humanos%20e%20educa%C3%A7%C3%A3o&f=false.></a>>. Acesso em: 3 jun. 2011.</p>
</div>
<div data-bbox=)

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 1999.

RISTOFF, Dilvo. A educação Superior no Brasil: dez anos pós-LDB: da expansão a democratização. *In*: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira; MOROSINI, Marília da



Costa. (Org.). **Educação superior no Brasil: dez anos pós-LDB**. Brasília: INEP, 2008. p. 39-50.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do balanced scorecard na Universidade do Contestado**. 2010. 199 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi; BERNARDES, José Francisco. **Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária**. 2008. Disponível em: <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/2212.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2212.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2010.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SENGE, Peter M. *et al.* **Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, Maria das Graças Martins; BERALDO, Tânia Maria Lima. Universidade, sociedade do conhecimento, educação: o trabalho docente em questão. *In*: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira; MOROSINI, Marília da Costa. (Org.). **Educação superior no Brasil: dez anos pós-LDB**. Brasília, DF: INEP, 2008. p. 307-326.

TIMOTEO, Marcelo Eduardo. **Acompanhamento de egressos e avaliação de cursos de pós-graduação stricto sensu: uma proposta para mestrados profissionais**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Brasília, DF: UNESCO, 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001394/139423por.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Conselho Universitário. **Resolução nº 09, de 30 de setembro de 2005**. Aprova a criação do curso de mestrado profissional: Políticas públicas e gestão da educação superior. Fortaleza, 2005a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Processo nº 23067- P18602/05-96**. Encaminha projeto mestrado profissional em políticas públicas e gestão da educação superior. Fortaleza, 2005b.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (POLEDUC)

O questionário está dividido em quatro blocos: 1º. Bloco: Identificação (pergunta 1 a 5); 2º. Bloco: Atividade Profissional (pergunta 6 a 11); 3º. Bloco: Avaliação do Curso (pergunta 12 a 22); 4º. Bloco: O Curso na Atividade Profissional (pergunta 23 a 28).

### 1. ATÉ A PERGUNTA 5, TEREMOS O BLOCO IDENTIFICAÇÃO \*

Masculino

Feminino

### 2. Curso de graduação

\*Mencionar o curso mais recente

### Natureza da instituição formadora \*

Pública

Privada

Ano de conclusão \*

### 3. Curso de atualização \*Mencionar o curso mais recente. Se sua resposta for NÃO, pule para a pergunta 4

Sim

Não

Qual?  
Onde?



UFC

Outra Pública

Privada

Ano

### 4. Curso de aperfeiçoamento \*Mencionar o curso mais recente. Se sua resposta for NÃO, pule para a pergunta 5

Sim

Não

Qual?  
Onde?



UFC

Outra Pública

Privada

Ano

### 5. Curso de especialização \*Mencionar o curso mais recente. Se sua resposta for NÃO, pule para a pergunta 6.

Sim

Não

Qual?  
Onde?



UFC

Outra Pública



Privada

Ano

**AS PERGUNTAS 6 A 11, TRATAM DO BLOCO ATIVIDADE PROFISSIONAL.**

**6. Instituição de vínculo a qual é ligado (a) profissionalmente**

UFC - Sigla da Unidade

Outra Instituição - Nome

**7. Tipo de vínculo \***



Regime Jurídico Único



Contrato pela CLT



Cooperativado



Contrato Temporário



Autônomo



Bolsista



Aposentado



Outro

**8. Tipo de atividade que desenvolve na instituição \***



Ensino



Pesquisa



Assistência



Gestão



Desenvolvimento tecnológico



Consultoria



Assessoria



Outro

**9. Cargo que ocupa atualmente \***

**10. Função que exerce atualmente \***

**11. Ano de admissão \***

**AS PERGUNTAS 12 A PERGUNTA 22, SE REFEREM À AVALIAÇÃO DO CURSO.**

**12. Como tomou conhecimento sobre a existência do Curso \***



Site da UFC



Site da Unidade responsável pelo Curso

SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

Aluno ou egresso do curso

Outro

**13. Como tomou conhecimento sobre a chamada pública para uma nova turma? \***

Site da UFC

Site da Unidade responsável pelo Curso

SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

Aluno ou egresso do curso

Outro

**14. A chamada pública para o curso apresentou clareza em todos os seus itens \***

Concordo completamente

Concordo

Não concordo, nem discordo

Discordo

Discordo completamente

**15. Assinale o grau de importância que você dá aos itens abaixo, considerando os motivos que o levaram a se inscrever na seleção para o Curso. Dê nota 5 ao item mais importante, seguindo até 1 ao menos importante. \***

