

**PERCEPÇÕES DOS GESTORES ORGANIZACIONAIS ACERCA DO
INVESTIMENTO NA QUALIFICAÇÃO DE SEUS COLABORADORES NO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

Vânia Odete Abreu de Miranda

Mestre em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Ceará
Avenida da Universidade, 2446, Fortaleza/CE
E-mail: vania@acep.org.br – Fone: 85.3253-4161

Maria da Glória Arrais Peter

Doutora em Educação e Mestre em Controladoria e Contabilidade
Professora Associada - Universidade Federal do Ceará
Avenida da Universidade, 2446, Fortaleza/CE
E-mail: gloria@arrais.com – Fone: 85.3253-4161

Marcus Vinicius Veras Machado

Ph.D. em Higher Education (Área de Organização e Administração)
Professor Adjunto - Universidade Federal do Ceará
Avenida da Universidade, 2446, Fortaleza/CE
E-mail: marcus@acep.org.br – Fone: 85.3253-4161

Anelise Florencio de Meneses

Mestre em Administração e Controladoria
Analista de Controle Externo - Tribunal de Contas do Estado do Ceará
Rua Sena Madureira, 1047, Fortaleza/CE
E-mail: anelisefm@gmail.com – Fone: 85.3488-5919

RESUMO

Buscou-se investigar a opinião dos gestores organizacionais, quanto aos resultados do investimento realizado para qualificação de seus colaboradores no mestrado profissional, tendo em vista que são estes os principais responsáveis pela decisão de investir no capital humano. Para o alcance do objetivo proposto, optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa e descritiva, sendo utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, mediante um estudo de caso no Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas com os gestores organizacionais de onze empresas, selecionadas por terem investido na qualificação de pelo menos três colaboradores, nas turmas de 2003 a 2009. Foi também analisada a trajetória dos egressos, cujos dados foram disponibilizados pela coordenação do MPAC. Os resultados evidenciam, quanto à trajetória dos egressos, que a maioria dos pesquisados procedem de organizações privadas e contam com mais mobilidade entre três opções ocupacionais (assalariados não docentes, empreendedores e docentes). Já as opiniões dos gestores enfatizam que o mestrado proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento da organização e de seus colaboradores, contribuindo para seu crescimento. Conclui-se que, na avaliação dos gestores, os colaboradores se tornaram mais produtivos, ensejando benefícios para si próprios e para a organização.

Palavras-chave: Educação Profissional; Mestrado Profissional; Capital Humano.

Área Temática: Educação e Pesquisa em Contabilidade.

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior (IES) são responsáveis por significativo desenvolvimento empresarial, ao contribuírem com as necessidades educacionais, por meio do importante papel de instruir e capacitar as pessoas nas mais variadas áreas do conhecimento. Paralelamente, observa-se que as organizações demandam, cada vez mais, estudos acerca da avaliação dos resultados dos investimentos em educação profissional, expressão esta criada em referência aos conhecimentos que os indivíduos adquirem por meio da capacitação, e assim desenvolvem um diferencial competitivo ante a dinâmica empresarial.

Nessa abordagem, são considerados investimentos em educação profissional os gastos que visem, principalmente, a aumentar eficaz e eficientemente os serviços produtivos prestados pelos colaboradores às organizações em que trabalham. Tal aspecto encontra apoio na Teoria do Capital Humano, ou seja, ao se investir em educação profissional, essa ação beneficia tanto a organização como a pessoa, refletindo na sociedade como um todo.

A Teoria do Capital Humano baseia-se na proposição de que a educação é necessária para melhorar a capacidade de evolução da produção. Seus teóricos asseguram que uma população instruída é uma população mais produtiva, por ensejar mais benefícios e soluções com o desenvolvimento do aprendizado, valorizando as capacidades humanas.

