FUNDAÇÂO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

Maira Miranda Ciorlin

O perfil do mestre profissional: Uma análise nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil

PORTO VELHO/RO
2018

Maira Miranda Ciorlin

O perfil do mestre profissional: Uma análise nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil

Trabalho de conclusão final apresentado ao curso de pós-graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado à Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira

PORTO VELHO/RO

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Fundação Universidade Federal de Rondônia

Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

C576p Ciorlin, Maira Miranda.

O perfil do mestre profissional: uma análise nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil / Maira Miranda Ciorlin. -- Porto Velho, RO, 2018.

87 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1.Mestrado profissional. 2.Perfil do mestre profissional. 3.Administração pública. I. Oliveira, Deyvison de Lima. II. Título.

CDU 351:378.046-021.68

Bibliotecário(a) Ozelina do Carmo de Carvalho CRB 11/486

Maira Miranda Ciorlin

O perfil do mestre profissional: Uma análise nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil

Dissertação apresentada em 23 de março de 2018 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado à Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública e aprovada em sua forma final.

Profª. Suzenir Aguiar da Silva Sato, Drª.
Vice-Coordenadora do PROFIAP/UNIR

Comissão Examinadora

Prof. Deyvison de Lima Oliveira, Dr. – UNIR
Orientador

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr. – PROFIAP/UNIR
Membro interno

Prof. Sidnei Roberto Feliciano da Silva, Dr. – TJ/RO
Membro Externo

Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr. – UNIR
Membro Técnico

PORTO VELHO
2018

Para Lucas, minha fonte inesgotável de amor, carinho e piadinhas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, Florindo e Maria Lúcia, exemplos de garra e força, que sempre me apoiaram em todas as escolhas da minha vida, demonstrando que a educação é o melhor caminho porque “o conhecimento nunca é demais”. Aos meus irmãos e sobrinhos, amo vocês.

Ao meu companheiro de todos os dias, Lucas - amor da minha vida - que foi quem primeiro semeou a ideia de cursar o mestrado; pacientemente me apoiou e me incentivou a continuar. Agradeço também à sua família – em especial Benedicto, Zoraide, Vera e Lara – que me acolhem como parte dela e ajudaram Porto Velho também tornar-se “casa”.

Agradeço aos queridos professores do PROFIAP e membros da banca que, durante esses longos e difíceis dois anos, iluminaram essa jornada e generosamente compartilharam seus conhecimentos. Agradeço principalmente ao meu orientador, Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira, que mesmo com inúmeras adversidades enfrentadas no último ano, continuou me acompanhando e direcionando meu caminho; muito obrigada.

Aos professores Ariveltom Cosme Silva, Gleimiria Batista Costa, João Elói de Melo, Jorge Arturo Villena Medrano e Miguel Nenevé, ótimos exemplos para o estudo e trabalho, que sempre me motivam, incentivam e divertem.

Muito obrigada também à Universidade Federal de Rondônia (também na figura de minhas chefias) por possibilitar o meu desenvolvimento profissional.

Aos meus colegas da turma do PROFIAP e também colegas de trabalho; agradeço pelos debates e discussões que auxiliam a construir nosso conhecimento, em especial às maravilhosas Elisa, Tais, Priscila, Fabrine, Líbia e Rosana pelos cafés, almoços e conversas que deixaram a estrada mais prazerosa.

Agradeço aos amigos que entendem as ausências, os sumiços, os inúmeros finais de semana dedicados ao estudo. Agradeço, principalmente às lindas Amanda e Heloísa, por não desistirem de mim.

Inúmeras pessoas, muito mais do que eu possa lembrar e listar aqui, contribuíram nessa caminhada. A todos os que me auxiliaram, mesmo que inconscientemente, agradeço imensamente.

CIORLIN, Maira Miranda. **O perfil do mestre profissional: Uma análise nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil.** 87 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional). Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2018.

RESUMO

O mestrado profissional (MP), modalidade de pós-graduação *stricto* sensu regulamentada em 1998, visa capacitar profissionais que já atuam no mercado de trabalho com o intuito de agregar maior produtividade e competitividade às empresas públicas ou privadas. Por meio da literatura, da observação inicial dos programas de MP em Administração Pública brasileiros e da análise prévia de sua produção científica, percebeu-se divergências sobre o produto dos mestrados profissionais, bem como sobre o que se espera desses alunos durante o curso e após a sua formação, constituindo déficit de realização do objetivo do MP. Observou-se que o estudo do perfil do mestre profissional poderia contribuir para sanar parte dessas divergências, isso porque, identificar o que se espera desses alunos, contribui para traçar estratégias para alcançar o resultado. Dessa forma, estudou-se o perfil do mestre profissional visando identificar lacunas entre realidade desejada e realidade encontrada. O objetivo dessa pesquisa foi propor ações para que o perfil do mestre profissional em administração pública no Brasil corresponda com o perfil proposto pela CAPES e MEC. O perfil desejado foi comparado com o perfil do egresso, disponibilizado pelos cursos, e com o encontrado, a partir da análise de dissertações produzidas em uma amostra de cursos que se encaixam na área básica “Administração Pública”. Conclui-se que há dificuldade da integração da teoria na prática, pois as normativas dos programas (teoria) estão em consonância com o esperado, contudo a prática não tem ocorrido de forma exitosa: as dissertações refletem o produto final do mestrado profissional e esses trabalhos não demonstram que o “novo mestre” praticou a identificação de um problema prático; demonstram menos ainda que ele interviu na realidade, inovando e transferindo conhecimentos para a sociedade. Identificadas as lacunas nessa realidade, ações foram propostas, visando intervir na realidade desses programas e aprimorar essas questões. A falta de unanimidade da academia quanto aos MPs e a dificuldade de aplicação do perfil esperado, demonstram que falta ainda aprimorar o entendimento de conceitos fundamentais ao MP.

Palavras-chave: Mestrado profissional; Perfil do mestre profissional; Administração Pública.

CIORLIN, Maira Miranda. **The professional master profile: An analysis in Brazilian professional masters programs in public administration.** 87 pages. Master's Thesis (Professional Master Program in Public Administration in National Network) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2018.

ABSTRACT

Professional master program's (MP), post-graduate modality regulated in Brazil in 1998, aims to train professionals already working to improve productivity and competitiveness. Through the literature, initial observation on Brazilians MP programs in Public Administration and from previous analysis of their scientific production, it was found some divergences on the product of the professional masters, as well as on what is expected of these students during the course and after their studies, constituting a deficit in achieving MP's objectives. Study the profile of the professional master could contribute to minimize some of these differences, because identifying what is expected of these students contributes to outline strategies to achieve the result. This research studied the profile of the professional master to identify gaps between desired reality and reality found. The objective of this research was to propose actions for the profile of the professional master's in public administration in Brazil match the profile proposed by regulatory agencies. It is concluded that there is difficulty in integrating theory into practice, since the norms of the programs (theory) are correlated with what was expected, but it is verified from the analysis of the dissertations that the practice does not correspond to this reality. Identified these gaps, actions were proposed to intervene on these programs to improve them. The difficulty of applying the expected profile demonstrate that it is still necessary make progress to understanding fundamental concepts to professional master's programs.

Key-words: Professional master's; Professional master profile; Public administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

Quadro 1 - Características MA x MP 23
Quadro 2 - Problema teórico x problema prático 26
Quadro 3 - Dados dos MPS em Administração Pública 33
Quadro 4 - Documentos analisados 34
Quadro 5 - Dissertações produzidas de 2013 a 2016 e amostra 36
Quadro 6 – Correspondência do perfil da CAPES/MEC x perfil dos cursos 43
Quadro 7 - Exemplos de dissertações analisadas 44
Quadro 8 - Resultado geral 46
Quadro 9 - Diagnóstico da realidade investigada: resultados gerais 52
Quadro 10 - Diagnóstico da realidade investigada: resultados por programa 52
Quadro 11 - Descritiva do processo cognitivo para construção da problemática 65

Lista de Figuras

Figura 1 - Relação situação-problema x objetivos geral e específicos 18
Figura 2 - Quantitativo de MPs ofertados no Brasil em todas as áreas do conhecimento 21
Figura 3 - Uso da base teórica na proposta de intervenção 38
Figura 4 - Fases da metodologia 39
Figura 5 - Notas da primeira etapa da avaliação quadrienal 2017 40
Figura 6 - Categorias mais frequentes encontradas nas dissertações 47
Figura 7 - Desempenho individual por tipologia 48
Figura 8 - Resultado FGV/RJ, UFRN, UFBA e PROFIAP/UNIR 49
Figura 9 - Média de respostas positivas por curso 50
Figura 10 - Proposta de intervenção 54
Figura 11 - Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação 63
Figura 12 - Contribuições tecnológica e social 68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 Descrição da Situação-Problema 13

1.2 Objetivos (geral e específicos) 17

1.3 Contribuição do trabalho 18

2. REFERENCIAL 20

2.1 Histórico do mestrado profissional 20

2.2 O Mestrado profissional e o mestrado acadêmico 21

2.3 Problemas práticos/reais 25

2.4 Base teórica 26

3. METODOLOGIA 31

3.1 Explicitação dos procedimentos metodológicos do diagnóstico 31

3.2 Descrição das etapas e forma de coleta 32

3.2.1 Fase 1 – Levantamento de dados e definição da amostra 32

3.2.2 Fase 2 – Análise das normativas 34

3.2.3 Fase 3 – Definição de amostra para dissertações 35

3.2.4 Fase 4 - Análise dos dados 36

3.2.5 Fase 5 – Tratamento de dados 38

3.2.6 Fase 6 – Elaboração da proposta de Intervenção 38

4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE 40

4.1 Contexto dos mestrados profissionais em Administração Pública 41

4.2 Análise das normativas – Perfil almejado pelo MEC/CAPES 42

4.3 Análise da prática – dissertações 44

4.3.1 Análise 44

4.3.2 Resultado da análise das dissertações 46

4.4 Resultados Gerais – comparação 51

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 54

5.1 Problema: Falha na definição de um problema prático ou de demanda da sociedade. 54

5.1.1 Possível solução: Atividades em sala de aula que estimulem a prática na identificação de problema prático 55

5.1.2 Possível solução: Adoção de termo de referência – melhores práticas EAESP/FGV 59

5.2 Problema: Falta de proposta de intervenção ou proposta de intervenção com característica de sugestão 61

5.2.1 Possível solução: Exigência de intervenção/inovação sistematizada ser pré-requisito para aprovação. 61

5.2.2 Possível solução: Implantação do ciclo de investigação-ação. 62

5.3 Recomendações 64

5.3.1 Tutoria acadêmica 64

5.3.2 Processo cognitivo para construção da pesquisa prática 64

6. CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICA E SOCIAL 66

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 69

7.1 Critérios de pesquisa aplicado à essa dissertação 71

7.2 Limitações do trabalho e oportunidades de pesquisa 73

REFERÊNCIAS 74

ANEXO - TERMO DE REFERÊNCIA 85

1 INTRODUÇÃO

O mestrado profissional (MP) é uma modalidade de pós-graduação *stricto sensu,* regulamentado em 1998 pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cujo objetivo é capacitar profissionais que já atuam no mercado de trabalho, visando agregar maior produtividade e competitividade às empresas públicas ou privadas. Nesse sentido, o conteúdo programático desses mestrados deve ser pautado na articulação entre teoria e aplicação prática (CAPES, 2014).

Ao ser comparado com o mestrado acadêmico (MA), o MP é considerado uma modalidade nova por diversos pesquisadores e sua experiência não está consolidada, gerando inúmeras discussões a respeito de sua pesquisa, sua grade curricular, bem como sobre o perfil do mestre formado no MP, visto que o título acadêmico é o mesmo nessas duas modalidades (MA e MP) (BISPO, 2014). Tais questionamentos também permeiam a questão pedagógica para a real integração da teoria e prática, isso porque do MP é esperado que seja prioritária a interação com o "mundo do trabalho, articulando ciência e tecnologia, pesquisa de alta qualidade e intervenção prática contextualizada" (QUARESMA; MACHADO, 2014, p. 464).

O debate sobre o MP proposto pela Revista de Administração Contemporânea (RAC), em 2010, ajuda a exemplificar a necessidade que a comunidade acadêmica tem em expandir essa discussão. Nesse debate, Fischer (2010) afirma que o desafio se dá no desenvolvimento de cursos que promovam inovação em um sistema que já está fortemente consolidado, tornando difícil a prática acadêmica. Menandro (2010) corrobora essa ideia e acrescenta que a concepção de cada programa é desafiadora, que devem ser orientados para a solução de problemas e inovação.

A partir desse debate, em 2010, diversos outros estudos foram feitos e considerável parte deles, em especial os desenvolvidos por Quaresma e Machado (2014) e por Bispo (2014), evidenciam a urgência em se discutir esses temas para contribuir na formação dos discentes de MP. Alperstedt *et al.* (2014, p. 301) apontam que, apesar das muitas discussões a respeito do tema, o avanço é pequeno e explicam que isso ocorre talvez porque ainda não há unanimidade sobre o MP "ou porque a comunidade acadêmica não sabe ainda como manter o rigor desses

cursos e, ao mesmo tempo, romper com o modelo dominante que é o mestrado acadêmico”.

Nesse sentido, este trabalho tem o intuito de avançar nessa discussão ao propor uma análise nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil. Esta pesquisa é um estudo sobre o perfil do mestre profissional, através de um comparativo entre o que as normativas propõem e o que é encontrado nos trabalhos de conclusão desses cursos, sendo esses últimos utilizados como indicadores de perfil dos egressos. A partir das lacunas encontradas entre o que se espera na teoria e o que ocorre na prática, propõe-se maneiras de aprimorar a prática, visando que o perfil do mestre profissional seja condizente com os objetivos propostos nas normativas.

1.1 Descrição da Situação-Problema

No estudo realizado por Bispo (2014), a comunidade acadêmica demonstra que ainda há muitas dúvidas quanto ao MP, mesmo após quase 20 anos de seu reconhecimento. Essas incertezas incidem principalmente no sentido de o diferenciar do mestrado acadêmico, quanto à formação dos egressos, quanto aos docentes e quanto ao trabalho de conclusão de curso, constatação que corrobora para a relevância desse trabalho.

O MP segue linha diferente daquela utilizada no MA: no primeiro a proposta de pesquisa tem como intuito resolver problemas práticos, através de soluções advindas da teoria, focando na resolução do problema. Já no segundo, a perspectiva é contrária, sendo que os problemas de pesquisa surgem a partir de lacunas existentes em estudos anteriores, preocupando-se com a previsibilidade de outros resultados (QUARESMA; MACHADO, 2014).

De acordo com Santos *et al.* (2013, p. 73), o conhecimento adquirido em um MP deve ser utilizado para desenvolver uma pesquisa científica “orientada para quebrar obstáculos e apresentar soluções para a sociedade, devolvendo à comunidade o investimento e os esforços despendidos dentro da academia para produzir o conhecimento científico.”.

Quaresma e Machado (2014, p. 477) exemplificam que a dissertação no MP deveria “ser iniciada com base em um fato ou ação inquietante, em um problema concreto, e não em uma questão teórica, caminho que seria apropriado aos

mestrados acadêmicos". De acordo com as autoras, todos os MPs deveriam utilizar esses fatos inquietantes como pontapés para os trabalhos finais dos alunos.

Baseado nas ideias desses autores, realizou-se um estudo preliminar com o intuito de identificar a estrutura das dissertações produzidas, entre os anos 2000 e 2016, nos mestrados profissionais em administração pública no Brasil. Verificou-se uma diversidade muito grande de estruturas e abordagens utilizadas na elaboração desses trabalhos e encontrou-se estruturas de trabalhos idênticas ou que se aproximam muito daquelas utilizadas em mestrados acadêmicos.

Observa-se no estudo preliminar e na literatura, portanto, que não há unanimidade nas universidades sobre o MP e acredita-se haver uma forte tendência de o MP tentar seguir os mesmos formatos do MA. Parte do problema também é atribuído ao fato de que o corpo docente do MP é formado, majoritariamente, em mestrados acadêmicos (QUARESMA; MACHADO, 2014).

Bispo (2014) acrescenta que essa falta de unanimidade sobre o MP ocorre devido ao medo que os programas tem de não terem seus cursos com boas avaliações pela Capes, visto que os avaliadores das duas modalidades de mestrado são os mesmos e a ficha de avaliação do MP é baseada na do MA.

O Relatório de Avaliação Quadrienal 2017[1] sobre os programas de pós-graduação elaborado pela CAPES referente à área de avaliação "Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo" reforça que a ficha de avaliação com alta relação com o MA "pode provocar paralelismo entre as duas modalidades de cursos, prevalecendo a lógica das avaliações acadêmicas, que pode ser considerada consolidada" (CAPES, 2017b, p.6).

Fischer (2010) ensina que o processo de avaliação dos mestrados apresenta duas facetas: se por um lado ele "estimula a qualidade", por outro lado o sistema "reprime a criatividade e a inovação", e essa segunda característica é primordial ao MP. Menandro (2010) esclarece que seria benéfico não se preocupar em estabelecer hierarquias tão rígidas, pois assim haveria o estímulo à criatividade, com alta probabilidade de geração de inovação.

[1] "Iniciada pela CAPES em 1976, a avaliação da pós-graduação stricto sensu é um exame periódico de qualidade acadêmica de todos os programas de pós-graduação stricto sensu (mestrados e doutorados) em funcionamento no país. O processo é fundamental para a manutenção do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), e seus resultados têm usos diversos: estudantes se baseiam nas notas para escolher seus futuros cursos, e agências de fomento nacionais e internacionais orientam suas políticas de fomento segundo as notas atribuídas pela avaliação." (CAPES, 2017a)

Tais incertezas podem ainda ser percebidas por inúmeras palestras/ congressos/mesas redondas abordarem o assunto na tentativa de se obter unanimidade sobre o perfil do mestre profissional, como a mesa redonda “Mestrado Profissional em Saúde Pública: avanços e controvérsias no cenário da política de formação em Pós-graduação no Brasil” que ocorreu no seminário “Mestrados Profissionais da Pós-Graduação ENSP/Fiocruz: avanços e perspectivas” em 2015 e a mesa redonda “Elaboração Do Projeto, Artigo Tecnológico E Dissertação De Mestrado Profissional: uma discussão necessária” que ocorreu no I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública em 2016 (VARGAS, 2015; PROFIAP, 2016).

Nessa última, apesar do objetivo ser a discussão sobre o trabalho de conclusão de curso, observou-se que nas universidades vinculadas ao PROFIAP havia muita dúvida, por parte de docentes e discentes, também quanto 1- à formação dos alunos, 2- à formação dos docentes, 3- ao desenvolvimento do curso, 4- quanto a existência do alinhamento desde o início do curso (grade curricular) com o objetivo de formação, entre outros (informações verbais[2]).

A partir dessas informações, por meio da literatura, da observação inicial desses programas e da análise prévia de sua produção científica, percebe-se que há divergências sobre o produto dos mestrados profissionais, bem como sobre o que se espera desses alunos durante o curso e após a sua formação, o que constitui um déficit de realização do objetivo do MP. Por esses motivos, é importante avaliar a defasagem entre o que foi proposto normativamente pelo Ministério da Educação (MEC) e pela CAPES e a aplicação nos programas de MPs.

Dentre as inúmeras divergências encontradas na comunidade acadêmica e citadas nesta seção, nota-se que o estudo do perfil do mestre profissional pode contribuir para sanar parte delas, isso porque, identificar o que se espera desses alunos, contribui para traçar estratégias para alcançar o resultado. O estudo do perfil abrange o conjunto de características básicas, habilidades e competências desejadas no egresso (ADAMI; BAUER, 2013). Dessa forma, estudou-se o perfil do mestre profissional visando identificar lacunas entre a realidade desejada e a encontrada.

---

[2] Informações fornecidas por Elvis Silveira Martins e Teresa Cristina Janes Carneiro no I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, em Curitiba/PR, dez/2016.

Compuseram o presente estudo os mestrados profissionais encontrados na Plataforma Sucupira[3], cadastrados na área básica “Administração Pública” e em funcionamento em 2016. A área administração pública foi escolhida devido à necessidade de aprimoramento dos processos e dos profissionais que os desenvolvem na esfera púbica, uma vez que a necessidade de auferir maior eficiência em um cenário de contração dos gastos públicos (a exemplo da Emenda Constiucional 55[4]) é primordial para a continuidade dos serviços públicos e consequente atendimentos das demandas sociais.

Dos 31 programas de mestrados profissionais que se encaixam nesses padrões, foram selecionados os programas com as notas mais altas na 1ª etapa da avaliação quadrienal da CAPES, realizada em 2017. Adicionou-se à essa amostra, o programa da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) por ser o programa no qual essa pesquisa está inserida para contribuir com o aprimoramento da realidade local.

Além disso, Fischer (2010) destaca que a área de Administração apresenta uma dificuldade específica na diferenciação entre o que seria profissional e o que seria acadêmico, isso porque é uma ciência social aplicada e tem dificuldades em definir exemplos de produção tecnológica. A autora afirma que a área de Administração “tenta afirmar-se como área de conhecimento e de produção intelectual relevante” e agora está “desafiada a se integrar no novo ciclo de desenvolvimento nacional, aderindo à educação profissional.”.

Vasconcelos e Vasconcelos (2010) complementam a ideia de Fischer (2010) ao lembrar que a Administração é uma área majoritariamente voltada para a prática e, portanto, há a dificuldade de dissociação de uma administração teórica (caminho a ser adotado pelo MA) de uma administração prática (caminho do MP).

Diante do exposto, ressalta-se que a falta de alinhamento entre o que se espera da formação do mestre profissional e o que é realizado gera incerteza em relação à essa modalidade de ensino. Aos docentes e discentes, esse alinhamento é fundamental para o bom desenvolvimento do curso, ajustando as ferramentas necessárias e conhecendo o que se espera dessa formação.

---

[3] Ferramenta da CAPES/MEC para coletar informações, realizar análises e avaliações referentes ao Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

[4] Emenda à Constituição Federal nº 95: Instituí “o Novo Regime Fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, que vigorará por vinte exercícios financeiros”, promulgada em 2016.

Ademais, essa realidade constitui em adversidade para o MEC e CAPES, que avaliam os cursos e a cada ano persistem nesse ajuste, anunciando novas portarias, novas fichas de avaliação, entre outros, na tentativa de ruptura com o modelo dominante.

A continuidade desse problema implica também em desafio para o mercado e para a Administração Pública, que poderiam ter suas demandas melhor/mais facilmente atendidas por meio da integração teórico-prática entre universidade e setor produtivo, sendo uma das maneiras de aumentar a produtividade e desempenho dos profissionais.