1    2    3    4    5

---

Possibilidade de desenvolver ou aperfeiçoar técnica ou processo ligado à área de atuação profissional

\* 1    2    3    4    5

---

Possibilidade de reconhecimento e ascensão profissional

\* 1    2    3    4    5

---

Aumento salarial através da titulação

\* 1    2    3    4    5

---

Recomendação da chefia da Instituição de vínculo

\* 1    2    3    4    5

---

Interesse em uma melhor capacitação na área do Curso

**16. No processo de seleção para o curso, a bibliografia para a prova escrita \***

Adequava-se ao perfil do curso

Foi de difícil acesso

Foi muito extensa



Já era de seu domínio



Limitava-se a temas ligados à UFC

**17. O conteúdo didático oferecido no curso foi interdisciplinar, abrangendo assuntos e áreas diferentes, dentro do objetivo proposto. \***



Concordo completamente



Concordo



Concordo parcialmente



Não concordo, nem discordo



Discordo



Discordo completamente

**18. O curso apresentou temas referentes a sua área de atuação. \***



Concordo completamente



Concordo



Não concordo, nem discordo



Discordo



Discordo completamente

**19. O curso forneceu instrumentos suficientes na busca de literatura especializada na sua área de estudo. \***



Concordo completamente



Concordo



Não concordo, nem discordo



Discordo



Discordo completamente

**20. Seu grau de dedicação às diferentes atividades do curso: \*Participação nas disciplinas**



Alto



Médio



Baixo

\*Desenvolvimento do projeto de pesquisa



Alto



Médio



Baixo

\*Defesa da dissertação



Alto



Médio



Baixo

\*Adequação das sugestões da banca para entrega da versão definitiva



Alto



Médio



Baixo

**21. O produto da sua dissertação foi implementado \*Se sua resposta for afirmativa, vá para questão 25**

- Sim, somente no Setor/Departamento em que se encontra lotado
- Sim, na Unidade em que se encontra lotado
- Sim, em toda a Instituição em que se encontra lotado
- Sim, nas instituições ligadas à área do trabalho como um todo
- Não, o trabalho não foi implementado

**22. Como você avalia o grau de compromisso institucional com a implementação do produto da sua dissertação: \***

- Alto
- Médio
- Baixo
- Nenhum

O ÚLTIMO BLOCO DE PERGUNTAS SE REFERE AO CURSO NA ATIVIDADE PROFISSIONAL

**23. Em que grau o período de vivência e dedicação ao curso impactou na sua vida profissional \*Realização de tarefas cotidianas?**

- Muito positivamente
- Positivamente
- Não impactou
- Negativamente
- Muito negativamente

**24. Em que grau o mestrado profissional produziu modificações no seu processo de trabalho? \***

- Muito positivamente
- Positivamente
- Não impactou
- Negativamente
- Muito negativamente

**25. Em que grau a obtenção do título de mestre (somando-se aos conhecimentos adquiridos durante o curso) vem impactando na sua vida profissional? \***

- Muito positivamente
- Positivamente
- Não impactou
- Negativamente
- Muito negativamente

**26. Utilizando a escala de valores abaixo, classifique os fatores associados à satisfação profissional atual: \*( 1 ) Muito satisfeito ( 2 ) Satisfeito ( 3 ) Insatisfeito ( 4 ) Muito insatisfeito**

1      2      3      4      5

---

Autonomia

\*

	1    2    3    4    5
Carga de trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
*	
	1    2    3    4    5
Oportunidade de desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
*	
	1    2    3    4    5
Relevância social do trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
*	
	1    2    3    4    5
Relações de trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
*	
	1    2    3    4    5
Prestígio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
*	
	1    2    3    4    5
Remuneração	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**27. Após o curso, você expandiu suas atividades profissionais para outros campos? \***

- Sim, apresentação de trabalhos em eventos científicos
- Sim, atividades de docência na área do mestrado
- Sim, palestras na área do mestrado
- Sim, assessoria em outras instituições
- Não

**28. Após o mestrado, em relação a outros cursos, você: \***

- Fez o doutorado
- Está cursando o doutorado
- Pretende fazer o doutorado
- Não pretende fazer o doutorado
- Não pensou no assunto.