Schultz (1962) e Becker (1962) definem o capital humano como um bem constituído de pessoas que realizam qualquer atividade organizacional, que implica um custo para aumento da produtividade, podendo esse bem ser analisado dentro da estrutura da Teoria do Investimento, que apresenta a existência da incerteza, motivada pela importância das expectativas relacionadas à diferença de tempo entre a tomada de decisão e a sua realização.

Sob essa perspectiva, Keynes (1936) vê o investimento como decisões tomadas perante condições de incerteza, que requerem suposições sobre os retornos futuros. Assim, teóricos socioeconômicos, como Drucker (1994) e Toffler (1977), defendem a tese de que o investimento no conhecimento do colaborador pode mudar a realidade da organização diretamente, tendo em vista o aumento da competitividade.

Relacionado à temática em foco, foi realizada pesquisa, pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2011), ressaltando que o aumento no número de anos de estudo desenvolve habilidades e competências profissionais, diminuindo o desemprego, como reflexo do investimento em educação, com claras evidências de que a educação é um fator importante no que diz respeito ao bem-estar social e combate à pobreza, bem como para a melhoria da qualidade de vida. Além disso, o estudo de Cunha (2007) demonstra que pessoas com mestrado ganham salários até 4 vezes maiores do que graduados e até 16 vezes maiores do que pessoas com apenas o ensino médio concluído.

Com efeito, considera-se pertinente pesquisar a temática sobre educação profissional nas organizações, pois, com a contemporânea criação dos mestrados profissionais, verifica-se uma demanda crescente por esses cursos de pós-graduação. Vale ressaltar que, mesmo nas instituições públicas, os mestrados profissionais são financiados pelas organizações interessadas na qualificação de seus colaboradores. Acredita-se, pois, que suposições sobre os retornos futuros devam justificar o investimento dos gestores das organizações financiadoras.

Considera-se pertinente, também, verificar a efetiva contribuição da educação profissional para a melhoria dos processos que impactam positivamente no trabalho, na busca de um retorno satisfatório para as empresas, que justifiquem a relevância do investimento na educação profissional dos colaboradores e o alcance dos objetivos e resultados organizacionais planejados.

Sabendo-se, no entanto, das dificuldades para mensurar o retorno do investimento realizado em educação profissional, esta pesquisa considera que os gestores organizacionais podem contribuir, trazendo à discussão aspectos que, embora não possuam registro formal, na maioria dos casos, são percebidos no cotidiano das organizações, quanto às expectativas e

resultados observados com a formação dos colaboradores.

Da contextualização apresentada, centra-se o problema orientador desta pesquisa: quais as percepções dos gestores organizacionais acerca do investimento realizado na qualificação de seus colaboradores no mestrado profissional?

Alinhado à questão a ser pesquisada, tem-se como objetivo geral investigar as percepções dos gestores das organizações financiadoras acerca do investimento realizado na qualificação de seus colaboradores no mestrado profissional.

Para o alcance do objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e abordagem descritiva, sendo utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com foco no Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Na coleta de dados, foram analisados documentos do MPAC e a pesquisa de trajetória dos egressos, elaborada pela Coordenação do MPAC, bem como realizadas entrevistas com os gestores organizacionais das empresas que mais investiram na qualificação dos respectivos colaboradores, no período de 2003 a 2009.

Este artigo está organizado em cinco seções, incluída esta introdução. Nas segunda e terceira seções, foram abordados o referencial teórico e os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho. A quarta seção aborda os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais são exibidas na quinta seção.

2 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A Teoria do Capital Humano afirma que quanto mais as pessoas se educam, o principal efeito dessa educação está nas mudanças positivas nas habilidades e conhecimentos, para aumentar a produtividade e a habilidade cognitiva, conseqüentemente, ensejando maiores rendas.

Esta teoria teve origem no desenvolvimento da Teoria dos Investimentos em Educação, ou seja, esse conceito da área econômica estabelece que, ao se investir em educação e capacitação, para ensejar retorno ao longo prazo, essa ação beneficia a economia como um todo (SCHULTZ, 1973a). Aquele que recebe educação ou treinamento se torna um capital e, de acordo com os interesses dos investidores, pode retornar o investimento feito, nessa nítida analogia, entre a produtividade do capital e a educação.