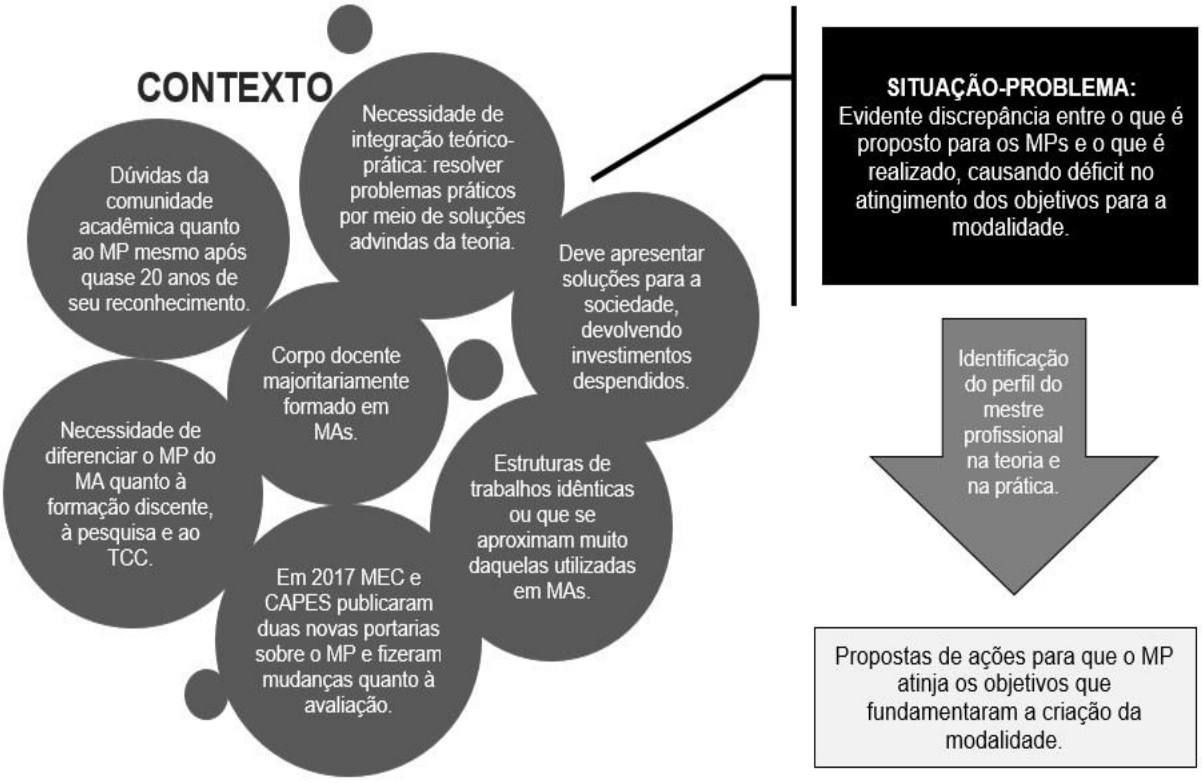
1.2 Objetivos (geral e específicos)

O objetivo geral desse trabalho é propor diretrizes/ações para que o perfil do mestre profissional em administração pública no Brasil corresponda com os objetivos propostos pela CAPES e MEC. Esse objetivo poderá ser alcançado através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil do mestre profissional idealizado pelas normativas existentes;
- Comparar o perfil de mestre profissional proposto pela CAPES e MEC x perfil proposto pelos cursos x perfil encontrado nos trabalhos de conclusão elaborados pelos discentes;
- Identificar as lacunas existentes com o proposto na teoria e o encontrado na prática.

A Figura 1 apresenta síntese da situação-problema e sua relação com os objetivos da pesquisa.

Figura 1 - Relação situação-problema x objetivos geral e específicos



Fonte: Elaborado pela autora com base em Bispo (2014), Capes (2017a; 2017b), Fischer (2010), Profiap (2016), Quaresma e Machado (2014) e Santos *et. al.* (2013).

1.3 Contribuição do trabalho

Essa proposta pretende, inicialmente, revelar o cenário nacional quanto aos MPs em Administração Pública: pretende-se identificar o perfil do mestre profissional formado por esses cursos e também o perfil desejado, dessa forma, auxiliando os programas na condução da produção técnico-científica, visando fomentar e direcionar para a construção de conhecimento técnico.

Aos programas, acredita-se que a partir dos resultados apresentados na pesquisa, será possível que façam uma auto-avaliação e verifiquem como adequar suas diretrizes ao perfil esperado no MP; repensem quanto à disseminação do conhecimento e façam as mudanças que julgarem necessárias com base nesta proposta de intervenção. Espera-se que esta pesquisa esclareça dúvidas na comunidade acadêmica, facilitando a tarefa de formar mestres profissionais.

Quanto aos discentes e docentes, espera-se facilitar a tarefa de desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso para os discentes, aos

coordenadores dos cursos, aos professores das disciplinas de metodologia e aos professores orientadores.

A contribuição dessa proposta encontra amparo na formação dos discentes, no intuito de viabilizar a conclusão do MP com foco na integração teórico-prática e que, dessa forma, a Administração Pública tenha ganhos na solução mais eficiente de seus problemas, contando com profissionais a cada dia mais competentes para encontrar soluções dos problemas enfrentados na sua área de atuação. Mais precisamente, ao delimitar o estudo nos MP em Administração Pública, espera-se que esses profissionais mais qualificados sejam agentes modificadores do serviço público, melhorando o funcionamento e desempenho dessa esfera, de forma a atingir os princípios de eficiência, eficácia e economicidade.

Pretende-se, ainda, contribuir para melhoria do desenvolvimento da relação teoria e prática na Administração Pública. E, por fim, espera-se que, primitivamente, a proposição de uma forma de construir conhecimento no MP influencie positivamente o desenvolvimento do doutorado profissional.

2. REFERENCIAL

Esta seção apresenta dados e informações sobre a realidade dos mestrados profissionais, incluindo estudos realizados; características sobre MP e MA, visando sua diferenciação; definição de conceitos importantes para essa pesquisa, como problema prático e hipótese; além da base teórica a ser utilizada para pesquisa e elaboração da proposta de intervenção.

2.1 Histórico do mestrado profissional

No fim do século passado e início dos anos 2000, surgiram inúmeros cursos de especialização no intuito de vincular os estudos científicos com atividades profissionais. Nessa época, via-se a urgência na definição de novos moldes para um mestrado que se diferenciasse do acadêmico, de forma que houvesse maior associação entre a produção científica e as práticas do mercado de trabalho (MELO, 2002).

Em 1998, já existiam cursos de mestrados acadêmicos que tinham uma perspectiva mais profissional, caracterizado pelo fato de que o aluno não continuava a vida acadêmica através do doutorado e alcançava maior sucesso na sua vida profissional após a conclusão do mestrado (CAPES, 2007). Nessa época, percebeu-se também debates mais frequentes sobre a “necessidade de aproximação entre universidades e empresas” gerando uma maior integração entre aquilo que a universidade produzia e as reais demandas do mercado (MELO, 2002, p.13).

Assim, os mestrados profissionais foram regulamentados em 1998 e, segundo Piquet, Leal e Terra (2005, p. 30), a novidade não foi bem aceita pela academia,

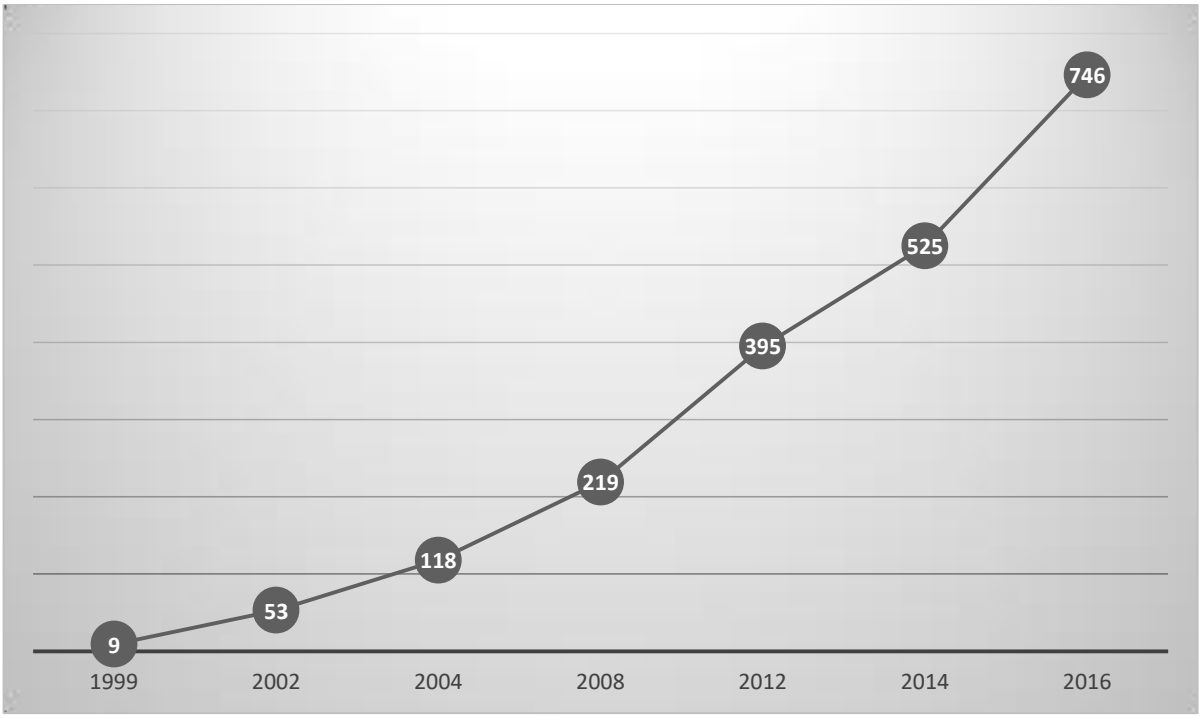
> em lugar de uma aceitação tranquila, contou desde logo com uma significativa rejeição da comunidade acadêmica e boa parte de professores e pesquisadores, embora pouco conhecendo sobre as especificidades desses cursos, logo passa a tratá-los como cursos de “segunda linha”, capazes de desqualificar a nobreza inerente aos títulos emitidos pelos mestrados acadêmicos.

Parte da discussão constante no debate realizado pela RAC em 2010, já citado anteriormente, é envolta nessa resistência quanto ao MP. Ainda nesse evento, Menandro (2010) afirma-se perplexo quanto às reações negativas e acredita

que é um processo de medo da novidade. O autor defende que essas reações foram motivadas também no receio que as mudanças implicariam na redução da qualidade dos cursos.

O estudo feito por Bispo, em 2014, demonstra que ainda há certa resistência quanto aos mestrados profissionais, e essa ideia de um curso de “segunda linha” ainda persiste. Alperstedt *et al.* (2014, p. 303) explicam que “essas indefinições e rejeições expõem lacunas de pesquisa a respeito dos mestrados profissionais em diversos aspectos atrelados a ele”. Contudo, essa rejeição inicial não impediu o crescimento da modalidade em todas as áreas de conhecimento, contando a cada ano com mais cursos, retratado na Figura 2.

Figura 2 - Quantitativo de MPs ofertados no Brasil em todas as áreas do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados obtidos em CGEE (2016) e CAPES (2016a).

2.2 O Mestrado profissional e o mestrado acadêmico

Com o crescimento do MP, iniciou-se também debates a respeito dessa modalidade, visando a diferenciar dos mestrados acadêmicos que já estavam consagrados (RIBEIRO, 2010). Percebe-se que, ainda hoje, esse debate persiste na intenção de distinguir o conhecimento produzido nessas modalidades.

Em 2007, a CAPES diferenciou o mestrado profissional do mestrado acadêmico. Para ela, o MA era uma iniciação do discente à pesquisa, preparando-o para o doutorado. Já o MP era considerado um “título terminal”, com o intuito de ensinar o aluno a pesquisar e incentivar este a incluir a pesquisa no seu trabalho profissional, efetivamente integrando a teoria na prática (CAPES, 2007).

Parte dessa diferenciação feita pela Capes, em 2007, já não se aplica, isso porque, em 23 de março de 2017, o Ministério da Educação (MEC) instituiu o doutorado profissional através da Portaria 389, retirando a característica de “título terminal” do MP. É importante destacar que a referida Portaria considera que ainda há necessidade de se ampliar as relações entre as universidades e o setor produtivo, destacando a relevância da modalidade profissional (BRASIL, 2017).

Para Quelhas, Faria Filho e França (2005), os MPs são cursos cuja problemática deve ser demandada pela universidade à que está vinculado ou por proposta de empresas/instituições/organizações, cabendo ao profissional estudante a tarefa de equacioná-los. Essa característica é o que, segundo os autores, difere o MP do MA e da especialização.

O professor Dr. José Moreira Neto, em 29/06/2017, na 16ª banca de qualificação do Programa de pós-graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) na UNIR, também diferenciou essas duas modalidades. Para ele, o MP diz respeito à “como fazer melhor o que deve ser feito” e o MA refere-se à “como fazer melhor segundo uma hipótese”.

A portaria 080/CAPES, de 16 de dezembro de 1998, ao regulamentar a oferta de MPs, definiu também alguns pré-requisitos para um curso de mestrado ser considerado profissional (CAPES, 1998). Contudo tal instrumento foi revogado em 2017 pela Portaria 131/CAPES, de 28 de junho de 2017, a qual prevê que as orientações para propostas de novos cursos serão explicitadas em documentos da área (CAPES, 2017d).

Dadas essas informações, elaborou-se o Quadro 1 no intuito de diferenciar o MA do MP, baseando-se nos requisitos para apresentação de cursos novos (APCN) elaborados pela CAPES para 2017.

Quadro 1 - Características MA x MP

	Mestrado acadêmico	Mestrado profissional
Proposta do curso	A proposta deve enfatizar "de maneira objetiva, a área do conhecimento do programa, os contornos gerais de sua especialidade na produção intelectual e na formação de seus mestres ou doutores", sendo que as linhas de pesquisa devem demonstrar recorte específico e delimitado. A estrutura curricular deve apresentar um núcleo de disciplinas ou seminários de tratamento metodológico relacionado às áreas de concentração (...)" e as ementas devem indicar focos teóricos previstos.	É obrigatória a apresentação de "organizações interessadas na formação de seus profissionais com o perfil do curso proposto e explicitado como o curso será financiado" devendo o curso assegurar a formação em pesquisa, contemplando "disciplinas que possam dar aos alunos os fundamentos científicos e metodológicos para a prática da pesquisa e para a incorporação dos resultados de pesquisa em sua prática de modo a qualificar o exercício profissional." A estrutura curricular deve enfatizar "a articulação entre conhecimento atualizado, domínio de metodologia pertinente e aplicação orientada para o campo profissional, um núcleo de disciplinas ou seminários de métodos relacionados às áreas de concentração, além de disciplinas ou seminários ou oficinas com conteúdo prático relacionado às linhas de atuação." Admite-se que as emendas indiquem focos teóricos ou aplicados, sendo necessária a inclusão de referências orientadas para o campo profissional.
Corpo docente	"Todos os professores do corpo permanente do programa devem ter título de doutor", sendo necessário que tenham atuação "em pesquisa e docência, compatível com o tipo de profissional que o programa se propõe formar".	"O corpo docente deve ser integrado, de forma equilibrada, por doutores, profissionais e técnicos com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento e à inovação", com atuação no campo profissional, em pesquisa e em docência. "Espera-se que cerca de 80% dos docentes permanentes tenham doutorado."
Atividades de pesquisa	Os grupos e projetos de pesquisa devem ser coerentes com: a especialização dos docentes; as linhas de pesquisa do programa; sua(s) área(s) de concentração; e o perfil de egresso pretendido.	Ao menos "parte dos projetos deve ser de desenvolvimento tecnológico" devendo o programa "demonstrar capacidade para obtenção de recursos de fomento à pesquisa ou desenvolvimento técnico-científico."
Produção intelectual	"Para avaliação desse item será calculada a pontuação da produção bibliográfica alinhada à proposta de formação discente em análise, publicada sob a forma de artigos em periódicos, livros e capítulos de livros".	O cálculo da produção intelectual considerará a publicação "sob a forma de artigos em periódicos, livros e capítulos de livros ou como produção tecnológica. Será feito o cálculo dos pontos da produção bibliográfica total e a verificação dos produtos tecnológicos de cada docente permanente da proposta."

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados obtidos em CAPES (2016b).

A maior diferença encontrada entre MA e MP refere-se ao produto final das modalidades, sendo que o MA enfatiza a formação de pesquisadores e o MP a formação de profissionais não acadêmicos e, para atingir esses objetivos, admite-se especificidades referentes ao corpo docente, à proposta do curso e às atividades de pesquisa.

Nesse sentido, Bispo (2014, p.7) afirma que o MA prepara o aluno “para a docência e iniciação à pesquisa” e destaca que o MP também incentiva o desenvolvimento da pesquisa, contudo focaliza a pesquisa aplicada. Todavia é importante enfatizar que ambas as modalidades de mestrado conferem título de mestre com “idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e (...) tem a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso” (CAPES, 2015).

Ribeiro (2010, p. 448) defende que o MP é capaz de alterar a produção científica no Brasil, alterando a postura acadêmica tradicional, devendo “ser encarado como uma rara possibilidade de renovar as formas de se produzir saberes”.

Giuliani (2010) ressalta que o MP tem o dever de encurtar as distâncias entre as universidades e a sociedade, pois o conhecimento desenvolvido na universidade deve ser escoado e difundido. Por esse motivo é que o MP deve priorizar a solução dos problemas práticos através das soluções advindas das teorias. O autor enfatiza que o papel do MP é “capacitar o mestrando para a problematização do seu cotidiano de trabalho em bases científicas”.

Quelhas, Faria Filho e França (2005) corroboram desse pensamento ao afirmar que o objetivo do MP é que o egresso esteja capacitado para pesquisa, desenvolvimento e inovação e que, além disso, seja “multiplicador, repassando seus conhecimentos para os demais profissionais” (p. 98). Devido a essas características, a modalidade traz a oportunidade da aproximação das universidades com as demandas provenientes das atividades profissionais.

Os autores destacam ainda que não se trata de ensinar novas técnicas aos profissionais, nem tampouco repetir soluções já existentes. Trata-se de conhecer possíveis soluções e as modificar, adaptando à realidade estudada, com “aplicabilidade concreta e específica que mude o patamar do conhecimento existente naquele campo” (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005, p. 99).

Para Goulart *et. al.* (2017) os mestrados profissionais em administração devem, em sua estrutura curricular, demonstrar a relação entre as experiências fornecidas aos discentes e as demandas da sociedade. Ensinam que o curso deve ser projetado em torno de problemas reais, articulando os interesses da academia e das organizações e garantindo o intercâmbio entre elas. “Talvez seja esse o maior desafio e fator de sedução para oferecer cursos de natureza profissionalizantes: a

articulação orgânica entre a prática (que o aluno tem ou almeja ter) e a teoria que alimenta e alicerça essa prática” (FISCHER, 2005, p.29).

2.3 Problemas práticos/reais

Fazer pesquisa significa buscar respostas, soluções. O problema de pesquisa é o que demonstra que é possível buscar informações para “esclarecê-lo, compreendê-lo, resolvê-lo ou contribuir para sua solução” (LEAL, 2002, p.232). Assim, o problema de pesquisa não pode ser solucionado pelo senso comum, por intuição, especulação ou “achismos”. Para resolver um problema de pesquisa, o pesquisador deve se guiar pelo referencial teórico. E é justamente esse referencial e o método de conhecer a resposta ao problema que diferencia o senso comum (conhecimento popular) do conhecimento científico. Mesmo que a resposta seja a mesma para um determinado problema, o conhecimento só pode ser considerado científico se 1- for composto de fatos, 2- sua falsidade ou veracidade forem comprovados pela experiência, 3- for organizado logicamente, 4- puder ser verificado, comprovado. (LEAL, 2002; MARCONI & LAKATOS, 2003).

Dessa forma, a formulação do problema da pesquisa é considerada uma etapa crucial, pois é nesse momento que o pesquisador decide e escolhe o que vai ser observado e esclarecido. “(...) uma forma de ver é também uma forma de não ver. Isso porque a focalização no objeto "A" implica um descarte ou esquecimento com relação ao objeto "B"”. E essa escolha tem origem não apenas relacionada à ciência, pois fatores externos à ciência e internos ao pesquisador também influenciam nela (SOUSA, 2001).

O problema deve ser vinculado à uma situação de real importância, podendo ser teórico ou prático, e que demanda uma solução (MARCONI; LAKATOS, 2003). Alguns pesquisadores definem que, para o mestrado acadêmico o problema teórico, que é aquele proveniente de lacunas em estudos anteriores e que ainda caminham no mundo das ideias, é o caminho mais indicado; e, em contrapartida, para o mestrado profissional o problema deve ser prático, aquele que demanda de situações reais, concretas. (VASCONCELOS & VASCONCELOS, 2010; FISCHER, 2010; QUARESMA & MACHADO, 2014).

Já hipótese é uma suposição ou especulação provisória/momentânea que antecede a descoberta dos fatos. A hipótese deve poder ser verificada/testada para

se determinar se é verdadeira ou não. A hipótese pode ser anterior à formulação do problema de pesquisa ou servir como guia para solução do problema (MARCONI & LAKATOS, 2003). O Quadro 2 exemplifica a diferença:

Quadro 2 - Problema teórico x problema prático

Problema de pesquisa	Hipótese
1- Houve a implantação da ferramenta BSC na gestão da empresa X. Passado um ano da implantação, o pesquisador tem interesse em verificar como se deu a implantação bem como saber se a ferramenta tem sido eficiente/eficaz.	A ferramenta BSC não auxiliou a empresa X a melhorar seus resultados na gestão.
2- A empresa Y apresenta problemas em sua gestão, como queda nas vendas no último ano.	A implantação da ferramenta BSC irá auxiliar a empresa Y na melhora de seus resultados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que no primeiro exemplo a hipótese foi anterior à formulação do problema: nesse caso o pesquisador não tem dados concretos para comprovar se a implantação da ferramenta foi efetiva ou não na empresa X. Ele formula a hipótese antes de haver um problema, portanto o guia dessa pesquisa está em avaliar a realidade para confirmar ou não sua hipótese.