Consonante Gemelli (2009), entretanto, o Capital Humano não é propriedade das organizações, pois pode ser definido como capacidades e experiências de indivíduos contraídas ao longo de aperfeiçoamentos, destacando-se que, a qualquer momento, as pessoas podem se desligar da organização, ficando nesta apenas o saber que foi convertido em conhecimento organizacional, permitindo a perpetuação deste por meio da cultura empresarial, denominada de Capital Estrutural.

De acordo com Borges-Andrade et al. (2006), a habilidade e a criatividade contribuem para o desenvolvimento da empresa, aliadas à tecnologia e à estrutura, sendo indispensável o incentivo dos gestores organizacionais para a educação, pois dá liberdade de opinião, incentiva a inovação e criação, propiciando um ambiente no qual os colaboradores possam se sentir valorizados e participantes da organização.

As pessoas são consideradas cada vez mais como recurso raro e dificilmente imitável do capital das empresas. Na análise de parte da literatura a respeito de Gestão de Pessoas (ASHTON; HAFFENDEN; LAMBERT, 2004; IVANCEVICH, 2007), de Competitividade (BARNEY, 2002), e sobre Indicadores de Capital Humano (HOLDER-WEBB et al., 2009; LI; PIKE; HANIFFA, 2008; STARK, 2008; GUTHRIE; CUGANESAN; WARD, 2007) observa-se que existe um consenso entre os autores a respeito da importância das pessoas para a execução dos objetivos da organização.

O problema, entretanto, está na forma de medir a contribuição do investimento nas pessoas. A discussão sobre Gestão de Recursos Humanos (raros, valiosos, inimitáveis) ou de

Capital Humano (ativos intangíveis) não é apenas uma diferença retórica, pois a primeira se preocupa com a organização das pessoas no ambiente de trabalho, medindo a eficácia de ações por meio de indicadores de desempenho que ajudem a empresa a implementar sua estratégia; na segunda discussão, busca-se analisar os custos de captação e de desenvolvimento do Capital Humano, avaliando a remuneração e os resultados gerados pelos investimentos nesse capital (BLAUG, 1975).

Para Brás (2007), antes de responder à pergunta acerca de quanto vale o capital humano da organização, deve-se começar a analisar os investimentos realizados para calcular a sua rentabilidade e eficiência. De acordo com Menezes-Filho (2001, p. 5), “[...] o investimento em capital humano é responsável por grande parte das diferenças de produtividade [...]” e as empresas no Brasil sabem que investir no capital humano é desenvolver seus membros, não apenas com treinamentos técnicos, mas também, e, principalmente, com treinamentos comportamentais e de desenvolvimento organizacional, para melhoria econômica e social da própria instituição.

De acordo com Drucker (2000), o ajuste e aperfeiçoamento dos sistemas e processos organizacionais tornam-se uma questão de sobrevivência. Em razão disso, todos os níveis empresariais se fundamentam na especialização e aperfeiçoamento profissional. Dessa forma, o capital humano não está condicionado apenas à oportunidade de uma formação continuada, que vise apenas ao preparo profissional atribuído pelas rápidas mudanças econômicas, tecnológicas e gerenciais, mas é cada vez mais imprescindível a elevação do nível de educação no mercado onde as empresas estão envolvidas.

Quanto à avaliação dos programas de educação pelas organizações, Snell, Bohlander e Sherman (2003) consideram essencial, constituindo, na fase final, uma ferramenta de tomada de decisão estratégica para a alta gerência da organização, porque nessa fase reside um dos grandes desafios das organizações em desenvolver e reter, não somente os melhores profissionais, mas também o conhecimento destes.