Já no segundo exemplo, o pesquisador nota dificuldades na empresa Y e detecta um problema prático: a partir do problema já detectado, o pesquisador formula uma hipótese para tentar resolver a dificuldade da empresa Y. Nesse caso, a hipótese serve como guia para o restante da pesquisa, não sendo a responsável pela formulação do problema e sim para a solução. Assim, na pesquisa prática, há a indagação de uma realidade ou de como alguma coisa é apenas para que o pesquisador possa saber melhor como aprimorar essa realidade (TRIPP, 2005).

2.4 Base teórica

Ao identificar o perfil do mestre profissional, idealizado pelo MEC, referiu-se principalmente ao conjunto de habilidades, competências e características básicas que o egresso deve possuir (ADAMI; BAUER, 2013). Para o alinhamento desse

perfil, a proposta de intervenção desta pesquisa baseia-se em teorias relacionadas à construção do conhecimento e aprendizagem-ação, isso porque, ao cursar o MP, o aluno pretende desenvolver essas competências, aprendendo tais habilidades e características.

Dessa forma, construir conhecimento é relativo ao modo como o indivíduo aprende e assimila diferentes conteúdos. No ensino não há uma construção propriamente dita e sim uma apropriação de conhecimentos já estabelecidos. O modo de aprender difere em cada indivíduo, contudo ressalta-se que “essa apreensão é feita de modo semelhante por todos, caso contrário não poderia ser entendida pela comunidade científica” (WERNECK, 2006, p.176).

Seguindo essa lógica, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é passado através de um fluxo de informações que encontra amparo nas crenças do sujeito, contudo o conhecimento propriamente dito é essencialmente ligado à ação humana. Werneck (2006) complementa ao enfatizar que sim, deve haver um estado de atividade por parte do sujeito, contudo isso não significa que não deve haver ensino ou transmissão social. Aplica-se esses conhecimentos aos programas de MP, isso porque a estrutura do curso deve facilitar a existência desse fluxo de informações.

Nascimento *et al.* (2013, p. 110) afirmam ainda que o conhecimento que advém da pesquisa “se constitui em uma prática coletiva na construção do saber, aprendizado e cooperação mútuos, uma articulação de conhecimentos que resulta em reelaborações e novas propostas”. Observa-se, portanto, a necessidade de o aluno ter autonomia na sua aprendizagem, sendo necessário o desenvolvimento do espírito crítico e não a simples reprodução de ideias (SANTOS *et al.* 2013).

A partir dessas observações, salienta-se a importância do aluno praticar a interação entre a teoria e a prática porque entende-se “que todo processo de aprendizagem se dá pela ação, qualquer que seja o método de ensino utilizado, a aprendizagem dependeria da disposição do educando. Estando ele passivo, não haveria aprendizagem” (WERNECK, 2006, p. 184). Então, caso o aluno não seja incentivado a fazer essa pesquisa aplicada à solução de problemas, é possível que sua formação seja deficitária.

Além disso, segundo Giacomazzo e Leite (2014, p. 485) o MP “possui uma natureza mais exógena, e estabelece, portanto, maiores relações extramuros,

seguindo a lógica da produção do conhecimento compartilhado, aplicado a problemas reais".

Krakauer, Marques e Almeira (2015, p.6), ao sugerir o uso da Teoria da Aprendizagem Experencial (TAE) formulada por Kolb (1984), complementam que "a aprendizagem ocorre não apenas da experiência prática, mas sim da reflexão sobre a mesma e da resolução de conflitos entre o abstrato e o concreto e entre a ação e reflexão". Essa proposta aparenta ser adequada para os mestrados profissionais, indo ao encontro com os objetivos propostos pelo MEC, isso porque "a experiência *per si* não gera o conhecimento, mas a reflexão prático-teórica sobre a mesma".

Sonaglio, Godoi e Silva (2013, p. 124) corroboram com esse pensamento ao afirmar que a aprendizagem em ação "focaliza o aprendizado por meio da ação centrada na experiência e na reflexão experiencial, e o professor age como facilitador, estimulando os alunos ao pensamento crítico e minimizando a dicotomia teoria-prática". Os autores ainda complementam que esse tipo de método de aprendizagem é benéfico ao ensino da Administração, visto que difere dos métodos tradicionais focados na memorização.

Nesse mesmo sentido, Tripp (2005, p.455) ao ilustrar que a TAE é uma "modalidade" de investigação-ação, reafirma os benefícios desse método em dissertações na diminuição da lacuna teoria-prática. Para o autor, "a pesquisa-ação produz muito conhecimento baseado na prática (...)".

Fontana (2014, p. 4) corrobora com esse pensamento e afirma que a "investigação-ação articula a relação entre teoria e prática no processo de construção do conhecimento e possibilita ao pesquisador uma atuação efetiva sobre a realidade estudada". Assim, a reflexão que o pesquisador faz da prática contribui para a resolução de problemas e, principalmente, para a introdução das propostas de inovações (soluções) na prática. Destaca-se, ainda que investigação-ação, além de uma metodologia para estudo, é também uma forma de ensino. (COUTINHO *et. al.*, 2009).

Krakauer, Marques e Almeira (2015, p.8) sugerem que pesquisa no mestrado profissional deva surgir da experiência prática do aluno, passando para o entendimento e reflexão dela, descobrindo então o problema de pesquisa. Posteriormente, deve-se buscar respostas para esse problema na teoria, elaborando essas conexões da teoria e prática e, por fim, o discente deve avaliar a experiência,

através das teorias encontradas, e retornar à sua pesquisa para “contribuir com sugestões futuras”.

Nesse sentido, esta pesquisa distancia-se em partes de Krakauer, Marques e Almeira (2015) quanto à obrigatoriedade de, primeiramente, procurar um problema na sua experiência e posteriormente propor soluções, podendo esta ser uma das abordagens utilizadas. Para tanto, admite-se que dois tipos de abordagem na dissertação podem atingir o objetivo de integração da teoria e prática, conforme preconizadas pelo roteiro elaborado para o curso de mestrado profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) (AMBONI, SECCHI e FEUERSCHÜTTE, 2013).

No roteiro citado, permite-se a dissertação conforme mencionado por Krakauer, Marques e Almeira (2015), ou seja, há um problema e não há uma solução clara para ele, portanto a dissertação trará uma recomendação para resolução e, ainda, permite um segundo tipo de dissertação, que é aquela cujo mestrando já sabe o problema e a solução, então seu trabalho será o “desenvolvimento de um produto ou de uma proposta de implementação” (AMBONI, SECCHI e FEUERSCHÜTTE, 2013, p.2).

Além disso, considera-se a participação docente e a matriz curricular do curso como essenciais para incentivar a construção dos saberes. Nascimento *et al.* (2013, p. 110) ensinam que “admitir a pesquisa como método de ensino exige do docente disponibilidade para acompanhar e investigar junto com os discentes”. Os autores explicam que se faz necessário “delimitar o porquê e para que a pesquisa será realizada e atrelar essa atividade aos objetivos do ensino – aos propósitos da disciplina que está sendo ministrada” (p. 112).

Nesse sentido, Wrasse, Pasa e Pissidônio (2014, p. 2) defendem que parte responsável pela formação de boa qualidade dos discentes está na escolha das disciplinas que serão ministradas no curso. Segundo os autores, elas [as disciplinas] “merecem uma atenção especial”, sendo responsáveis por capacitar “os novos profissionais a atender com sucesso a demanda do mercado”.

Werneck (2006, p. 187) corrobora com os autores acima citados ao afirmar que “a construção do conhecimento como processo de aprendizagem do sujeito depende de um lado, do desenvolvimento de suas estruturas cognitivas e do outro, do modo pelo qual os conteúdos do conhecimento lhe são apresentados”. A autora,

assim como Santos *et al.* (2013), especificam que o sujeito ativo é imprescindível na obtenção do conhecimento, porém presume-se que haja a interferência do outro.

Sonaglio, Godoi e Silva (2013) afirmam que para Kolb (1984) o professor é responsável por identificar os variados estilos de aprendizagem e intervir para que ela ocorra. Os conhecimentos passados por Nonaka e Takeuchi (1997) contribuem para esse entendimento. Para eles, o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito” (p. 67). Contudo, essa interação, chamada de “conversão do conhecimento”, não é confinada em um único indivíduo e sim um processo social entre eles.

Assim, o conhecimento explícito é aquele facilmente comunicado e compartilhado, podendo ser expresso em palavras ou números. Esse tipo de conhecimento pode, geralmente, ser transmitido através de educação e treinamento, sendo algo formal e sistemático. Já “o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar” e “está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). Essa ideia demonstra a importância que a estrutura do curso (grade curricular, formato de aulas, atuação docente) tem na formação.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que há quatro modos de conversão do conhecimento, a saber: 1- A socialização, que é a aquisição de conhecimento tácito, ocorre a partir da experiência compartilhada de forma que a um indivíduo projete o raciocínio utilizado pelo outro; 2- a conversão do conhecimento tácito em explícito, processo chamado de externalização, que geralmente é atingida através de metáforas, analogias, hipóteses e modelos. A externalização pode ser incentivada através do diálogo ou reflexão coletiva, e de acordo com os autores, ela “é a chave para a criação do conhecimento” (p. 73); 3- A combinação, que sistematiza conceitos para criar um sistema de conhecimentos, é a passagem de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e, 4- a internalização que é a incorporação do conhecimento explícito em tácito e é “intimamente relacionada ao aprender fazendo” (p. 77). Para que a internalização ocorra, é necessário que o conhecimento tácito seja transformado em documentos, manuais ou histórias orais.

As teorias citadas nessa seção auxiliam na compreensão da aprendizagem nos MPs, e são empregadas nesta pesquisa visando a elaboração da proposta de intervenção, que será melhor apresentada na seção 5.

3. METODOLOGIA

Primeiramente fez-se um levantamento bibliográfico visando aprofundar o conhecimento sobre mestrados acadêmicos e mestrados profissionais, além dos conceitos sobre aprendizagem, transmissão e construção de conhecimento, entre outros. Esse levantamento bibliográfico também incluiu um estudo sobre os dados dos mestrados profissionais em Administração Pública, como quantidade de programas em funcionamento e quantidade de dissertações produzidas.

Assim, foi possível a definição da amostra e início das fases de coleta, análise e tratamento dos dados. Com os resultados obtidos sobre a realidade investigada, foi possível o estudo para elaboração da proposta de intervenção. Os passos mais detalhados serão descritos nas seções seguintes.

3.1 Explicitação dos procedimentos metodológicos do diagnóstico

A pesquisa é de natureza qualitativa, visando o entendimento minuncioso do problema, e descritiva, a fim de analisar e interpretar os fatos. O método foi dividido em 6 fases que serão explicitadas no item 3.2. É caracterizada como documental, que, segundo Severino (2016), é a pesquisa cuja fonte provém de documentos variados, como “jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”, etc. O autor considera esses documentos como matéria-prima, isso porque o pesquisador é quem deve investigar e analisar, dando tratamento analítico.

Conforme estudo apresentado por Pina-Oliveira, Germani e Chiesa (2016), a análise documental traz informações ricas, constantes e contextualizadas, havendo histórico dos registros. Além disso, dentre suas potencialidades percebe-se também o baixo custo e tempo reduzidos na aquisição da informação, sendo que todos os dados utilizados nesta pesquisa puderam ser acessados pela internet – característica essencial para essa pesquisa devido aos MPs em administração pública estarem espalhados por todo o território brasileiro.

É documental, pois utilizou-se das normativas, relatórios e demais documentos disponibilizados pela CAPES, dos arquivos apresentados pelos programas e das dissertações, produzidas pelos alunos. Dessa forma, esse estudo compara o perfil do mestre profissional, definido pela CAPES x o perfil delimitado

pelos cursos x o perfil encontrado nas dissertações produzidas nesses MPs em Administração Pública.

A escolha de se utilizar das dissertações foi porque, segundo Nascimento *et al.* (2013, p. 108), uma das formas de se produzir conhecimento é através da produção científica, considerando-a essencial para que a ciência progrida. Eles afirmam que produzir conhecimento "é um processo que requer esforço, sobretudo mental", possibilitando a compreensão, investigação, senso crítico e o progresso. Werneck (2006) corrobora com este pensamento e vai além: a aprendizagem deve anteceder o processo de produção científica, não se confundindo com ele. Para o autor, constituir saberes é resultado direto da investigação filosófico-científica.

Além disso, as dissertações foram escolhidas porque essa pesquisa ambiciona por resultados mais objetivos, sem esbarrar nas crenças do sujeito. Ou seja, poderia ter se utilizado de questionários com os egressos, coordenadores dos cursos e/ou demais professores, contudo tal abordagem evidenciaria a percepção desses grupos sob o objeto estudado e não necessariamente a realidade encontrada. Ainda, as dissertações são documentos de fácil acesso, disponíveis nos sítios eletrônicos dos programas.

3.2 Descrição das etapas e forma de coleta

O método utilizado nessa pesquisa pode ser dividido em 6 fases, a saber: 1- Levantamento de dados e definição da amostra dos cursos; 2- Análise das normativas; 3- Definição de amostra para dissertações; 4- Análise dos dados; 5- Tratamento dos dados; 6- Elaboração da proposta de intervenção.

3.2.1 Fase 1 – Levantamento de dados e definição da amostra

Primeiramente, na fase 1, fez-se o levantamento dos cursos de MPs existentes no Brasil e quais deles se encaixavam na área básica Administração Pública, que é um dos filtros disponibilizados pela Plataforma Sucupira. A escolha de se utilizar esse filtro foi para não restringir a pesquisa àqueles mestrados cujo nome é administração pública, e sim manter todos aqueles que estão na mesma área de concentração. Esse levantamento inicial também considerou quantas foram as

dissertações produzidas nesses mestrados, desde sua regulamentação (1998) até 2016; esses dados foram compilados no Quadro 3.

Quadro 3 - Dados dos MPS em Administração Pública

Programa	Instituição de Ensino	Data de início	Dissertações produzidas	Dissertações produzidas em Administração Pública
Administração	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	01/01/1998	371	161
Administração Pública	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	15/08/2016	Não possui	Não possui
Administração Pública	Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP)	29/04/2016	Não possui	Não possui
Administração	Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro – FGV/RJ	01/01/2012	143	143
Administração Pública	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	01/01/2011	60	60
Gestão e Políticas Públicas	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV)	01/01/2009	65	65
Gestão Pública	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	01/01/2011	40	40
Gestão Pública	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	01/01/2011	104	104
Gestão Pública	Universidade de Brasília (UNB)	14/11/2013	Não encontradas	Não encontradas
Gestão Pública	Universidade Federal do Pará (UFPA)	01/01/2012	20	20
Administração Pública em rede nacional (PROFIAP)	UFRPE, UNIR, UFG, UFSJ, FUFPI, UFV, UNIFAL, UFAL, UFMT, FUFSE, UFT, UTFPR, UFJF, UFCG, UFMS, UFPEL, UFF, UNIVASF, UFGD, FURG, UFERSA.	01/07/2014	102	102
TOTAL DISSERTAÇÕES			**905**	**695**

Fonte: Elaborado pela autora baseado em dados disponibilizados em CAPES (2016a), UFBA (2017), FGV/RJ (2017), UFLA (2017), EAESP/FGV (2017), UFRN (2017), UFES (2017) e UFPA (2017).

A amostra, entretanto, foi composta dos quatro MPs em Administração Pública que obtiveram as maiores notas (nota 4) na 1ª etapa da avaliação quadrienal da CAPES 2017, a saber: Administração – UFBA, Gestão e Políticas Públicas – EAESP/FGV, Gestão Pública – UFRN e Administração – FGV/RJ. Isso porque considera-se que a avaliação quadrienal demonstra quais cursos estão mais próximos dos objetivos esperados e definidos pela CAPES, e o uso dessas notas para definição da amostra se justifica como uma análise das melhores práticas.

Esses quatro cursos com as maiores notas tiveram sua data de início anterior a 2013 e estão entre os cursos com mais tempo de funcionamento na área pesquisada. Para a amostra também foi selecionado o curso PROFIAP, ministrado pela UNIR, visando contribuir para a realidade local.

3.2.2 Fase 2 – Análise das normativas

As normativas existentes sobre o MP foram analisadas na fase 2. Primeiramente, foi feita pesquisa exaustiva nos documentos da CAPES e MEC para encontrar qual o perfil que estes órgãos esperam que o mestre profissional tenha. Contudo, MEC e CAPES não especificam o perfil propriamente dito e não sendo encontrada essa definição, avaliou-se os documentos existentes (Quadro 4), por meio da análise de conteúdo, interpretando e observando quais são as características e os atributos esperados para o egresso.

Quadro 4 - Documentos analisados

Documento	Descrição
"Acesso à informação > Perguntas frequentes > Avaliação da pós-graduação > Mestrado profissional".	Espaço para perguntas frequentes publicado no portal da CAPES.
Notícia: "Coordenadores de área falam sobre a avaliação de mestrados profissionais".	Entrevista com coordenadores publicada no site da Avaliação Quadrienal 2017, em 11 de agosto de 2017.
Notícia: "Mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado".	Notícia publicada no portal da CAPES em 2007.
Notícia: "Mestrado Profissional: o que é?"	Notícia publicada no portal da CAPES, em 01 de abril de 2014.
Portaria 059/CAPES, de 21 de março de 2017.	Dispõe sobre o regulamento da avaliação quadrienal.
Portaria 080/CAPES, de 16 de dezembro de 1998. 1998.	Dispõe sobre o reconhecimento de mestrados profissionais e dá outras providências.
Portaria 131/CAPES, de 28 de junho de 2017.	Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais.
Portaria 389/MEC, de 23 de março de 2017.	Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu.
Relatório da Avaliação Quadrienal 2017	Relatório da área de Administração Pública e de empresas, ciências contábeis e turismo quanto à avaliação 2013-2016 – Quadrienal 2017.
Requisitos para a apresentação de propostas de cursos novos (APCN) 2016.	Orientações para apresentação de propostas de cursos novos na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de conteúdo se deu por leitura minuciosa, selecionando características do egresso encontradas. A maior quantidade de características foi

retirada dos objetivos para a modalidade definidos pela Portaria 17/MEC, de 28 de dezembro de 2009 (e reforçados pela Portaria 389/MEC, de 23 de março de 2017). Verificou-se quais características apareciam mais vezes e, a partir do encontrado, inferiu-se qual o perfil desejado para o MP.

Após esse passo, foi feita a comparação do perfil do egresso proposto pelos cursos e disponibilizados na Plataforma Sucupira, com o perfil extraído das normativas do MEC e CAPES. Essa comparação utilizou-se da técnica de análise de conteúdo: o perfil de cada curso foi analisado verificando-se suas ideias principais; averiguou-se se essas ideias eram compatíveis com o perfil extraído das normativas.

A análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos (...) que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”, visando compreender os documentos além dos significados explícitos e imediatos (BARDIN, 1977, p.9). E por meio do raciocínio comparativo é possível “descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças” (SCHNEIDER; SCHIMITT, 1998, p.1).

3.2.3 Fase 3 – Definição de amostra para dissertações

Definido o perfil esperado pela CAPES e a relação encontrada, passou-se à análise das dissertações no intuito de verificar se a prática corresponde à teoria. Levantou-se o quantitativo de dissertações produzidas nesses cursos, durante o período analisado e para definição da amostra das dissertações utilizou-se a Calculadora Amostral, disponibilizada por Santos (s.d.), com erro amostral de 5% e nível de confiança 95%, totalizando a necessidade de análise de 168 trabalhos.

A intenção inicial era analisar a totalidade dos trabalhos do PROFIAP-UNIR (14 dissertações), contudo apenas 12 estavam disponíveis no sítio eletrônico do programa, até o momento da realização desta análise (Janeiro/2018). Selecionou-se, portanto, os 12 trabalhos do PROFIAP, disponibilizados e os 156 restantes foram divididos entre os demais programas, conforme porcentagem de cada programa sobre o total de dissertações (Quadro 5).

Quadro 5 - Dissertações produzidas de 2013 a 2016 e amostra

Curso	Dissertações 2013-2016	Amostra analisada
Administração – UFBA	53	29
Gestão e Políticas Públicas – EAESP/FGV	47	26
Gestão Pública – UFRN	41	23
Administração – FGV/RJ	142	78
PROFIAP – UNIR	14	12
TOTAL	**297**	**168**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados encontrados em UFBA (2017), EAESP/FGV (2017), UFRN (2017), FGV/RJ (2017) e UNIR (2017).

É importante ressaltar que o quantitativo de dissertações publicadas no período amostral corresponde a 42,7% da totalidade de dissertações já produzidas nos programas estudados. Ou seja, dos 31 programas, esses cinco produziram 42,7% dos TCCs da área, em quatro anos.

Para definição de quais seriam os 168 trabalhos de forma aleatória, um número foi atribuído a cada dissertação de cada curso e, posteriormente, esses números foram sorteados através de uma plataforma de sorteios pela internet. As dissertações foram encontradas nos sítios eletrônicos de cada programa.

3.2.4 Fase 4 - Análise dos dados

A partir do perfil do MP encontrado, padronizou-se como verificar se os trabalhos produzidos estão em consonância com o perfil normativo. Foi feita a análise de conteúdo das dissertações, a partir da leitura atenta do resumo, introdução (incluindo situação-problema, objetivos e justificativa) e conclusão, visando responder às seguintes perguntas: “1- A dissertação parte de um problema prático e/ou demanda da sociedade?”, “2- A dissertação apresenta proposta ou aplicação de intervenção/inovação?” e “3- A proposta de intervenção é baseada/fundamentada em teorias?”. Admitiu-se as respostas “sim”, “não” e “parcialmente”.

Entende-se que os trabalhos que melhor se adequam ao proposto pela CAPES são aqueles que respondem positivamente às três perguntas. Isso porque:

1- Partir de um problema prático ou demanda da sociedade corrobora com o constante nos incisos II e III do artigo 2º da portaria 389/2017/MEC nas expressões: “(...) visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho” e “(...) atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento (...)”; 2- Apresentar proposta ou aplicação de intervenção ou inovação vai ao encontro do inciso II e III: “(...) para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos” e “(...) por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados”; e 3- A intervenção ser baseada em teorias é corroborada pelo inciso II: “transferir conhecimento para a sociedade (...)” bem como no preâmbulo da referida portaria “ (...) o necessário estreitamento das relações entre as universidades e o setor produtivo” (BRASIL, 2017).

A análise de conteúdo foi escolhida pois se fez necessário analisar além do que está escrito; para compreender qual a motivação dos autores para elaboração dos trabalhos de conclusão de curso (TCC); quais métodos utilizados; quais intervenções realizadas.

Para a primeira pergunta, admitiu-se resposta “SIM” nos casos em que houve demonstração de que a pesquisa foi motivada por problemas práticos, já existentes e sem solução ainda aplicada, ou seja, para os casos em que há indícios de problemas ou irregularidades na realidade e o pesquisador deseja verificar qual a causa ou resolver esse problema.

Verificar a eficiência/eficácia de uma ferramenta já implantada, verificar qual o patamar de determinada organização, propor a implantação de uma ferramenta ou analisar uma realidade baseando-se em uma hipótese, não foram considerados problemas práticos. Aqui faz-se necessário lembrar a definição feita pelo professor Dr. José Moreira Neto (2017): o MP diz respeito a “como fazer melhor o que deve ser feito” e o MA refere-se a “como fazer melhor segundo uma hipótese”. Portanto, nos estudos em que não há um problema evidente (ou não foi evidenciado isso como ponto de partida da dissertação), a resposta para a primeira pergunta foi “NÃO”.

Para a segunda pergunta, o critério é mais simples: havendo propostas de intervenção ou inovação a resposta era positiva, e não havendo a resposta era negativa. Para os casos que propostas com característica de recomendações ou sugestões, sem indicação de “como fazer”, a resposta foi “parcialmente”.

Já a terceira pergunta também refere-se à verificação se as propostas de intervenção são fundamentadas em teorias (conhecimento científico) ou não (senso comum, conhecimento popular, entre outros). Esta pergunta é condicionada à segunda pergunta, então nos momentos que a segunda pergunta obteve resposta “Não” a terceira pergunta não foi realizada.

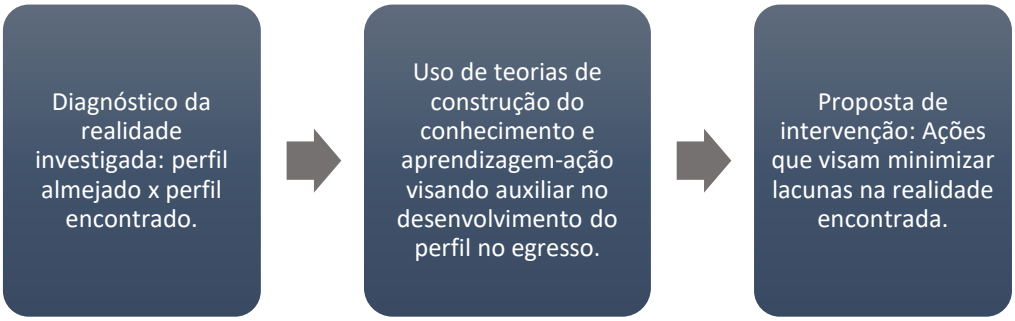
3.2.5 Fase 5 – Tratamento de dados

Após analisar as dissertações, os dados foram tratados quantitativamente. As respostas foram compiladas sendo possível encontrar até 18 tipos de combinações diferentes. As respostas foram concatenadas para demonstrar quantas são as dissertações encontradas em cada tipo.

3.2.6 Fase 6 – Elaboração da proposta de Intervenção

Feito o tratamento dos dados e identificada a realidade investigada, utilizou-se de teorias de construção do conhecimento e aprendizagem-ação (apresentadas na seção 2.4) para elaboração da proposta de intervenção. As ações propostas utilizam-se dessas teorias visando com que as lacunas encontradas na realidade investigada sejam minimizadas e assim o perfil do mestre profissional torne-se mais próximo do idealizado (Figura 3)

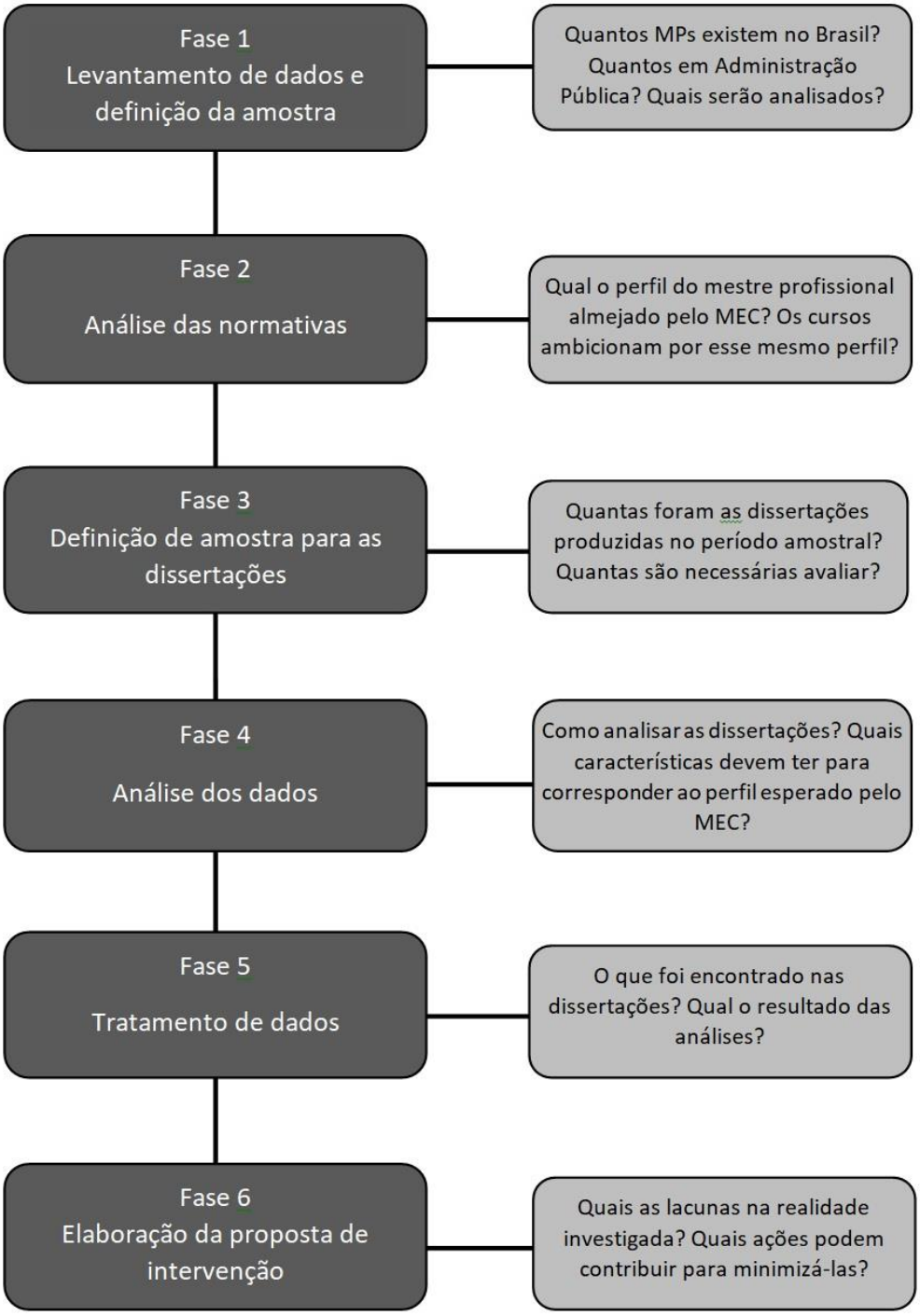
Figura 3 - Uso da base teórica na proposta de intervenção



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 4 resume as fases da pesquisa e apresenta o objetivo de cada uma delas.

Figura 4 - Fases da metodologia



Fonte: Elaborado pela autora.

4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

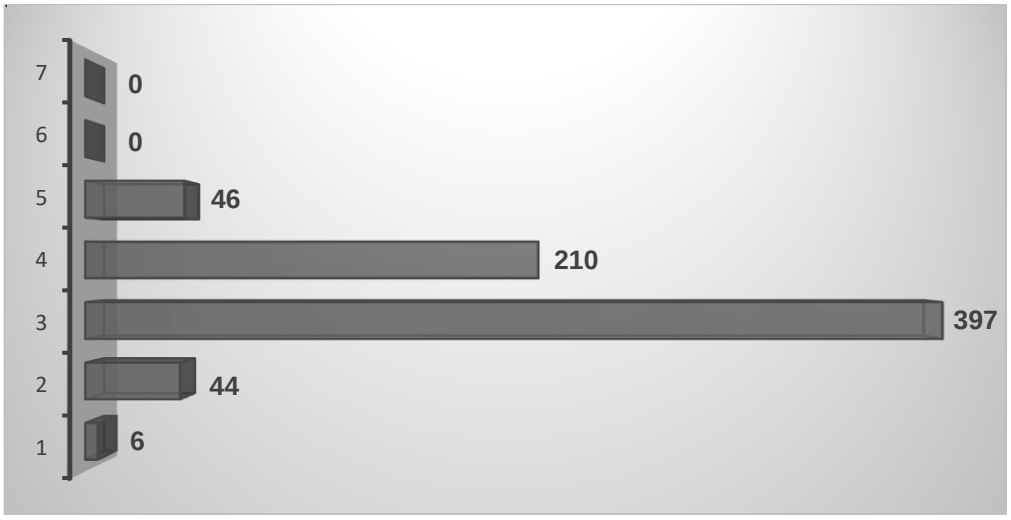
As discussões relacionadas ao mestrado profissional estão em evidência: em 2017 o MEC e a CAPES publicaram duas novas portarias relacionadas a esta modalidade, modificou as fichas de avaliação desses cursos, bem como os avaliou em momento diferente da modalidade acadêmica. Todas essas questões enfatizam a tentativa de ruptura com o modelo dominante.

A CAPES avalia os programas de pós-graduação quadrienalmente, sendo que os resultados da avaliação Quadrienal são “expressos em notas, numa escala de 1 a 7, que são atribuídas aos mestrados e doutorados, após análise dos indicadores referentes ao período avaliado” (CAPES, 2017a) e tem como objetivos:

> a) contribuir para a garantia da qualidade da pós-graduação brasileira (...); b) retratar a situação da pós-graduação brasileira no quadriênio (...); c) contribuir para o desenvolvimento de cada programa e área em particular e da pós-graduação brasileira em geral (...); d) fornecer subsídios para a definição de planos e programas de desenvolvimento(...). (CAPES, 2017a)

Quanto à avaliação, os programas de mestrado profissional tiveram em 2017 sua primeira avaliação em momento exclusivo e separado do mestrado acadêmico, permitindo o desenvolvimento de “indicadores específicos que retratem as particularidades” do MP (ARCANJO, 2017). Nessa última avaliação, 703 programas foram avaliados na primeira etapa[5] e receberam as notas evidenciadas na Figura 5.

Figura 5 - Notas da primeira etapa da avaliação quadrienal 2017



Fonte: Elaborado pela autora com dados disponibilizados em CAPES (2017a).

[5] Os resultados da primeira etapa foram publicados em 15/09/2017 e eram passíveis de pedidos de reconsideração. O resultado final foi divulgado em 20/12/2017. (CAPES, 2017a)

Destaca-se que nenhum dos avaliados obteve as notas 6 e 7 e a maioria deles (56%) obteve nota 3. Esses dados enfatizam que a maioria dos cursos não auferem em avaliação superior nem metade da nota máxima, sendo que a nota 3 corresponde ao “padrão mínimo de qualidade para recomendação do programa (...) e consequente permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação” (CAPES, 2017c, p.6).

4.1 Contexto dos mestrados profissionais em Administração Pública

De acordo com a Plataforma Sucupira há, no Brasil, 31 mestrados profissionais reconhecidos e em funcionamento que se enquadram na área básica de Administração Pública. Dentre esses, 21 deles são ofertados em rede pelo programa PROFIAP (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional). Quanto à regionalização, há 13 cursos na região Sudeste, 11 no Nordeste, 07 no Centro-Oeste, 03 no Norte e 03 no Sul (CAPES, 2016a).

A partir dos dados encontrados na Plataforma Sucupira, observa-se a relevância dessa pesquisa devido a representatividade da produção de conhecimento nos mestrados profissionais brasileiros, isso porque, de acordo com o sistema de informações georreferenciadas da CAPES (GEOCAPES), até 2016 foram titulados 2092 discentes nos mestrados profissionais na grande área de ciências sociais aplicadas e os mestrados, aqui estudados, correspondem a 33% desses discentes, tendo produzido 695 dissertações (GEOCAPES, 2017).

Quanto à 1ª etapa da avaliação quadrienal 2017, o resultado é preocupante para os MPs aqui estudados: dos 31, 4 deles obtiveram nota 4, 6 obtiveram nota 3 e 21[6] obtiveram nota 2. Os cursos selecionados para amostra foram aqueles que receberam nota 4 nessa primeira etapa da avaliação, a saber: Administração da UFBA, Gestão e Políticas Públicas da EAESP/FGV, Gestão Pública da UFRN e Administração da EAESP/FGV.

[6] O PROFIAP recebeu a nota 2 na primeira etapa da avaliação Quadrienal 2017. Por ser um programa em rede nacional, todas as 21 universidades associadas recebem a mesma nota.

4.2 Análise das normativas – Perfil almejado pelo MEC/CAPES

Durante a pesquisa, não foi identificado explicitamente o perfil do mestre profissional expresso em nenhum documento disponibilizado pelo MEC ou CAPES. Contudo, por meio da vasta documentação sobre o tema, foi possível identificar características esperadas para o egresso. Observa-se que o MEC almeja que o mestre profissional (BRASIL, 2017; CAPES, 2017d):

- Saiba pesquisar, incluindo a pesquisa na profissão;
- Estreite as relações entre as universidades (pesquisa/teoria) e o setor produtivo/setores públicos e privados de atuação profissional (prática);
- Atenda demandas sociais, organizacionais ou profissionais;
- Solucione problemas práticos, gerando e aplicando processos de inovação.

Essas características do perfil do mestre profissional estão alinhadas, principalmente, com os objetivos propostos para a modalidade na Portaria 17/MEC, de 28 de dezembro de 2009 (e reiterados pela Portaria 389/MEC, de 23 de março de 2017). São reforçadas, ainda, pela coordenadora da área de Administração para avaliações da CAPES, Eliane Pereira Zamith Brito. Em entrevista publicada no sítio eletrônico da Avaliação Quadrienal da CAPES, a coordenadora conta que houve um esforço recente em se esclarecer o perfil do egresso e o que se espera do trabalho de conclusão: “não necessariamente uma dissertação nos moldes tradicionais, (...) deve se preocupar com a intervenção nas organizações e dessa intervenção gerar produtos que reflitam a melhoria do ambiente em que o aluno está trabalhando”. (ARCANJO, 2017)

Com isso, é possível inferir que o perfil do mestre profissional, de acordo com a CAPES e o MEC, é aquele profissional que transforma os conhecimentos adquiridos na universidade em melhorias para o seu ambiente de trabalho ou para a sociedade, por meio da proposição e da aplicação de intervenções que inovem de alguma forma aquele ambiente.

Em comparação entre a normativa e o perfil apresentado pelos cursos, a maioria dos programas analisados nessa pesquisa contém, na descrição do perfil de seu egresso, traços do perfil da CAPES, exemplificados pelas orações constantes no Quadro 6.

O perfil do egresso do curso Gestão e Políticas Públicas da EAESP/FGV, disponibilizado na Plataforma Sucupira, é uma mescla de histórico e público alvo do programa, e não necessariamente um perfil esperado do egresso. Dessa forma, o perfil proposto não consta explicitamente na documentação analisada.

Quadro 6 – Correspondência do perfil da CAPES/MEC x perfil dos cursos

Curso	Correspondência de perfis
Administração – UFBA	• "A formação de profissionais para uma atuação crítica, contextualizada e propositiva em organizações (...) compõe o foco do curso." • "O curso deve permitir que os egressos sejam capazes de: (...) b) analisar problemas complexos no âmbito das organizações; sejam capazes de formular estratégias, políticas e planos de intervenção;(...) d) interagir com os diversos setores da sociedade; (...) f) gerir os processos de mudança organizacionais."
Gestão Pública – UFRN	• "(...) permitir um processo de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas em sintonia com o interesse público." • "(...) fazer com que o mestrando domine diferentes metodologias de intervenção nos processos econômicos, sociais, políticos e administrativos." • "(...) tenha capacidade para diagnosticar, analisar e tomar decisões (...)".
Administração – FGV/RJ	• "(...) aplicação na modernização do setor público." • "(...) ênfase na reflexão e crítica acerca das políticas e da administração pública, da capacidade de inovação nas organizações e, da potencialidade de transformação das relações Estado-Sociedade (...)". • "(...) formar profissionais habilitados para desenvolver atividades e trabalhos técnico-científicos (...), e atender as demandas das organizações públicas com a finalidade de aumentar o potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimentos inovadores (...)".
PROFIAP – UNIR	• "(...) este profissional reunirá as condições científicas e técnicas para promover melhorias na gestão pública."
Gestão e Políticas Públicas – EAESP/FGV	• Não apresenta especificamente perfil do egresso.

Fonte: Elaborado pela autora com base em CAPES (2016a).

Observa-se, portanto, que a maioria dos programas conseguiu delimitar o perfil de seu egresso em consonância com o perfil extraído das normativas.

4.3 Análise da prática – dissertações

4.3.1 Análise

As dissertações foram escolhidas como indicadores do perfil do mestre profissional. Por meio de sua análise, é possível precisar, de acordo com os parâmetros dessa pesquisa, se os programas de MP atendem ao perfil desejado pelo MEC/CAPES. As 168 dissertações sorteadas, para amostra, foram avaliadas, por meio de análise de conteúdo, visando responder às seguintes perguntas: “1- A dissertação parte de um problema prático e/ou demanda da sociedade?”, “2- A dissertação apresenta proposta ou aplicação de intervenção/inovação?” e “3- A proposta de intervenção é baseada/fundamentada em teorias?”. Admitiu-se as respostas “sim”, “não” e “parcialmente”. Exemplos podem ser observados no Quadro 7.

Dessa forma, as dissertações foram analisadas com o intuito de saber se essas estão em consonância com as características idealizadas pelas normas vigentes, a saber: 1-Iniciar-se de um problema prático ou demanda da sociedade, 2-Propor intervenção/inovação na realidade investigada e 3- Que essa proposta seja fundamentada em conhecimento científico.

Ressalta-se que a análise visa avaliar se as dissertações possuem as características necessárias para atendimento do perfil do MEC/CAPES, conforme os critérios definidos para essa pesquisa. Esta análise não tem objetivo de julgar o mérito dos trabalhos.

Quadro 7 - Exemplos de dissertações analisadas

	Exemplo 1 SimSimSim	Exemplo 2 NãoNão-	Exemplo 3 NãoParcialmenteSim
Título	Administração política e gestão pública: uma proposta de avaliação para o IFBA sob a ótica da teoria da administração política.	Avaliação da eficácia do portal educacional no ensino médio do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza	Marketing social interno relacionado a questões ambientais: uma investigação numa instituição federal de ensino superior.
1- A dissertação parte de um problema prático e/ou demanda da sociedade?	“Contudo, a gestão das políticas **não tem alcançado plena efetividade.** A insuficiência de monitoramento e avaliação aliada a desarticulação no processo de gestão são fatores que contribuem para distanciar a concepção da política do modelo/padrão de execução da gestão.” “**As fragilidades no sistema de educação** brasileiro não têm contribuído para a satisfatória qualificação dos trabalhadores (...)”	“**Como hipótese** para esta pesquisa consideramos que o portal educacional oferecido aos alunos do Ensino Médio das Etecs era uma ferramenta eficaz no reforço escolar.” “(...) responder a pergunta desta pesquisa: o portal educacional disponibilizado para o Ensino Médio das Etecs cumpre um papel eficaz no reforço escolar dos alunos?”	"O presente estudo teve como objetivo central **analisar a contribuição da campanha** ambiental relacionada à distribuição de canecas, promovida pela Univasf, enquanto estratégia impulsionadora da redução, por parte dos servidores da instituição, do consumo de copos descartáveis no ambiente laboral."

	Exemplo 1 SimSimSim	Exemplo 2 NãoNão-	Exemplo 3 NãoParcialmenteSim
2- A dissertação apresenta proposta ou aplicação de intervenção/inovação?	**O instrumento proposto** além de verificar o grau e real alcance dos objetivos e finalidades do modelo definido pelo Ministério da Educação (MEC), e Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), servirá como mecanismo para reavaliar a forma como a gestão local está sendo conduzida.	"Ainda assim, no sentido de orientar os futuros trabalhos da Instituição com relação à formação docente para o uso de TIC, **novas ações deverão** estar alinhadas com as diretrizes do currículo do Curso (...)" "Considerando essa nova realidade, o projeto **deverá passar por modificações** (...)" "Tendo em vista os resultados dessa pesquisa, concluímos que o projeto com o portal educacional **teve parte de seus objetivos cumpridos** e, portanto, sua eficácia parcialmente verificada."	"(...) **recomenda-se a realização de ações** e campanhas ambientais que versem sobre as mais diversas facetas de proteção do meio ambiente (...)" "(...) **sugere-se o fortalecimento do Programa** de Gestão Socioambiental da instituição para que as ações e campanhas aconteçam de forma integrada (...)". "(...) **recomenda-se, inicialmente, a priorização da questão ambiental** pela Administração superior (...)"
3- A proposta de intervenção é baseada/fundamentada em teorias?	(...) o estudo teve como objetivo principal **construir um instrumento a luz da Teoria da Administração Política** para avaliar a capacidade de gestão do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), campus Camaçari.	**-**	"Constatou-se neste estudo a importância do planejamento de campanhas ambientais **seguindo os princípios e técnicas do marketing social / marketing social interno.** A análise dos 4 P's do *mix* de marketing relacionados à campanha evidenciou **a relevância de uma criteriosa concepção das ações à luz destas quatro frentes,** visto que desajustes no planejamento podem ensejar problemas posteriores (...) "

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Santos (2014), Mariano (2015) e Silva (2016).

No exemplo 1, as respostas são "Sim" para as três perguntas, pois a autora afirma e demonstra que a gestão das políticas não é efetiva e que sim, há fragilidades no sistema. A partir dessa afirmação, propõe um instrumento para verificar o real alcance dos objetivos da política citada, baseando-se na teoria da Administração Política.

Já no exemplo 2, no qual as repostas foram "Não" para as três perguntas, a autora inicia sua dissertação com uma hipótese: não apresenta indícios de problemas no sistema implantado nem outras motivações práticas para análise dessa ferramenta. Isso não quer dizer que o problema prático não exista, contudo não estava explícito no texto. Conclui que a eficácia da ferramenta analisada foi parcialmente comprovada: há a existência de um problema que demanda solução, contudo não apresenta propostas para modificar essa realidade.

E no exemplo 3, observa-se que a autora também analisa uma ferramenta/ação já implementada, também sem indicar a existência de problemas nessa implementação e por isso a resposta à primeira pergunta foi negativa. Já na questão 2 obteve resposta "parcialmente", porque indica sim caminhos para solução,

contudo com caráter de sugestão e recomendação. Ainda assim, suas recomendações são baseadas nas teorias do Marketing Social e Marketing interno.

4.3.2 Resultado da análise das dissertações

Os resultados encontrados na análise das dissertações podem ser observados no Quadro 8. Os tipos referem-se à concatenação das respostas encontradas para as perguntas, ou seja, o tipo 1-SimSimSim são as dissertações cujas respostas foram “Sim” nas três perguntas, e assim sucessivamente.

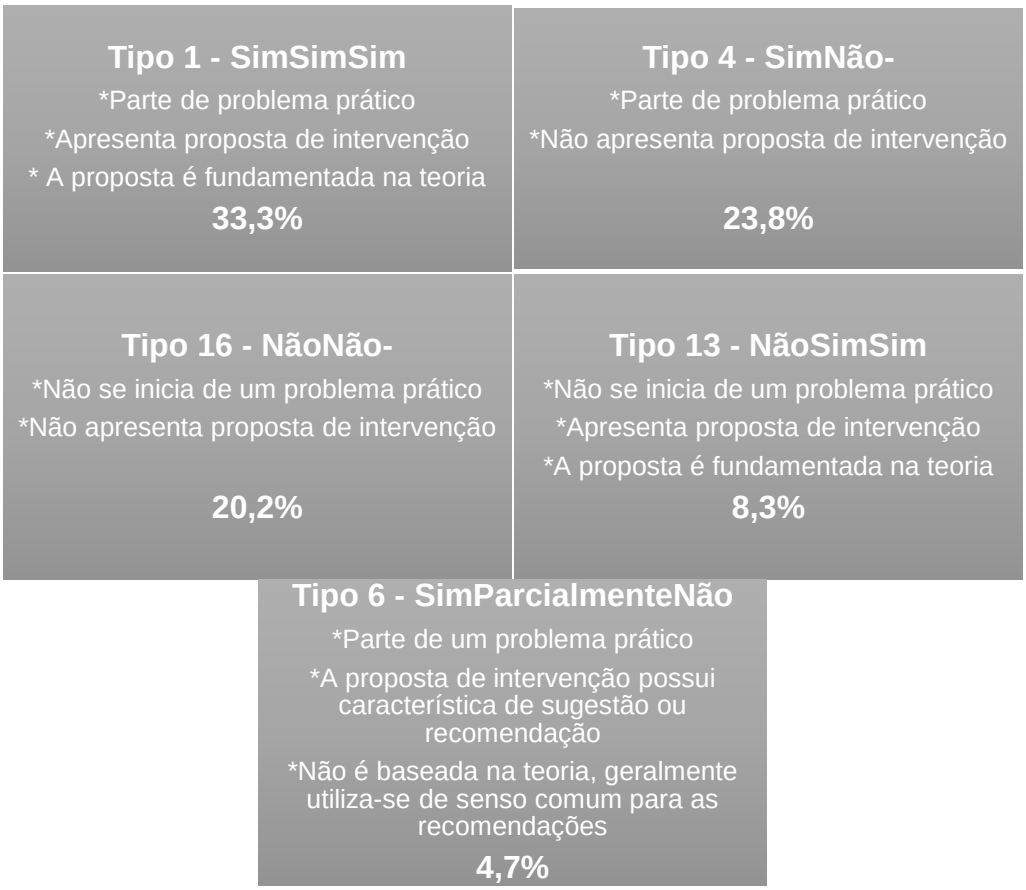
Quadro 8 - Resultado geral

	Tipo	Quantidade	%
1	SimSimSim	56	33,33%
2	SimSimNão	1	0,60%
3	SimSimParcialmente	0	0,00%
4	SimNão-	40	23,81%
5	SimParcialmenteSim	4	2,38%
6	SimParcialmenteNão	8	4,76%
7	ParcialmenteSimSim	1	0,60%
8	ParcialmenteSimNão	0	0,00%
9	ParcialmenteSimParcialmente	0	0,00%
10	ParcialmenteNão-	0	0,00%
11	ParcialmenteParcialmenteSim	1	0,60%
12	ParcialmenteParcialmenteNão	0	0,00%
13	NãoSimSim	14	8,33%
14	NãoSimNão	3	1,79%
15	NãoSimParcialmente	0	0,00%
16	NãoNão-	34	20,24%
17	NãoParcialmenteSim	5	2,98%
18	NãoParcialmenteNão	1	0,60%
	TOTAL	**168**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que as categorias mais presentes são, nessa ordem, a “1-SimSimSim”, “4- SimNão-”, “16-NãoNão-”, “13- NãoSimSim” e “6-SimParcialmenteNão”. Juntas somam mais de 90% dos resultados (Figura 6).

Figura 6 - Categorias mais frequentes encontradas nas dissertações



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desses resultados já se vislumbra discrepâncias entre as normativas e a realidade prática dos mestrados profissionais aqui estudados. Apesar de a maioria das dissertações (64%) apresentar resposta positiva à primeira pergunta, grande parte delas (44%) apresenta resposta negativa à segunda pergunta. Ora, os objetivos do MP constantes na portaria normativa do MEC são taxativos nesse aspecto:

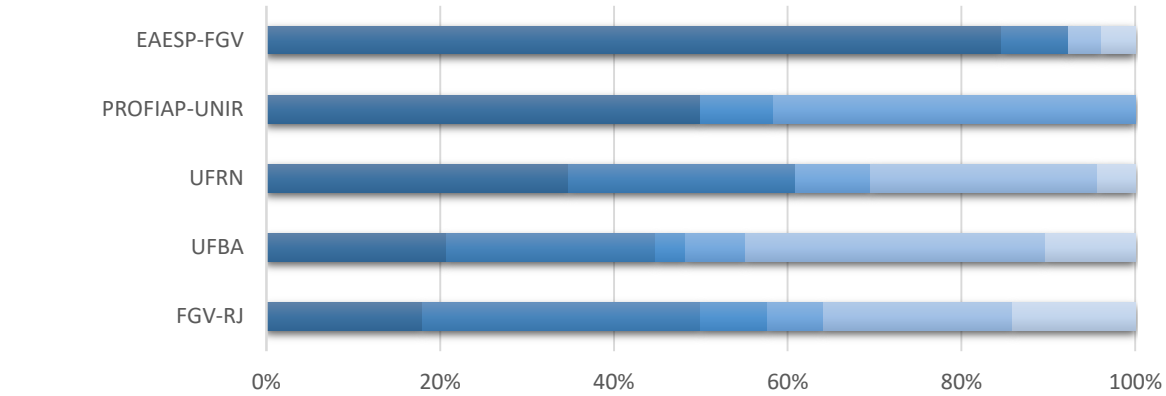
> I- capacitar profissionais qualificados para o exercício **da prática** profissional avançada e **transformadora de procedimentos**, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;

> II - **transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas** e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;
> III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando
> melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da **solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados** (BRASIL, 2017) (grifo nosso)

Além disso, é imprescindível destacar o desempenho individual das universidades, visto que os resultados encontrados na EAESP/FGV são muito divergentes dos demais e elevam o ranking muito além do encontrado na totalidade (Figura 7). Observa-se que o resultado do PROFIAP-UNIR também é mais homogêneo que os demais.

Os dados da Figura 7 referem-se à concatenação de respostas às perguntas utilizadas para análise das dissertações. O desempenho individual refere-se à porcentagem que cada curso apresenta nas tipologias mais frequentemente encontradas.

Figura 7 - Desempenho individual por tipologia

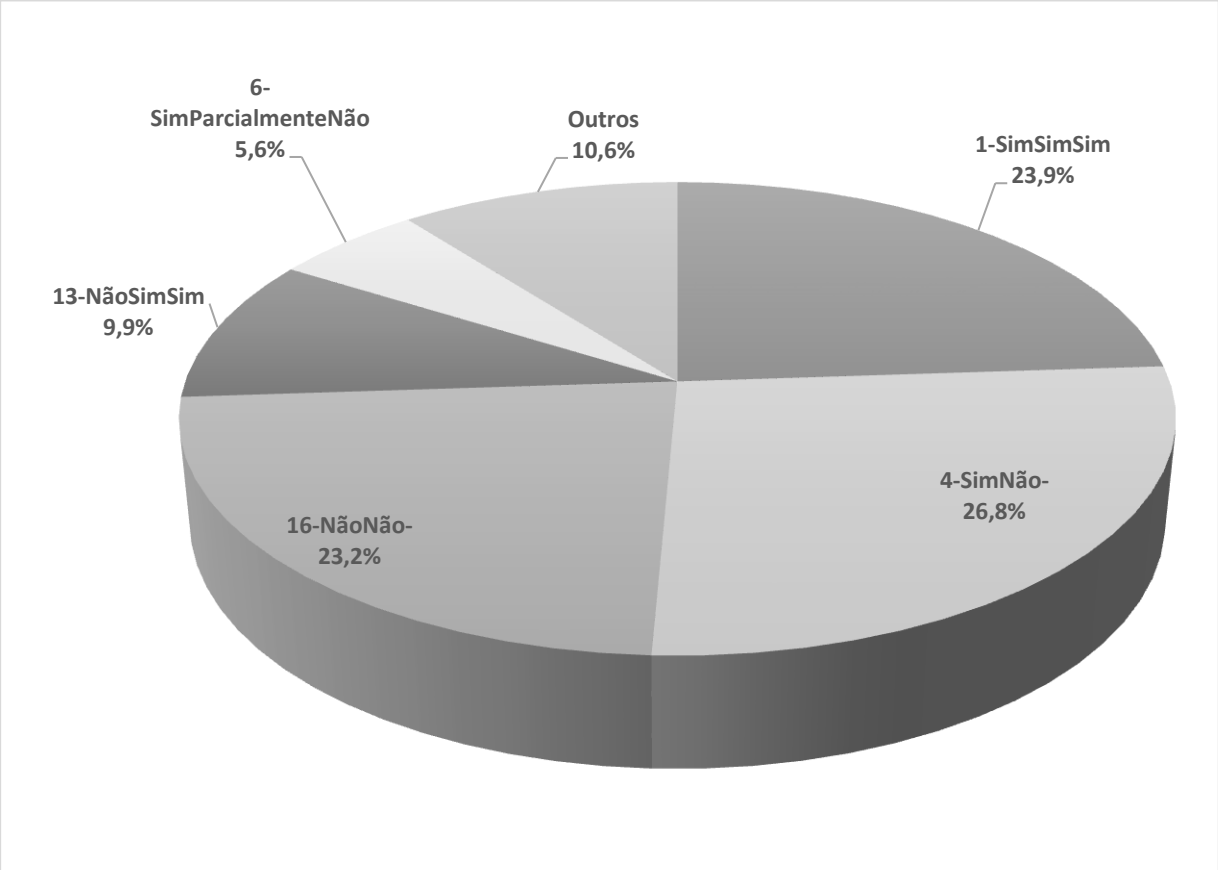


	FGV-RJ	UFBA	UFRN	PROFIAP-UNIR	EAESP-FGV
1-SimSimSim	17,95%	20,69%	34,78%	50,00%	84,62%
4-SimNão-	32,05%	24,14%	26,09%	0,00%	7,69%
6-SimParcialmenteNão	7,69%	3,45%	0,00%	8,33%	0,00%
13-NãoSimSim	6,41%	6,90%	8,70%	41,67%	0,00%
16-NãoNão-	21,79%	34,48%	26,09%	0,00%	3,85%
Outros	14,10%	10,34%	4,35%	0,00%	3,85%

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que 84,62% (22 de 26) das dissertações da EAESP/FGV são do tipo 1- SimSimSim, o que indica que essa instituição possui uma prática diferenciada das demais. Ao analisar as instituições, à exceção da EAESP/FGV (Figura 8), observa-se um resultado ainda mais preocupante: 39% das dissertações analisadas não demonstram serem motivadas de um problema prático ou demanda da sociedade; e 50% não apresentam proposta de intervenção na realidade investigada. A Figura 8 demonstra o somatório das respostas concatenadas (tipologias) referentes aos MPs da FGV/RJ, UFRN, UFBA e PROFIAP-UNIR.

Figura 8 - Resultado FGV/RJ, UFRN, UFBA e PROFIAP/UNIR



Fonte: Elaborado pela autora.

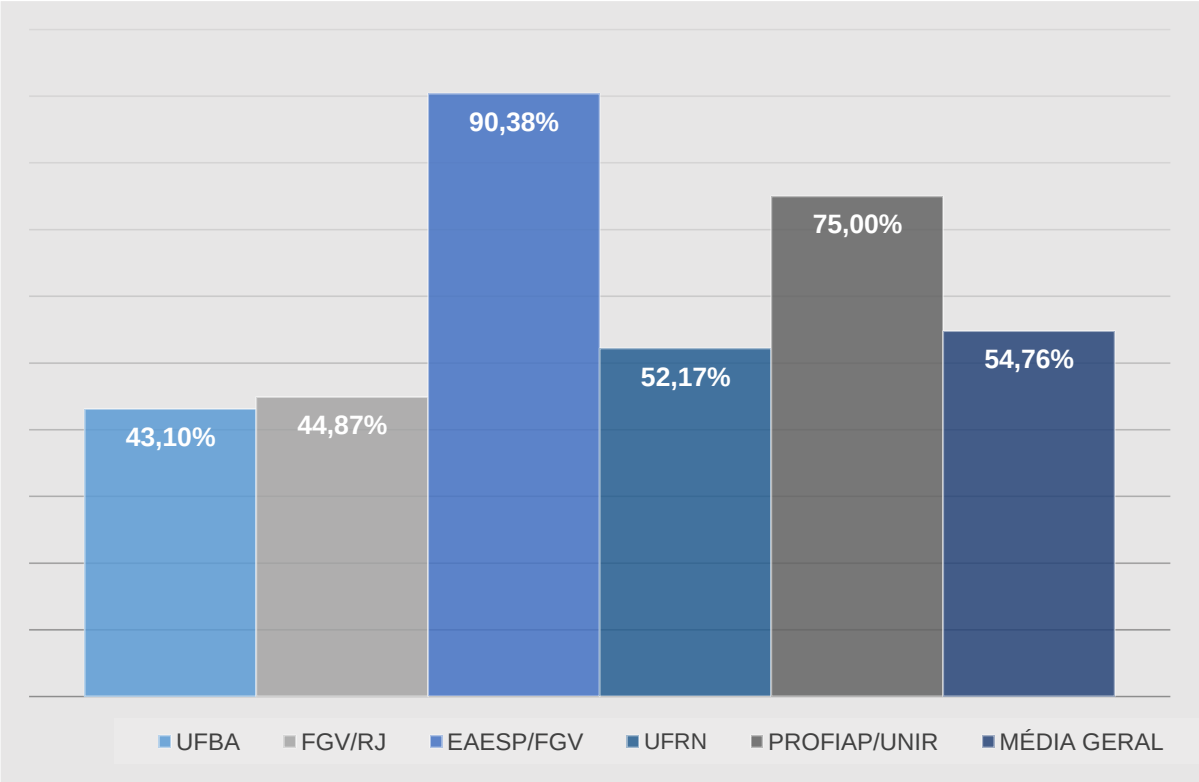
Lembrando que a primeira pergunta refere-se à demonstração de problema prático, a segunda pergunta refere-se à existência de proposta de intervenção e a terceira quanto à proposta de intervenção ser fundamentada em teorias, percebe-se que os quatro programas constantes da Figura 8 possuem resultados mais similares entre si e apesar de manter-se com os mesmos tipos mais frequentes (tipos 1, 4, 6,

13 e 16), nota-se que no quadro geral havia mais dissertações do tipo 1- SimSimSim e ao excluir a EAESP/FGV da análise a maior parte das dissertações passa a ser do tipo 4-SimNão-. As do tipo 1-SimSimSim e 16-NãoNão- possuem quantidades bem próximas.

Além disso, analisou-se também as respostas individuais, sem a concatenação dos resultados. Calculou-se a porcentagem de respostas “SIM” nas perguntas 1 e 2 para cada curso, visando demonstrar a média de atendimento do perfil pelos programas analisados. A pergunta 3 não foi incluída nessa estatística por ser condicionada à resposta da segunda.

Assim, encontrada a porcentagem de respostas positivas em cada programa nas perguntas 1 e 2, tirou-se a média simples dos dois resultados. A Figura 9 demonstra a média de respostas positivas que cada programa obteve, funcionando como um ranking de atendimento ao perfil da CAPES/MEC, ou seja, o programa que atinge 100% no ranking é aquele cujas dissertações estão 100% de acordo com o perfil esperado pelo MEC e CAPES. Ou seja, quanto maior a média, maior é a aproximação do produto final do curso com o perfil desejado para o MP.

Figura 9 - Média de respostas positivas por curso



Fonte: Elaborado pela autora.

Entende-se que as instituições que atingiram até 49,9% no ranking não atendem ao esperado, de 50% a 79,9% atendem parcialmente, e as que alcançam acima de 80% atendem. Dessa forma, apenas o curso de Gestão e Políticas Públicas EAESP/FGV demonstra atingir o objetivo de formação do mestre profissional em conformidade com o perfil encontrado nas normativas de regulamentação do MP. A média dos cinco cursos é inquietante: apenas 54,76% das dissertações analisadas estão em consonância com o perfil esperado.

4.4 Resultados Gerais – comparação

Ao agrupar todos os dados encontrados nessa pesquisa, chegou-se ao demonstrado nos Quadros 9 (resultados abrangentes) e 10 (resultados específicos). Os programas foram analisados quanto ao alinhamento e atendimento dos quesitos 1-Perfil do egresso proposto pelos programas, 2- Perfil do egresso encontrado nas dissertações. Isso significa que analisou se o perfil sugerido pelos programas e se as dissertações produzidas estão em consonância com o perfil extraído das normativas do MEC e CAPES.

O objetivo do estudo comparativo é verificar se o que tem sido aspirado e realizado pelos cursos corresponde àquilo que é idealizado pelas instituições que regulamentam o MP. Ressalta-se que o perfil desejado pelo MEC e CAPES, para a modalidade, resultou de análise e interpretação das normativas encontradas. Já para o resultado da realidade encontrada, foi feita 1- comparação do perfil desejado com o perfil proposto pelos cursos e disponibilizados na Plataforma Sucupira; e 2- comparação do perfil desejado com as dissertações produzidas nesses mesmos programas.

Quadro 9 - Diagnóstico da realidade investigada: resultados gerais

	Perfil extraído das normativas	
Realidade desejada	Profissional que transforma os conhecimentos adquiridos na universidade em melhorias para o seu ambiente de trabalho ou para a sociedade, por meio da proposição e da aplicação de intervenções que inovem de alguma forma aquele ambiente.	
	Perfil do egresso proposto pelos programas	**Perfil do egresso encontrado nas dissertações**
Realidade encontrada	Quatro dos cinco programas estudados demonstram almejar de seus egressos o mesmo perfil proposto nas normativas. Um dos programas não apresenta explicitamente o perfil do egresso.	A prática merece atenção: metade da amostra analisada não está de acordo com o perfil esperado. A realidade encontrada é que quase metade dos trabalhos (cerca de 45%) não demonstram ser iniciados por problemas práticos e/ou não aplicam propostas de intervenção/inovação. Dessa forma, o potencial para transmissão de conhecimento à sociedade está comprometido, se confrontados as dissertações com as diretrizes dos órgãos e dos programas quanto ao perfil desejado dos cursos.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10 - Diagnóstico da realidade investigada: resultados por programa

Programa	Perfil CAPES	Perfil programas	Perfil dissertações	Sugestões
Administração – UFBA	• Prática transformadora de procedimentos; • Melhorias para setor produtivo; • Aplicação de Intervenção; • Inovação.	• Atuação crítica e propositiva; • Interação com a sociedade; • Gerir mudanças.	• Voltadas parcialmente para resolução de problemas práticos. • Atuação com baixa proposição de mudanças.	Trabalhar na obrigatoriedade da proposição de intervenção/inovação.
Gestão Pública – UFRN		• Sintonia com o interesse público; • Metodologias de intervenção; • Diagnóstico, análise e decisões.	• Parcialmente voltadas para solução de problemas práticos. • Aplica e propõe intervenções em metade da amostra.	Necessita de melhorias em ambos os aspectos, contudo priorizar proposição de intervenções.
Administração – FGV/RJ		• Modernização do setor público; • Inovação; • Atender demandas.	• Apresenta problemas práticos em 64% da amostra. • Baixa proposição de intervenção e/ou inovação.	Trabalhar na obrigatoriedade da proposição de intervenção/inovação.
PROFIAP – UNIR		• Promoção de melhorias no setor público.	• Parcialmente iniciadas de problemas práticos. • Proposição de intervenções em 92% da amostra	Melhorias na definição do problema prático; Ampliar abrangência do perfil do egresso.
Gestão e Políticas Públicas – EAESP/FGV		Não apresenta.	• Atendimento de demandas da sociedade em 92% da amostra. • 88% da amostra conta com proposição de intervenções.	Definir perfil do egresso.

Fonte: Elaborado pela autora.

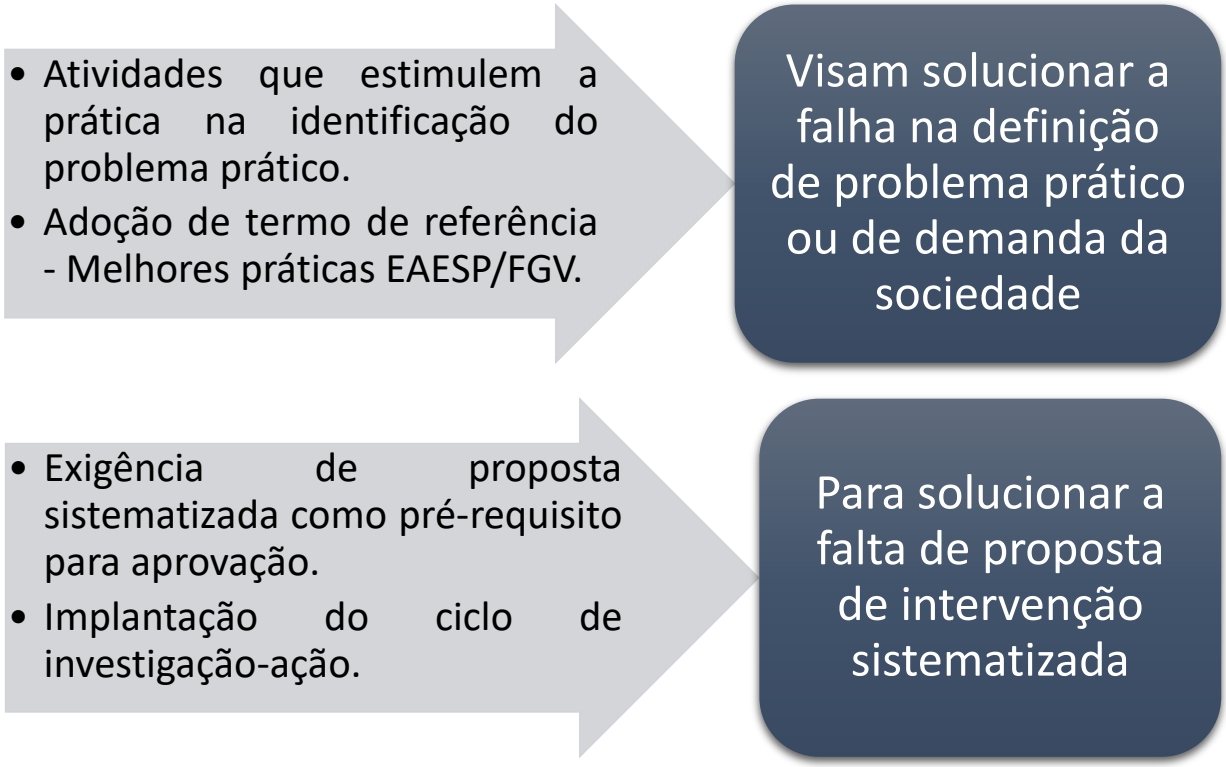
Ressalta-se a discrepância entre o que é proposto e o que é realmente concretizado. Os programas obtêm sucesso na proposição de seus cursos: seus perfis estão muito alinhados com o que os órgãos regulamentadores da modalidade esperam. Contudo, a prática não tem ocorrido de forma exitosa: as dissertações refletem o produto final do mestrado profissional e esses trabalhos não demonstram que o “novo mestre” praticou a identificação de um problema prático; demonstram menos ainda que ele interviu na realidade, inovando e transferindo conhecimentos para a sociedade.

E essas duas últimas ações são cruciais para a modalidade. Sem as práticas de inovação, sem transformação dos procedimentos atuais e sem transferência de conhecimento para a sociedade o MP deixa de ter motivos para sua existência. Ao não atender essas questões, não há cumprimento dos objetivos que fundamentam a criação da modalidade.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Indica-se um conjunto de ações, para o alinhamento da efetiva formação do mestre profissional aos objetivos do MP, que podem ser aplicadas de forma isolada ou integrada de acordo com a realidade e grau de maturidade de cada programa de MP. Para tanto, após a identificação dos problemas, foram elencadas as possíveis ações, visando promover o aprimoramento da formação do mestre profissional, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 - Proposta de intervenção



Fonte: Elaborado pela autora.

5.1 Problema: Falha na definição de um problema prático ou de demanda da sociedade.

Como afirmado anteriormente, o MP deve priorizar os problemas práticos, reais, já existentes e identificados pelo pesquisador. Na Administração Pública, é possível exemplificar situações que podem ser consideradas problemas práticos:

- “No exercício das atividades de compras no IFBA – Campus Valença, pôde-se observar que, no primeiro ano de realização de compras através de pregões eletrônicos na Instituição, apesar da praticidade e rapidez na realização do processo de aquisição através da modalidade, era frequente o atraso na entrega dos materiais pelos fornecedores” (LIMA, 2014).
- “Em suma, por qualquer prisma que se olhe, os acidentes de trânsito se revelam como uma tragédia mundial de grandes proporções, que afeta drasticamente questões de saúde, humanitárias e econômicas. E essa tragédia se mostra ainda mais implacável em países em desenvolvimento, como o Brasil. Nesse cenário, faz-se necessária a busca de soluções para as questões referentes à morbimortalidade no trânsito, bem como para entender o que faz alguns países terem resultados positivos, enquanto outros estão apresentando piora em seus índices” (COSTA, 2016).
- “O grande desafio enfrentado pelo setor de Tecnologia da Informação da SESAP na atualidade está na inexistência da gerência de projetos em TI, fazendo com que investimentos no mesmo sejam cada vez mais escassos devido à falta de projetos para desenvolvimento de sistemas próprios” (OLIVEIRA, 2014).

Ao escolher um problema de pesquisa, o pesquisador define o que será priorizado por ele e também identifica o que não será analisado ou solucionado naquele momento. Saber identificar um problema prático é requisito fundamental para o mestre profissional: não para desenvolver um trabalho de conclusão de curso, mas para que durante sua atuação profissional, a identificação de problemas práticos e propostas de solução tornem-se rotinas.

5.1.1 Possível solução: Atividades em sala de aula que estimulem a prática na identificação de problema prático

Considerando as teorias de aprendizagem experiencial, ressalta-se que é essencial que os programas de pós-graduação incluam atividades ou disciplinas inteiras cujos objetivos sejam o de praticar os conceitos ensinados. O conhecimento passado pelo professor e posteriormente a ação do aluno é imprescindível na assimilação do conhecimento, assim como a reflexão posterior à ação (WERNECK,

2006; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; NASCIMENTO *et al.,* 2013; SANTOS *et al.,* 2013).

Dessa forma, algumas ações podem ser adotadas pelos programas:

I. Disciplina "Identificação de problemas práticos e suas soluções".

Propõe-se a inclusão de uma disciplina nas grades curriculares que vise mitigar as duas grandes lacunas encontradas nessa pesquisa: a falha na identificação do problema prático e a falta de propostas para os solucionar.

Tal disciplina objetiva: 1- disseminar conhecimento quanto ao papel do mestre profissional, na conscientização de sua atuação como agente de diagnóstico, inovação e solucionador de problemas; 2- definir conceitos avançados de problemas práticos e reais, propostas de intervenção e inovação; 3- desenvolver no aluno o espírito crítico e olhar atento à sua realidade profissional; 4- fundamentar teórico e metodologicamente a realização da pesquisa prática e da intervenção.

A inclusão de disciplina voltada para esse tema parte do pressuposto que o aluno deve ser imerso de conhecimentos antes de os praticar. Além disso, encontra amparo na Teoria do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) que ensinam que o conhecimento pode ser construído por meio da 1- combinação (sistematização de conceitos para criar um sistema de conhecimentos, é a passagem de conhecimento explícito em conhecimento explícito) e da 2- socialização (aquisição de conhecimento tácito por meio da experiência compartilhada, projetando o raciocínio utilizado pelo outro).

II. Prática dos conhecimentos adquiridos no curso: Estudo de caso como método de ensino.

Por meio da internalização ("relacionada ao aprender fazendo") é possível que o aluno incorpore o conhecimento explícito em conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). É necessário, portanto, que após a disseminação dos conhecimentos pelo professor, o discente pratique esse aprendizado. O desenho do curso deve requerer a produção dos alunos quanto à identificação de problema prático e na aplicação dos processos de inovação não só na elaboração do TCC.

Essa prática pode ocorrer durante a disciplina sugerida no item I, de modo que essa seja idealizada para ser parte teórica e parte prática, no formato de estudo de caso, por exemplo. O estudo de caso, como método de ensino, é justamente a

análise de situações reais e requer a participação ativa do discente para a resolução do problema apresentado. Diversas situações podem ser apresentadas aos discentes para que estes identifiquem o problema da situação, além de apresentar as possíveis soluções. Os casos geralmente são desenvolvidos visando a prática de determinadas habilidades e competências, e são acompanhados de questões a serem respondidas. A participação do professor nesse momento torna a aprendizagem guiada, devendo ele avaliar o trabalho apontando possíveis falhas no percurso (SPRICIGO, 2014).

A disciplina Estudo de caso do Mestrado em Ciência e Tecnologia Ambiental da UNIVALI parece ir ao encontro dessa proposta.

> A disciplina: Estudos de Caso (...) é uma atividade que pode ser realizada dentro de Universidades, em parceria com ONGs e/ou com empresas da região sob a orientação de um professor (...). Os alunos e professor escolhem um estudo de caso em escalas local, regional e nacional buscando assim resolver um problema que exige inovação, criatividade e planejamento (...). (UNIVALI, 2018).

III. Parte do corpo docente ser formado por profissionais técnicos não acadêmicos

As normativas possibilitam que o corpo docente do MP seja formado, “de forma equilibrada, por doutores, profissionais e técnicos com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento e à inovação” (CAPES, 2016b, p. 8). Contudo, acredita-se que seja necessária a mudança na normativa de modo que um número mínimo de profissionais – não acadêmicos – seja obrigatório.

Isso porque a presença desse técnico especializado traz riquíssima realidade para os alunos. Além disso, a externalização, que é a quarta possibilidade de se construir conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é a conversão do conhecimento tácito em explícito e entende-se que aquele que mais acumula conhecimento tácito é o profissional atuante no mercado externo à academia, isso porque o conhecimento tácito é adquirido por meio da experiência em situações do mercado de trabalho (externo à docência) (PEREIRA, 2005; ABREU, 2010; DEP-UFMG, s.d.).

Abreu (2010, p. 121) corrobora com esse pensamento ao afirmar que “os profissionais que atuam em área de ensino e paralelamente convivem em atividades do mundo do trabalho, detêm condições práticas onde terão facilidades de

enriquecer o currículo escolar". Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização "é a chave para a criação do conhecimento" (p. 73) e pode ser incentivada através do diálogo ou reflexão coletiva. Por fim, ressalta-se que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é na junção de conhecimento tácito com explícito é que inovações são geradas, proposta que vai ao encontro dos objetivos do MP.

Ao adotar essa medida, não significa a substituição dos "profissionais acadêmicos" e sim uma valorização do saber prático. Essa ação tem intuito de inserir quantidade mínima de professores com atuação fora da academia e isso não significa professores com baixa qualificação/titulação. "Um mestrado deve ter tantos doutores quanto necessário. (...) deve ter também um número suficiente e necessário de bons praticantes, que contribuam na oferta de práticas curriculares enriquecidas pela experiência" (FISCHER, 2005, p.26). O docente com perfil técnico poderia ser responsável por ministrar a disciplina de estudo de caso, constante da segunda ação de intervenção.

IV. Manuais e treinamentos disseminando conceitos gerais que devem ser aplicados ao MP

Ressalta-se, ainda, que é necessária a conscientização das coordenações e do corpo docente sobre o que é exatamente problema prático e qual é o papel e objetivo do mestrado profissional, pois percebe-se que as divergências encontradas nos cursos se referem também a divergências no entendimento de cada programa.

A diversidade na significação desses conceitos é completamente compreensível, porque grande parte do corpo docente é formado em mestrados acadêmicos (QUARESMA; MACHADO, 2014).

Dessa forma, propõe-se que MEC e/ou CAPES elaborem manuais ou treinamentos que visem uniformizar a prática nos MPs, sendo uma alternativa para aprimorar a formação dos mestres profissionais.

Salienta-se que as quatro propostas aqui apresentadas podem ser utilizadas tanto para solução do problema 1 quanto do problema 2. Devido ao curto período de duração dos programas, é que se sugere que sejam aproveitadas em conjunto, abrigando a identificação e a solução de problemas. Ademais, os modos de

conversão do conhecimento sugeridos por Nonaka e Takeuchi (1997) são melhores aproveitados ao serem aplicados de forma articulada e cíclica.

5.1.2 Possível solução: Adoção de termo de referência – melhores práticas EAESP/FGV

O curso de Gestão e Políticas Públicas da EAESP/FGV se destacou pelo diferenciado resultado na análise das dissertações: mais de 84% das dissertações analisadas foram consideradas em acordo com o proposto para o MP. Esse resultado pode ser atribuído à uma prática observada nas dissertações, sendo considerada uma melhor prática.

O programa firma "Termo de Referência"[7] com diversas instituições para que os alunos do MP resolvam o problema apontado por essas.

> O conteúdo a seguir é resultado do desenho inovador do MPGPP, que propõe como dissertação um exercício final de cunho teórico-prático, baseado nas necessidades reais de um organismo governamental ou não-governamental, como um cliente que ao mesmo tempo em que orienta sobre a demanda também avalia o resultado. Com base em um termo de referência, os alunos-pesquisadores devem apresentar propostas de solução para o problema dado (...) (VALENTIM; STOICOV; PRECIOSO, 2014, p. 9)

Dos termos encontrados durante essa pesquisa, todos continham contextualização da realidade, a situação-problema e os objetivos da pesquisa já definidos. Apesar de algumas situações não serem necessariamente um problema prático, todas se caracterizam como uma demanda da sociedade. Se determinado órgão percebe a necessidade e expressa claramente seu desejo em analisar determinada situação, então há uma demanda por esse trabalho.

Observa-se que todas as dissertações iniciadas com termo de referência possuíam proposta de intervenção. Portanto, percebeu-se que a pesquisa feita a partir do termo de referência, além de atender o requisito de ser uma demanda da sociedade, possui um objetivo específico alinhado à prática técnica profissional e é um excelente caminho para transferir o conhecimento da academia para a sociedade.

Considerando o exposto, propõe-se:

---

[7] O termo de referência utilizado na pesquisa de Valentim, Stoicov e Precioso (2014) pode ser visualizado nos anexos.

- Que os programas de pós-graduação com cursos de mestrado profissional abram editais (bienal, anual, semestral, a depender das turmas formadas), convidando as instituições relacionadas à área de atuação do MP (ou até mesmo as demais unidades dentro da própria universidade) para que apresentem suas demandas no formato de um termo de referência;
- Que o termo de referência contenha uma pequena contextualização, a situação-problema e o que a instituição espera (quais objetivos ou problemas espera resolver);
- Os programas podem fazer análise prévia dos termos de referência para garantir que o solicitado seja um problema real ou demanda da sociedade, além de verificar se a situação corresponde com a área de atuação do MP em questão;
- Os programas podem adotar o uso do termo de referência como opção complementar para escolha do tema de pesquisa;
- Que sejam definidos critérios em acordo com cada programa para distribuição dos temas entre os discentes;

A adoção do termo de referência vai ao encontro com os objetivos do MP: atende as demandas, transfere conhecimento visando o desenvolvimento, promove a integração do profissional com as entidades demandantes visando solucionar problemas, gerando e aplicando inovação e contribuindo para produtividade e competitividade (BRASIL, 2017).

Dessa forma, os cursos atuariam diretamente na realidade contribuindo para melhoria de processos mesmo que após a conclusão do curso o discente não atue mais profissionalmente, haverá uma contribuição e retorno para a sociedade imediatos. Além dessa função social de retorno à sociedade, a CAPES indica que os programas devem evidenciar em suas propostas de cursos novos a relevância local ou regional, e o termo de referência é ferramenta ideal para atendimento desse quesito.

Essa realidade é ainda mais importante nas instituições públicas de ensino superior, que podem retribuir imediatamente os investimentos públicos em educação. Isso porque o MP “configura a viabilidade de a universidade atuar de forma pró-ativa, usando os seus recursos para identificar áreas, problemas e

impasses que se beneficiariam, e muito, do contato com o que é investigado na sua rotina” (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005).

Essa proposta contribui diretamente na motivação do aluno que muitas vezes receia em fazer propostas por medo de não serem bem-vindas ou de ser um investimento de tempo perdido caso o conhecimento gerado não seja aplicado. Isso porque quando um órgão ou unidade solicita determinado estudo, entende-se que há grande interesse nessa inovação.

O uso do termo de referência também pode servir para resolução do problema 2: Falta de proposta de intervenção. A partir do momento em que a coordenação do programa avaliar o termo de referência, pode permitir e firmar apenas os acordos cujos objetivos demandam uma proposta de intervenção, sendo esse um pré-requisito para aceitação.

5.2 Problema: Falta de proposta de intervenção ou proposta de intervenção com característica de sugestão

Propor intervenções na realidade encontrada é atividade essencial ao mestre profissional, pois este deve contribuir para modificar, melhorar a realidade, agregar competitividade, aumentar produtividade (BRASIL, 2017). E fazer pesquisa significa buscar respostas e soluções. Assim, há a obrigatoriedade de o mestre profissional concluir seu curso sabendo intervir na realidade.

5.2.1 Possível solução: Exigência de intervenção/inovação sistematizada ser pré-requisito para aprovação.

Conforme já mencionado, assume-se que o aprendizado ocorre pela ação e pela reflexão dessa ação, assim a solução imediata para esse problema é que os trabalhos de conclusão desses cursos obrigatoriamente contenham propostas de intervenção ou inovação. Dessa forma, para obter seu título o discente precisará praticar essa proposição.

Destaca-se que ao implementar essa mudança e existindo a obrigatoriedade, todo o corpo docente deve estar comprometido com esse requisito: coordenação, orientadores e banca avaliadora devem exigir que o trabalho final contenha propostas de intervenção ou inovação na realidade investigada.

5.2.2 Possível solução: Implantação do ciclo de investigação-ação.

O TCC não é necessariamente a única maneira de o aluno colocar em prática os conhecimentos adquiridos para elaboração da proposta de intervenção ou inovação. Ele é geralmente escolhido devido ao tempo de duração do mestrado.

Ao aderir ao termo de referência sugerido anteriormente, é possível que o aluno tenha um problema prático para pesquisar desde o primeiro dia de aula. Essa opção torna-se benéfica aumentando o tempo que o discente possui para conhecer a realidade e propor a sua intervenção. Com esse tempo aumentado, é possível que a intervenção seja aplicada e seus resultados sejam avaliados, como sugerido no ciclo da investigação-ação (Figura 11).

Outra opção, é a implementação das propostas já elaboradas por egressos do próprio MP, visando dar destinação ao conhecimento gerado por elas. Ao elaborar o TCC, dificilmente há tempo hábil para o discente propor uma intervenção, avaliar os resultados e aferir se há necessidade de aperfeiçoamento na primeira proposta. Contudo é possível que a proposta feita por um aluno que já concluiu o curso, por exemplo, seja implementada, testada e avaliada por um aluno da turma que está iniciando. Havendo necessidade, esse aluno pode melhorar ou intervir novamente na realidade estudada, gerando assim um ciclo de inovação.

Figura 11 - Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tripp (2005).

O uso da investigação-ação pode ser estimulado tanto para a elaboração do TCC quanto como atividade paralela, a ser desenvolvida em grupos ou não, podendo ser aplicada como na metodologia de ensino estudo de caso (conforme proposta acima).

A pesquisa-ação, juntamente com o método de aprendizagem experiencial, são tipos de investigação-ação. A partir desses modelos almeja-se que o aluno pesquise e conheça o contexto a ser estudado, proponha uma alternativa de solução para o problema, implemente, avalie os resultados obtidos e, caso necessário, corrija possíveis falhas. Nesse processo, o pesquisador/aluno está em constante aprendizado, isso porque a reflexão sobre a ação deve ocorrer em todas as etapas do ciclo (TRIPP, 2005).

Ademais, o uso da investigação-ação, além de apresenta-se como uma maneira de repensar a prática, é capaz de diminuir a dicotomia teoria-prática ao aplicar a teoria no agir para implementar a mudança e contribuindo para a literatura ao registrar o passo a passo dessas ações nas dissertações (TRIPP, 2005; SILVA, 2012).

5.3 Recomendações

Durante a pesquisa e após análise situacional dos MPs, observou-se a existência de práticas que podem ser aplicadas ao MP e gerar resultados positivos. Essa intervenção tem caráter de sugestão e não advém de um problema prático.

5.3.1 Tutoria acadêmica

O MP confere grau e prerrogativas idênticas ao MA, possibilitando que egressos de ambos os cursos estejam habilitados para a docência. Por entender a grandiosidade e seriedade dessa profissão e a partir dos princípios da aprendizagem-ação, sugere-se que os cursos incluam programas de tutoria acadêmica como método de aprendizagem.

A atividade de tutoria acadêmica contribui na formação de pesquisadores e docentes para o ensino superior, com ganhos de aprendizagem tanto para tutores quanto para alunos (ANDRÉ *et. al.*, 2016, p. 41-42).

Baseando-se na experiência realizada no programa de mestrado profissional em educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), propõe-se que discentes do MP atuem como tutores para alunos de novas turmas de MP e/ou alunos da graduação no desenvolvimento de seus projetos de pesquisa, problematização, entre outros. A experiência estudada consistia em encontros quinzenais com pequenos grupos de tutores e tutorandos e supervisionada por docente do programa (ANDRÉ *et. al.*, 2016).

Sugere-se que os discentes de MP também sejam inseridos nas práticas docentes, pois a atividade de tutoria permite “diferentes aprendizagens tanto para os tutorandos quanto para os tutores”, a “aproximação com diferentes práticas educativas” e “a aprendizagem decorrente do compartilhamento de objetivos comuns” (ANDRÉ *et. al.*, 2016, p. 42; p.47).

5.3.2 Processo cognitivo para construção da pesquisa prática

Nascimento (2016) apresenta um passo a passo na tarefa de desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso (Quadro 11). Esse processo

possui características que podem ser utilizadas no MP e, portanto, merecem ser propagados nessa pesquisa.

Para a autora, a observação inicial de determinada situação juntamente com o conhecimento prévio, permitem que o pesquisador obtenha um conceito prévio da situação. Ao conflitar o conceito dessa realidade com idealização de aprimoramento, surge a oportunidade de inovação.

A construção da pesquisa consiste em identificar caminhos para se chegar da situação atual para a situação esperada/idealizada. Por meio da contribuição teórica e reflexão paradigmática, define-se a proposta de solução do problema (Quadro 11).

Quadro 11 - Descritiva do processo cognitivo para construção da problemática

Etapa	Descritiva
1. Oportunidade de inovação	**1.1 Oportunidade de inovação:** Identificação das possibilidades de inovar o objeto pesquisado. Ocorre a partir da observação inicial (1.2) e das informações relativas ao conhecimento prévio do objeto (1.3) em contraste com a necessidade de alterar, substituir, integrar ou extinguir processos, visando o melhor desempenho dos resultados advindos da organização ou sistema analisado.
	1.2 Observação inicial: Corresponde ao contato primário com o objeto da pesquisa. Nessa etapa, o pesquisador identifica a necessidade de conhecer o objeto, de percebê-lo e notar a existência de variáveis analíticas.
	1.3 Conhecimento prévio do objeto: Permite reconhecer o objeto de pesquisa, identificar genericamente sua representatividade e relevância científica, bem como o ambiente em que está inserido e as possíveis variáveis relacionadas à investigação.
2. Contribuição teórica	Constitui-se a partir de todo arcabouço conceitual, diretrizes teóricas, materiais bibliográficos e digitais utilizados para subsidiar a pesquisa.
3. Reflexão paradigmática	**3 Reflexão paradigmática:** Cerne do processo cognitivo. Onde o ser pensante associa, relaciona e analisa as variáveis apontadas na situação-problema, permitindo a construção de modelos para resolver a questão identificada.
	3.1 Elaboração da problemática: Apresentação de uma questão central da situação-problema. Identificação da pergunta de pesquisa, motivando a resumir o que o pesquisador busca solucionar, responder ou realizar.
	3.2 Validação da problemática: Averiguação da cientificidade da problemática. Análise da viabilidade (jurídica, material, conceitual, administrativa e ética) do prosseguimento da investigação.
4. Proposta de resolução do problema	Sugestão construída a partir da análise do problema para minimizar, extinguir, prevenir e impedir disfunções ou inadequações do objeto pesquisado. Também atua no aperfeiçoamento, inovação e readequação da situação-problema.

Fonte: Elaborado por Nascimento (2016, p. 19)

6. CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICA E SOCIAL

As contribuições dessa pesquisa são descritas nessa seção e sintetizadas na Figura 12. A presente pesquisa teve intuito de revelar o cenário nacional dos MPs da área básica de Administração Pública quanto ao atingimento dos objetivos da criação da modalidade. Esses objetivos foram medidos por meio da análise do perfil desejado e perfil encontrado. Ao diagnosticar essa realidade, a pesquisa contribui para o início de mudanças na modalidade; não é possível mudar algo que não se conhece.

Diagnosticar essa realidade vai além de conhecer: procura-se as causas para o problema e busca-se combatê-las. Portanto, inicialmente foi possível identificar quais as habilidades devem ser desenvolvidas em um mestre profissional, detectando quais características e qual perfil que os órgãos normativos anseiam que o egresso possua. Ou seja, identifica o porquê o MP existe ao conhecer qual o perfil do profissional que o MEC e a CAPES desejavam quando regulamentaram essa modalidade.

Posteriormente, a contribuição dessa pesquisa refere-se à identificação sobre a realidade dos programas de MPs em Administração Pública: há quanto tempo estão em funcionamento? Qual seu peso quantitativo na produção de dissertações e na formação de mestres profissionais? Observou-se que 33% dos mestres profissionais formados até 2016 na área de ciências sociais aplicadas são egressos dos cursos estudados nessa pesquisa.

Também foi possível detectar as peculiaridades dos trabalhos de conclusão desenvolvidos nesses cursos. Por meio desses trabalhos, conheceu-se a realidade dos programas no quesito formação dos egressos, e possibilitou a identificação do perfil do aluno concluinte. Essa proposta procurou identificar o perfil do egresso em consonância com recomendação constante no relatório de avaliação quadrienal da área de Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo, a saber: “O foco no perfil de egresso e o setor produtivo beneficiado pela qualificação profissional promovida pelo PPG seria fundamental que fosse identificado” (CAPES, 2017b, p. 6).

Após conhecer a realidade analisada, esse trabalho contribui, por meio da proposta de intervenção, na condução da produção técnico-científica e na formação do aluno, de forma que o mestre formado tenha o perfil idealizado pela CAPES.

A intervenção visa propiciar uma referência para os programas de mestrados profissionais no Brasil, buscando a diferenciação prática do MP com o MA. Espera-se que essa diferenciação fomente e direcione a expansão do conhecimento técnico.

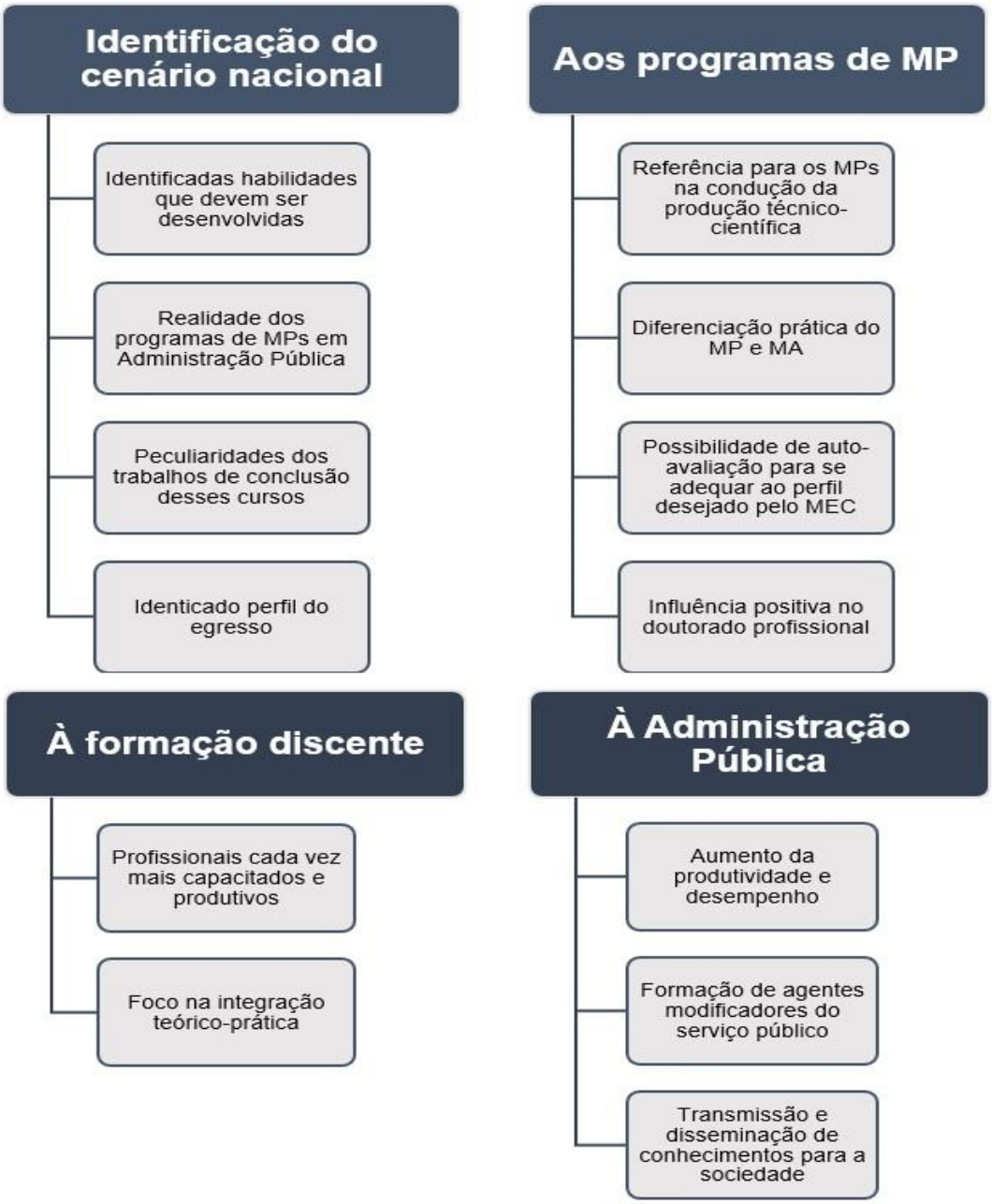
Acredita-se que a partir dos resultados apresentados na pesquisa, será possível que os programas façam uma auto avaliação e verifiquem como adequar suas diretrizes ao perfil esperado no MP. Espera-se que estes repensem quanto a disseminação do conhecimento e façam as mudanças que julgarem necessárias com base nessa proposta de intervenção. Além disso, espera-se que essa proposta de intervenção influencie positivamente o desenvolvimento do doutorado profissional.

Visa-se contribuir, ainda, na formação dos discentes, no intuito de viabilizar a conclusão do MP com foco na integração teórico-prática e que os concluintes correspondam aos objetivos de criação do mestrado profissional.

Ao formar mestres profissionais em consonância com o perfil desenhado pelo MEC e CAPES, contribui-se também com a produtividade e desempenho da Administração Pública. Os mestres profissionais formados nessa área do conhecimento devem estar aptos a reconhecer problemas enfrentados na sua área de atuação, encontrar e aplicar soluções para eles, além de transmitir e disseminar os conhecimentos adquiridos.

Dessa forma, ao delimitar o estudo nos MP em Administração Pública, espera-se que esses mestres profissionais sejam agentes modificadores e transformadores do serviço público, melhorando o funcionamento e desempenho dessa esfera, atingindo os princípios de eficiência, eficácia e economicidade.

Figura 12 - Contribuições tecnológica e social



Fonte: Elaborado pela autora.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi propor ações para que o perfil do mestre profissional em administração pública no Brasil corresponda com os objetivos e perfil proposto pela CAPES e MEC. Para atendimento desse, primeiramente realizou-se um estudo bibliográfico e documental nas normativas brasileiras a respeito do tema e foi possível identificar o perfil do mestre profissional de acordo com os órgãos regulatórios, em consonância com o primeiro objetivo específico proposto. Salienta-se que esse perfil foi determinado a partir de características encontradas principalmente nos objetivos para a modalidade.

A partir desse estudo, conclui-se que o Ministério da Educação almeja que o mestre profissional seja capaz de transmitir os conhecimentos adquiridos na universidade, transformando-os em melhorias para o seu ambiente de trabalho ou para a sociedade, por meio da proposição e da aplicação de intervenções que inovem de alguma forma aquele ambiente. O maior intuito é o de transferência de conhecimentos da universidade para a sociedade, estreitando as relações com o setor produtivo, visando a aumentar a produtividade e a competitividade.

O segundo objetivo específico, de comparar o perfil de mestre profissional proposto pela CAPES x perfil proposto pelos cursos x o perfil encontrado nos trabalhos de conclusão elaborados pelos discentes apresentou os seguintes resultados: os perfis propostos pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração Pública são, majoritariamente, compatíveis ao esperado, possuindo grande relação com o proposto.

Já ao comparar o resultado prático dos MPs em Administração Pública com o perfil esperado, a maioria (4 de 5 programas) não atendem ou atendem parcialmente ao perfil esperado para esse profissional. Na análise dos trabalhos de conclusão desses cursos identificou-se em parte considerável deles a dificuldade em identificar problemas práticos (reais) e na maioria a ausência de proposta de intervenção/inovação na realidade investigada.

Após essa análise, foi possível o atendimento do terceiro objetivo específico de identificar as lacunas existentes com o proposto na teoria e o encontrado na prática. Ficou evidente a dificuldade da integração da teoria na prática, isso porque percebe-se que as normativas dos programas (teoria) estão em consonância com o

esperado, contudo constata-se a partir da análise das dissertações que a prática não corresponde com essa realidade.

Dessa forma, o potencial de transmissão de conhecimento à sociedade está comprometido, se confrontados os resultados encontrados nas dissertações com as diretrizes dos órgãos e dos programas quanto ao perfil desejado dos cursos.

Identificadas as lacunas nessa realidade, foram propostas ações visando aprimorar essas questões. Acreditando que o aprendizado ocorre através da ação e que não há aprendizado com o sujeito passivo, as ações propostas são baseadas nas teorias de aprendizagem-ação e de construção de conhecimento. Para a dificuldade na identificação de problema prático bem como na proposição de intervenção na realidade, propôs se 1- a inclusão de disciplinas na grade curricular visando que o aluno exercite a tarefa de identificar e solucionar problemas concretos, 2- o uso de estudo de caso como método de ensino, 3- a inclusão obrigatória de profissionais no corpo docente.

Propôs-se, ainda, a adoção de “Termo de referência”, ferramenta utilizada pela EAESP/FGV evidenciada como melhores práticas. Para aprimorar a capacidade do aluno em intervir/inovar o ambiente estudado, recomendou-se a utilização do método de investigação-ação tanto para realização do TCC quanto como atividade de pesquisa paralela, escoando a produção de turmas anteriores.

As ações propostas podem ser adaptadas à realidade dos programas e adotadas como conjunto ou de forma isolada, isso porque observou-se que os cursos possuem necessidade diferenciadas. Importante mencionar que após implementação das práticas, é necessário avaliar periodicamente seus impactos e sua adequação às realidades regionais e dos programas.

A falta de unanimidade da academia, quanto aos MPs, e a dificuldade de aplicação do perfil esperado demonstram que falta ainda aprimorar o entendimento de conceitos fundamentais ao MP. Cabe ao Ministério da Educação e CAPES a tarefa de propagar o conhecimento do que se espera de um mestre profissional: conceitos como problema prático, transmissão de conhecimento para a sociedade e propositura de intervenção/inovação carecem de ter suas definições disseminadas.

7.1 Critérios de pesquisa aplicado à essa dissertação

Contrassenso seria se essa dissertação, ao sugerir quais características devem ser encontradas em um trabalho de conclusão de mestrado profissional, não se orientasse por essas mesmas características. Durante a elaboração desse trabalho, a pesquisadora, frequentemente, questionava se suas ações estavam condizentes com o aqui proposto. Dessa forma, optou-se pela auto-aplicação do critério elaborado para análise das dissertações. Obteve-se os seguintes resultados:

1- A dissertação parte de um problema prático e/ou demanda da sociedade?

Sim. Durante as aulas no MP, foi possível perceber alguns indícios de problemas enfrentados na modalidade: O PROFIAP-UNIR, programa frequentado pela pesquisadora, iniciou sua primeira turma em outubro de 2014, durante esse período, muitas mudanças ocorreram nas normativas internas, observe:

- Em junho/2015 a coordenação nacional lançou um manual para elaboração do trabalho de conclusão final (TCF). Contudo, em agosto de 2016, a coordenação local (UNIR) entendeu que havia necessidade de aprimoramento nesse manual, de forma a trazer uniformidade aos trabalhos. Novamente, em dezembro/2017, o manual local foi alterado;
- Em dezembro/2016 a coordenação nacional atualizou o regimento do programa e nova atualização foi feita em agosto/2017;
- Em dezembro/2016 realizou-se o I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Nesse congresso, a pesquisadora participou da mesa redonda intitulada “Elaboração Do Projeto, Artigo Tecnológico E Dissertação De Mestrado Profissional: uma discussão necessária” e foi possível observar que muitas das universidades associadas estavam com dificuldades na elaboração do TCF e muitas delas elaboraram também manuais internos, visando facilitar e uniformizar essa tarefa.

A partir dessas situações e durante participação do I Congresso de Mestrados Profissionais em Administração Pública em 2016, observou-se que várias universidades associadas ao PROFIAP possuíam dúvidas e divergiam quanto ao “como fazer” e o que esperar desse profissional após a conclusão do curso. Na pesquisa bibliográfica havia estudos e discussões recentes e constantes a respeito

do tema. Já vislumbrava-se um problema: não há concordância sobre quais as características devem estar presentes no egresso, nem quais as diferenças no TCC de um MP e um MA.

Na dúvida ainda quanto à problemática, realizou-se o estudo preliminar e houve a confirmação: grande parte das dissertações seguiam modelos estruturais idênticos àqueles utilizados no MA. A partir do estudo preliminar observou-se que a realidade dos MPs em Administração Pública não condizia totalmente com o esperado, julgando-se necessário conhecer quais lacunas existentes e como as solucionar. O problema é prático e real, pois possui impacto direto na realidade dos programas e na formação dos alunos. Assim, há também consequente impacto na Administração Pública que deixa de se beneficiar com mestres profissionais formados em acordo com o perfil desejado.

2- A dissertação apresenta proposta ou aplicação de intervenção/inovação?

Sim. A proposta de intervenção apresentada é um conjunto de ações que visa diminuir a divergência entre o proposto e idealizado pelas normativas e o que é encontrado na prática. Entende-se que a prática pode ser percebida por meio da análise das dissertações porque essas refletem o produto final: demonstram se o egresso é capaz de identificar problemas e propor soluções para eles.

Essa proposta de intervenção visa inovar os programas de pós-graduação, intervindo na sua realidade; almeja aumentar o retorno para a sociedade dos investimentos em educação e na administração pública, expandindo a produtividade e desempenho do setor por meio dos conhecimentos adquiridos (e disseminados) pelos mestres profissionais em Administração Pública.

3- A proposta de intervenção é baseada/fundamentada em teorias?

Sim. As propostas apresentadas nessa pesquisa são baseadas nas teorias e métodos de aprendizagem-ação e de construção do conhecimento como a Teoria do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997). Além disso, demais propostas são apresentadas com base em revisões da literatura, como a investigação-ação, estudo de caso e análises de melhores práticas como o caso do termo de referência adotado pela EAESP/FGV.

7.2 Limitações do trabalho e oportunidades de pesquisa

Por meio do estudo da literatura (e, ainda, pelos resultados da última avaliação quadrienal da CAPES), percebe-se que há falhas no atendimento do perfil do MP em programas de diversas áreas do conhecimento, contudo, a presente pesquisa limita-se aos resultados encontrados nos programas de MP em Administração Pública aqui estudados. Não é possível generalizar os dados encontrados e afirmar que as lacunas são as mesmas em todas as áreas.

Além disso, a análise nas dissertações limita-se àquilo que os autores transmitiram em seus textos. Ou seja, é possível que determinada pesquisa tenha sido motivada por um problema prático, contudo o autor não conseguiu o demonstrar no texto.

Para pesquisas futuras, sugere-se 1- a análise de outros programas de mestrados profissionais, visando o aprimoramento da modalidade no país; 2- o estudo do caso do programa da EAESP/FGV, identificando os fatores críticos de sucesso; 3- a elaboração de estudo visando propor metodologia de avaliação para CAPES baseando-se no método aqui apresentado; 4- que as ações de intervenção propostas sejam implementadas e que seja realizado um novo estudo para avaliação de seus impactos no atendimento do perfil esperado para o MP.

REFERÊNCIAS

ABREU, Guacira Ribeiro de. **Ressignificação da formação do professor de ensino técnico-profissional: por uma prática reflexiva na reconstrução de sua identidade.** Revista profissão docente, Uberaba, v. 9, n. 21, p. 114-132, jan/jul. 2009. Disponível em: <http://revistas.uniube.br/index.php/rpd/article/view/231/225>. Acesso em 10/01/2018.

ADAMI, Andreza; BAUER, Marcela. **Perfil e prática do agente de segurança socioeducativa: Recomendações para a subsecretaria de atendimento às medidas socioeducativas de Minas Gerais.** 161 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Políticas Públicas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11372/Marcela%20Bauer_Andreza%20Adami_%20disserta%c3%a7%c3%a3o.final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 13/12/2017.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; BULGACOV, Sérgio; PEREIRA, Filipe Ivo; VALLE, Luciana Ribeiro do. **Mestrados profissionais em administração, contabilidade e turismo no Brasil e seu processo de avaliação.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, vol. 7, nº 1, jan. 2014, p. 298-322. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n1p298/26347>. Acesso em 27/05/2017.

AMBONI, Nério; SECCHI, Leonardo; FEUERSCHÜTTE, Simone G. **Estrutura e forma do projeto de pesquisa e da dissertação do Mestrado Profissional em Administração.** Florianópolis: [s.n.], 2013. Disponível em: < http://www.esag.udesc.br/arquivos/id_submenu/672/estrutura_projeto_e_dissertacao_mprofissional_2013.pdf>. Acesso em 12/12/2016.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de; PEREIRA, Rodinei; PRÍNCEPE, Lisandra Marisa; ARANHA, Elvira Godinho. **Tutoria acadêmica no mestrado profissional: um aprendizado compartilhado.** Revista da FAEEBA – Educação e contemporaneidade. Salvador, v. 25, n. 47, p.37-50, set./dez. 2016. Disponível em: <http://revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/view/3207/2076>. Acesso em 10/01/2018.

ARCANJO, Pedro. Disponível em: <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/noticia-1/coordenadoresdeareafalamsobreaavaliacaodemestradosprofissionais>. Acesso em 15/09/2017.

BARDIN, Laurence. **A análise de conteúdo.** Edições 70. Lisboa, 1977. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34601480/bardinlaurence-anlisedecontedo-140414215528-

phpapp01.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494706753&Signature=EcP4j1%2Fw8LYxM4UbsdlwQpYk27A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLAURENCE_BAROlN.pdf>. Acesso em 20/04/2017

BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. **A trajetória dos mestrados profissionais em Administração no Brasil: uma abordagem dinâmica e multidimensional.** XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 2014. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ1918.pdf>. Acesso em 01/05/2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portal Fundação Capes. **Portaria nº 389, de 23 de março de 2017.** Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação stricto sensu. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/24032017-PORTARIA-No-389-DE-23-DE-MARCO-DE-2017.pdf>. Acesso em 03/05/2017.

CAPES. Plataforma Sucupira. **Dados Quantitativos de Programas Recomendados e Reconhecidos.** 2016a. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoRegiao.jsf;jsessionid=vYfGKbq56rSOJmaGvRAo8icn.sucupira-214>. Acesso em 12/10/2016.

_____. **Portal da Avaliação Quadrienal 2017.** 2017a. Disponível em: <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br>. Acesso em 25/09/2017.

_____. Portal da avaliação quadrienal 2017. **Relatório da Avaliação Quadrienal 2017 da área de Administração Pública e de empresas, ciências contábeis e turismo.** 2017b. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfGF2YWxpYWNhby1xdWFkcmllbmFsfGd4OjExZmJlMmIxY2JkZjgyZjc>. Acesso em 22/09/2017.

_____. Portal Fundação Capes. **Acesso à informação > Perguntas frequentes > Avaliação da pós-graduação > Mestrado profissional.** 2015. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7419-mestrado-profissional>. Acesso em 14/09/2017.

_____. Portal Fundação Capes. **Mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado.** 2007. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/artigos/Artigo_30_08_07.pdf>. Acesso em 22/10/2016.

_____. Portal Fundação Capes. **Mestrado Profissional: o que é?** 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>. Acesso em 06/07/2016.

_____. **Portaria 059, de 21 de março de 2017.** Dispõe sobre o regulamento da avaliação quadrienal. 2017c. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfGF2YWxpYWNhby1xdWFkcmllbmFsfGd4OjY0NTMxNTlmMWE1MGY4NTc>. Acesso em 25/09/2017.

_____. **Portaria 080, de 16 de dezembro de 1998.** Dispõe sobre o reconhecimento de mestrados profissionais e dá outras providências. 1998. Disponível em: <https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/portaria_capes_080.pdf>. Acesso em 06/07/2016.

_____. **Portaria 131, de 28 de junho de 2017.** Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais. 2017d. Disponível em: <https://capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/30062017-portaria-131-2017.pdf>. Acesso em 01/08/2017.

_____. **Requisitos para a apresentação de propostas de cursos novos (APCN).** 2016b. Disponível em: <http://capes.gov.br/images/documentos/Criterios_apcn_2016/Criterios_APCN_Administracao.pdf>. Acesso em 22/09/2017.

CGEE. **Mestres e doutores 2015 – Estudos da demografia da base técnico-científica brasileira.** Recursos Humanos para a Ciência, Tecnologia e Inovação (RHCTI). 2016. Disponível em: <https://www.cgee.org.br/web/rhcti/mestres-e-doutores-2015>. Acesso em 14/09/2017.

COSTA, Daniel Antônio Torno de Araújo. **A influência do policiamento e da fiscalização nos acidentes de trânsito.** 66 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18076/-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20MAP%20-%20Daniel%20Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 18/12/2017.

COUTINHO, Clara P.; SOUSA, Adão; DIAS, Anabela; BESSA, Fátima; FERREIRA, Maria José; VIEIRA, Sandra. **Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas.** Revista Psicologia, Educação e Cultura. 2009, vol. XIII, n 2, p.

455-479. Braga (Portugal). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10148/1/Investiga%C3%A7%C3%A3o_Ac%C3%A7%C3%A3o_Metodologias.PDF>. Acesso em: 24/01/2018.

DEP-UFMG. Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais. **Gestão do conhecimento tácito.** Resumo. Sem data. Disponível em: <http://pesquisas.dep.ufmg.br/gestaodotacito/index.php5>. Acesso em 13/01/2018.

EAESP/FGV. **Repositório digital da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.** Dissertações do mestrado profissional em gestão e políticas públicas. São Paulo. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8471/recent-submissions>. Acesso em 19/05/2017.

FGV/RJ. **Repositório digital da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.** Dissertações do mestrado profissional em Administração Pública. Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12392>. Acesso em 20/05/2017.

FISCHER, Tânia. **Documento – sobre maestria, profissionalização e artesanato intelectual.** Revista de Administração Contemporânea – RAC. Vol. 14, nº 2, Curitiba, abr. 2010. Documentos e debates. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000200010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 30/09/2016.

_____. **Mestrado profissional como prática acadêmica.** Revista Brasileira de Pós-Graduação. v.2, n. 4, p. 24-29, jul. 2005. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/74/71>. Acesso em 25/11/2016.

FONTANA, Maria Iolanda. **A investigação-ação e a relação teoria e prática na formação continuada de professores.** Ebook Didática e prática de ensino na relação com a formação de professores. 2014. Disponível em: <http://www.uece.br/endipe2014/ebooks/livro2/A%20INVESTIGA%C3%87%C3%83O-A%C3%87%C3%83O%20E%20A%20RELA%C3%87%C3%83O%20TEORIA%20E%20PR%C3%81TICA%20NA%20FORMA%C3%87%C3%83O%20CONTINUADA%20DE%20PROFESSORES.pdf>. Acesso em 25/01/2018.

GEOCAPES. Portal Fundação Capes. **Sistema de Informações Georreferenciadas da CAPES – GEOCAPES.** Disponível em: <http://geocapes.capes.gov.br/geocapes2/>. Acesso em 25/09/2017.

GIACOMAZZO, Graziela; LEITE, Denise. **O mestrado profissional no âmbito das políticas públicas na educação: reflexões sobre a produção do conhecimento científico.** Revista Educação temática digital (EDT). Campinas, Vol. 16, nº3, set./dez. 2014, pg. 475-493. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_d7d439a05f_0000018489.pdf>. Acesso em 27/05/2017.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Perfil profissiográfico dos egressos do programa de mestrado profissional em administração de uma instituição de ensino do interior do estado de São Paulo.** Red de revistas científicas de América Latina Y el Caribe, España y Portugal. 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/2734/273420395007/>. Acesso em 10/11/2017.

GOULART, Iris Barbosa; FERREIRA, Leandro Santos; VASCONCELOS, Fernanda Carla Wasner; COSTA, Daniela Vecchia. **Mestrado profissional em administração: a visão dos coordenadores de cursos e dos egressos de Minas Gerais.** ANAIS 3º Simpósio avaliação da educação superior. Florianópolis/SC, 05 e 06 de setembro de 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/179353/102_00765%20-%20ok.pdf?sequence=1>. Acesso em 02/01/2018.

KRAKAUER, P. V. de C.; MARQUES, J. A.; ALMEIRA, M. I. R. de. **Mestrado Profissional em Administração: diretrizes na elaboração dos projetos.** ANAIS XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte/MG, 13 a 16 de setembro de 2015. Disponível em: <https://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/817510/mod_resource/content/2/Leitura%20aula%202_artigo%20diretriz%20MPE.pdf>. Acesso em 10/09/2016.

LEAL, Elisabeth Juchem Machado. **Um desafio para o pesquisador: a formulação do problema de pesquisa.** Revista Contrapontos. Itajaí, maio/agosto 2002. Ano 2, n.5, p. 229-237. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br//seer/index.php/rc/article/viewFile/145/124>. Acesso em 10/11/2017.

LIMA, Márcia Gabriela Souza. **Fatores que determinam o desempenho em termos de variação de preço e prazo de entrega das compras por pregão eletrônico.** 70 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2014. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/marcia_gabriela_souza_lima.pdf>. Acesso em 10/12/2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, Rosana. **Avaliação da eficácia do portal educacional no ensino médio do centro estadual de educação tecnologia Paula Souza.** 204 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2015. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/rosana_mariano.pdf>. Acesso em 15/12/2017.

MELO, Katia Valéria Araujo. **Origem e institucionalização da pós-graduação *stricto sensu* profissional: um estudo de casos.** 242 folhas. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2002. Disponível em <http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20050223162406.pdf>. Acesso em 25/04/2017.

MENANDRO, Paulo Rogério Meira. **Réplica 2 – Mestrado profissional, você sabe com quem está falando?** Revista de Administração Contemporânea – RAC. Vol. 14, nº 2, Curitiba, abr. 2010. Documentos e debates. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000200012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 30/09/2016.

NASCIMENTO, Adna Souza do; ARAGÃO, Iracema Raimunda Brito Neves; GOMES, Carlos Adriano Santos; NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa. **Pesquisa científica e a construção do conhecimento: possibilidade e prática ou utopia?** Revista Evidenciação Contábil & Finanças**,** v. 1, n. 2, p. 106-122, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40064/pesquisa-cientifica-e-a-construcao-do-conhecimento--possibilidade-e-pratica-ou-utopia->. Acesso em: 26/11/2016.

NASCIMENTO, Natália Talita Araújo. **Inovação organizacional com foco na teoria U: estudo de caso em um instituto de educação rural.** 122 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em administração pública em rede nacional). Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho. 2016. Disponível em:<https://drive.google.com/file/d/0B31O7OeLzSBITGMzWl82Vmhmdjg/view>. Acesso em 20/12/2017.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus,1997.

OLIVEIRA, Rodrigo Xavier Ferreira de. **Metodologia para gerenciamento de projetos em tecnologia da informação baseada no guia PMBOK: um estudo de caso na Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte.** 184 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em gestão pública). Universidade Federal

do Rio Grande do Norte. Natal. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/19521>. Acesso em 18/12/2017.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. **O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado.** Red de revistas científicas de América Latina Y el Caribe, España y Portugal. 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/147/14702004/>. Acesso em 10/06/2017.

PINA-OLIVEIRA, Alfredo Almeida; GERMANI, Ana Claudia Camargo Gonçalves; CHIESA, Anna Maria. **A análise documental na avaliação de práticas educativas em saúde.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde. Vol. 14, nº 1, 2016, p. 122-131. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2441/pdf_428>. Acesso em 28/05/2017.

PIQUET, Rosélia; LEAL, José Agostinho Anachoreta; TERRA, Denise Cunha Tavares. **Mestrado profissional: proposta polêmica no Sistema Brasileiro de Pós-Graduação – o caso do planejamento regional e urbano.** Revista Brasileira Pós-Graduação, v. 2, n. 4, 2005, p. 30-37. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/75/72>. Acesso em 26/10/2016.

PROFIAP. Portal do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em rede nacional. **Programação do I Congresso nacional dos mestrados profissionais em Administração pública.** 2016. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/programacao-sintetica-2.pdf>. Acesso em 01/12/2016.

QUARESMA, Adilene Gonçalves; MACHADO, Lucilia Regina de Souza Machado. **Questões pedagógicas dos mestrados profissionais: uma aproximação ao tema a partir de produções bibliográficas.** Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 11, n. 24, 2014, p. 461 - 481. Disponível em: < http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/508/pdf>. Acesso em 20/04/2017.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; FARIA FILHO, José Rodrigues; FRANÇA, Sérgio Luiz Braga. **O Mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro.** Revista Brasileira de Pós-Graduação. v.2, n. 4, p. 97-104, jul. 2005. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/82/78>. Acesso em 25/11/2016.

RAC - Revista de Administração Contemporânea. **Documentos e debates**. Vol. 14, nº 2, Curitiba, abr. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1415-655520100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30/09/2016.

RIBEIRO, Cláudio Rezende. **A universidade como disputa da reprodução social: contribuição ao debate sobre os mestrados profissionais.** Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 7, n. 14, 2010, p. 433 - 450. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/12/9>. Acesso em 26/10/2016.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Sem data. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. Acesso em 26/09/2017.

SANTOS, Klecia Elaine Ramos dos. **Administração política e gestão pública: uma proposta de avaliação para o instituto federal de educação, ciência e tecnologia da Bahia (IFBA), campus Camaçari, sob a ótica da teoria da administração política.** 120 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2014. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/klecia_elaine_ramos_dos_santos.pdf>. Acesso em 15/12/2017.

SANTOS, Morjane Armstrong; PIRES, Elaine Gonçalves; MACAMBIRA, Magno Oliveira; BRUNI, Adriano Leal. **A Construção do Conhecimento Sobre Ensino e Aprendizagem em Contabilidade: Um Olhar Sobre os Congressos USP e ANPCONT no Período de 2007 a 2011.** Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 71-84, 2013. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/16174>. Acesso em: 27/11/2016.

SILVA, Daniel Brito da. **A investigação-ação: mudança de paradigma na prática docente do ensino de História.** Anais do VI Encontro Estadual de História. Ilhéus/BA. 2012. Disponível em: <http://www.viencontroanpuhba.ufba.br/modulos/submissao/upload/43886.pdf>. Acesso em: 31/01/2018.

SILVA, Maria Gabriela Jandiroba. **Marketing social interno relacionado a questões ambientais: uma investigação numa instituição federal de ensino superior.** 171 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2016. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/maria_gabriela_jandiroba_silva.pdf>. Acesso em 18/12/2017.

SOUSA, Ivan Sergio Freire de. **A pesquisa e o problema de pesquisa: quem os determina?** Texto para discussão. Empresa Brasileira de pesquisa agropecuária. 2001. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/84023/1/seatexto011.pdf>. Acesso em 10/11/2017.

SCHNEIDER, Sergio; SCHIMITT, Cláudia Job. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998. Disponível em <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjwmfz4k9fWAhUGFZAKHf3wCBsQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.uma.pt%2Fliliana%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D426%26Itemid%3D26&usg=AOvVaw2I2MhWpPV9ttluwi-nCKAd>. Acesso em 25/09/2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SONAGLIO, Ana Lúcia Baggio; GODOI, Christiane Kleinübing; SILVA, Anielson Barbosa da. **Estilos de aprendizagem experencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior.** Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, vol. 14, nº 1, jan./fev./mar 2013, p. 123-159. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/viewFile/75/42>. Acesso em 02/06/2017.

SPRICIGO, Cinthia Bittencourt. **Estudo de caso como abordagem de ensino.** Disponível em: <https://www.pucpr.br/wp-content/uploads/2017/10/estudo-de-caso-como-abordagem-de-ensino.pdf>. Acesso em 03/01/2018.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3>. Acesso em 18/05/2016.

UFBA. **Portal do programa de pós-graduação em Administração.** Publicações – Dissertações do Mestrado profissional em Administração. 2017. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacoes/pesquisa?title=&field_publicacao_tipo_nid=7728&field_publicacao_autor_value=&field_publicacao_ano_pblc_value%5bmin%5d%5byear%5d=1959&field_publicacao_ano_pblc_value%5bmax%5d%5byear%5d=2016&field_publicacao_orientador_value=&field_publicacao_chaves_value>. Acesso em 22/04/2017.

UFES. **Portal do programa de pós-graduação em gestão pública.** Dissertações. 2017. Disponível em <http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-

graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas>. Acesso em 20/04/2017.

UFLA. **Portal do programa de pós-graduação em administração pública.** Dissertações. 2017. Disponível em: < http://www.prpg.ufla.br/admpublica/inicio/pesquisas-e-publicacoes/teses-e-dissertacoes/>. Acesso em 25/04/2017.

UFPA. **Portal do programa de pós-graduação em gestão pública da Universidade Federal do Pará.** 2017. Disponível em: <http://ppggp.propesp.ufpa.br/index.php/br/teses-e-dissertacoes/dissertacoes>. Acesso em 22/04/2017.

UFRN. **Portal do programa de pós-graduação em gestão pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** Dissertações. 2017. Disponível em: <https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=5679>. Acesso em 20/04/2017.

UNIR. **Portal do programa de pós-graduação em administração pública em rede nacional da Universidade Federal de Rondônia.** Dissertações. 2017. Disponível em: <http://www.profiap.unir.br/?pag=estatica&id=4571&titulo=Disserta%E7%F5es>. Acesso em 20/04/2017.

UNIVALI. **Portal do programa de mestrado em ciência e tecnologia ambiental.** Disciplina estudo de caso. 2018. Disponível em: <https://www.univali.br/pos/mestrado/mestrado-em-ciencia-e-tecnologia-ambiental/disciplina-estudo-de-caso/Paginas/default.aspx>. Acesso em 03/01/2018.

VALENTIM, Aldo; STOICOV, Carla; PRECIOSO, Vinícius. **Juventude Viva: proposta de indicadores de avaliação de resultados para medir a efetividade da política pública.** 94 folhas. Dissertação (Mestrado profissional em gestão e políticas públicas). Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de empresas de São Paulo. São Paulo. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11966/JUVENTUDE%20VIVA-Proposta%20de%20Indicadores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20/12/2017.

VARGAS, Tatiane. **O cenários dos mestrados profissionais no país e o caso da ENSP.** Informe no Portal Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Disponível em: <http://www.ensp.fiocruz.br/portal-ensp/informe/site/materia/detalhe/37941>. Acesso em 15/12/2016.

VASCONCELOS, Flavio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Replica 1 – as dimensões e desafios do mestrado profissional.** Revista de Administração Contemporânea – RAC. Vol. 14, nº 2, Curitiba, abr. 2010. Documentos e debates. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000200011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 30/09/2016.

WERNECK, Vera Rudge. **Sobre o processo de construção do conhecimento: O papel do ensino e da pesquisa.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, 2006, p. 173-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n51/a03v1451.pdf>. Acesso em: 26/11/2016

WRASSE, Carlos Laércio; PASA, Carine Cristiane Machado Urbim; PISSIDÔNIO, Rafaella. **Matriz Curricular do curso de engenharia de produção e sua influência no desempenho do ENADE 2011.** XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131850/2014-204.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27/11/2016.

ANEXO - TERMO DE REFERÊNCIA

MPGPP-FGV TERMO DE REFERÊNCIA PARA TRABALHO FINAL – 2014

Secretaria Nacional de Juventude – Secretaria Geral da Presidência da República

O que informa o sucesso ou insucesso de uma política de caráter intersetorial e transversal? O caso do Plano Juventude Viva

Antecedentes

Os homicídios são hoje a principal causa de morte de jovens de 15 a 29 anos no Brasil e atingem especialmente jovens negros do sexo masculino, moradores das periferias e áreas metropolitanas dos centros urbanos. Dados do Ministério da Saúde mostram que mais da metade (53,3%) dos 49.932 mortos por homicídios em 2010 no Brasil eram jovens, dos quais 76,6% negros (pretos e pardos) e 91,3% do sexo masculino[1].

Em resposta a esse desafio, o Governo Federal criou o Plano Juventude Viva, implementado gradativamente desde setembro de 2012 nos municípios prioritários dos estados de Alagoas, Paraíba, no Distrito Federal e região metropolitana, municípios de São Paulo e Osasco, na região metropolitana de Salvador e com perspectiva de chegar aos municípios prioritários do Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Pará até 2014. Sob coordenação da Secretaria-Geral da Presidência da República, por meio da Secretaria Nacional de Juventude, e da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, o Plano Juventude Viva é fruto de permanente articulação interministerial para enfrentar a violência contra a juventude brasileira, especialmente os jovens negros, principais vítimas de homicídio no Brasil.

Construído por meio de um processo participativo, o Plano reúne ações de prevenção que visam a reduzir a vulnerabilidade dos jovens a situações de violência física e simbólica, a partir da criação de oportunidades de inclusão social e autonomia; da oferta de equipamentos, serviços públicos e espaços de convivência em territórios que concentram altos índices de homicídio; e do aprimoramento da atuação do Estado por meio do enfrentamento ao racismo institucional e da sensibilização de agentes públicos e da sociedade em geral para o problema.

Participam do Plano Juventude Viva os ministérios da Cultura, Desenvolvimento Social, Direitos Humanos, Educação, Esporte, Igualdade Racial, Justiça, Políticas para as Mulheres, Saúde, Secretaria Gerald a Presidência e Trabalho em Emprego. O Plano Juventude Viva constitui uma oportunidade histórica para enfrentar a violência, problematizando a sua banalização e a necessidade de promoção dos direitos da juventude. Além das ações voltadas para o fortalecimento da trajetória dos jovens e transformação dos territórios, o Plano busca promover os valores da igualdade e da não discriminação, o enfrentamento ao racismo e ao preconceito geracional, que contribuem com os altos índices de mortalidade da juventude negra brasileira. Trata-se de um esforço inédito do conjunto das instituições do Estado para reconhecer e enfrentar a violência sob esta abordagem que reconhece o racismo como componente importante para o problema enfrentado – entre outros fatores -, somando esforços com a sociedade civil para a sua superação.

Situação problema

O Plano Juventude Viva tem coordenação compartilhada entre a Secretaria Nacional de Juventude/SG-PR e a SEPPIR. A Secretaria Nacional de Juventude (SNJ) foi criada em 2005, por sugestão de um Grupo Interministerial, implementado em 2004 para fazer um diagnóstico da juventude brasileira e dos programas do governo federal destinados a esse público. Sob a

coordenação da Secretaria-Geral da Presidência da República, o Grupo, que reuniu representantes de 19 Ministérios, recomendou a criação da Secretaria, do Conselho Nacional de Juventude (Conjuve) e do Programa Nacional de Inclusão de Jovens (Projovem), instituídos em 30 de junho de 2005 pela Lei 11.129.

Vinculada à Secretaria-Geral, cabe à SNJ a tarefa de formular, coordenar, integrar e articular políticas públicas para a juventude, além de promover programas de cooperação com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados para as políticas juvenis. A SEPPIR foi criada em 2003 com tarefas semelhantes às da SNJ, mas voltada para a inclusão das populações negra, indígena e cigana, com ênfase na promoção da igualdade racial e do enfrentamento ao racismo. De Secretaria Especial, adquiriu em 2010 o status de Ministério.

O Plano Juventude Viva é prioridade tanto para SNJ/SG quanto para SEPPIR, como informam os compromissos assumidos por ambas no PPA 2012/2016. Tanto SNJ/SG quanto SEPPIR colocaram na referida meta relativa ao Plano Juventude Viva, relacionadas com a redução da vulnerabilidade da juventude negra à violência letal. Especificamente, a SNJ definiu como ações a serem realizadas no período previsto uma campanha de sensibilização sobre o tema e a articulação de uma rede para fortalecimento de grupos juvenis interessados e atuantes no tema.

É importante destacar, todavia, que as ações pactuadas entre os 11 ministérios no âmbito do Plano Juventude Viva vão além daquelas sob governabilidade da SNJ/SG ou da SEPPIR – que especificamente assumiu a realização de oficinas de identificação e abordagem ao racismo institucional nos estados prioritários para a expansão do PJV até 2014. Muito do trabalho realizado pelos dois órgãos diz respeito à sensibilização de parceiros do governo federal e de governos locais para atuação no PJV, chegando-se a realizar também ações conjuntas no caso de alguns programas ou editais como Projovem Urbano, Mais Educação, EJA, NUFAC, Saúde na Escola, Protejo/Mulheres da Paz, entre outros.

Diante do exposto, e do pouco tempo de implementação do PJV, levado em conta também o fato de que os instrumentos para esta implementação também estão em fase de construção ou aperfeiçoamento – um desafio que parece ser característico de organismos governamentais cuja natureza principal é ainda articular de forma transversal determinadas iniciativas, mais do que executá-las: quais os indicadores possíveis para medir o sucesso ou insucesso da atuação destes órgãos – ou de iniciativas, como o Plano Juventude Viva, coordenadas por eles?
Que fatores ou o que pode ajudar a descrever e explicar a eficiência, eficácia e efetividade da ação de um órgão governamental que promove, a exemplo do Plano Juventude Viva, uma ação predominantemente transversal? Ainda que, também vale observar, assuma ao mesmo tempo algumas ações com execução própria. O que deve ser mais relevante considerar, do ponto de vista de indicadores, para uma política transversal como o Plano Juventude Viva?

Objetivos

- Contribuir para a compreensão do que podem ser indicadores para políticas de caráter transversal.
- Descrever o que deve ser levado em conta para a construção destes possíveis indicadores.
- Contribuir para a definição de possíveis indicadores para evidenciar a incidência do trabalho da Secretaria Nacional de Juventude em sua ação de coordenação do Plano Juventude Viva.
- Elaborar proposta de indicador que possa ser aplicado, mesmo que em caráter apenas experimental, para o Plano Juventude Viva.

Abordagem

- Revisão da literatura sobre indicadores de políticas públicas com forte transversalidade;

- Descrição de casos internacionais de indicadores para políticas públicas transversais
- Estudo sobre políticas públicas transversais nacionais (Programa Fique Vivo do Estado de Minas Gerais)
- Proposta inicial de indicador para o Plano Juventude Viva

Metodologia
A ser definida com pela equipe em conjunto.

Produtos
- Relatório final, 60 a 70 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos e referências bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV até 31 de julho de 2014.
- Apresentação do relatório diante de banca, com participação de dirigente da organização envolvida.

Conteúdo
Relatório elaborado pela equipe contendo:
- Diagnóstico da situação e análise;
- Proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas. As medidas propostas devem ser priorizadas e diferenciadas para o curto, médio e longo prazo.
- Anexos: lista de participantes do grupo; o presente termo de referência; lista de pessoas entrevistadas; fontes de dados consultadas.
- Referências bibliográficas.

Organização

Secretaria Nacional de Juventude – Secretaria Geral da Presidência da República

Fonte: Valentim, Stoicov e Precioso (2014).