Andrade e Silva (2010) estabelecem que cada chefia traça metas e utiliza indicadores de acordo com a área em que os profissionais atuam, relacionados diretamente com os planos estratégicos da empresa, para medir retornos de investimentos em educação. Com efeito, o Quadro 1 mostra os modelos mais tradicionais de avaliação incluindo variáveis de resultados de treinamento, com um comparativo de metodologias.

Quadro 1 - Comparativo de metodologias do retorno sobre investimento em treinamento

Nível	Kirkpatrick (1975)	Hamblin (1978)	Phillips (1996)	Borges-Andrade (1982); Borges-Andrade et al. (2006)	Abbad (1999)
1º	Reação ou Satisfação	Reações	Planejamento da Avaliação	Insumos	Percepção de Suporte Organizacional
2º	Aprendizagem	Aprendizado	Coleta de Dados	Procedimentos	Características do Treinamento
3º	Mudança de Comportamento	Comportamento no Cargo	Análise dos Dados	Processos	Características da Clientela
4º	Resultados (ROI)	Mudanças na Organização	Comunicação dos Resultados	Resultados	Reação
5º	x	Valor Final	x	Ambiente	Aprendizagem
6º	x	x	x	x	Suporte à Transferência
7º	x	x	x	x	Impacto no Trabalho

Fonte: Andrade e Silva (2010).

No Quadro 1, demonstra-se a evolução dos conceitos centrais das metodologias relativas ao retorno sobre investimentos em educação. Para Lima (2004), a avaliação é um ato humano valorativo realizado por um “sujeito avaliador” em relação a um “objeto a ser avaliado”, com o intuito de conhecê-lo mais profundamente, a fim de aprimorá-lo ou

transformá-lo em um novo “objeto a ser avaliado”, fenômeno que aprimora ou transforma, também, como resultado, o próprio “sujeito avaliador” em um novo “sujeito avaliador”.

As decisões que os gestores organizacionais consideram para investimentos em educação impactam no trabalho daqueles que se educam, não influenciando apenas as condições de vida, mas também ensejando uma série de benefícios externos sobre o contexto daqueles que os rodeiam. Esses efeitos não são só variados, como também possuem várias dimensões. E daí advém a maior dificuldade de se proceder à avaliação dos impactos de investimentos em educação para o trabalho (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

Padoveze (2000) comenta que as empresas investem nas pessoas com o intuito de obter resultados, e esse efeito beneficia a ambos, pois os investimentos tendem a impulsionar as pessoas no alcance dos objetivos da organização, e, mesmo no eventual descarte de um funcionário especializado, a experiência adquirida com a contribuição para melhora do seu desempenho o torna habilitado a aplicar os conhecimentos em outras empresas.

Faz-se necessário, então, para os gestores organizacionais, um controle específico para medir a eficácia na gestão do capital humano, com medidas para o gerenciamento deste capital, que, de acordo com Edvinsson e Malone (1998), são na maioria indicadores não financeiros, dentre os quais se destacam os seguintes: motivação, *empowerment*, número de empregados, rotatividade dos empregados ou tempo médio de casa, número de gerentes, idade média dos empregados, tempo de treinamento (dias/ano) e liderança.

Para a avaliação da competência dos funcionários, Sveiby (1998) colabora com os gestores organizacionais utilizando quatro ativos intangíveis (crescimento, renovação, eficiência e estabilidade) como indicadores que proporcionam um melhoramento no que diz respeito ao desempenho produtivo das pessoas nos setores da empresa.

Quanto aos meios de qualificação profissional, Romanelli (2002) destaca as universidades como principais responsáveis, além da responsabilidade destas de manter a formação intelectual da força de trabalho. O descontentamento com a preparação básica inicial (graduação), em razão do progresso científico, forçou completar a formação do pesquisador para o treinamento do especialista altamente qualificado, evitando sobrecarregar o currículo da pós-graduação com a formação enciclopédica e superficial da graduação.

De acordo com o Ministério da Educação (MEC, 2011), o sistema de pós-graduação brasileiro organiza-se nas modalidades *stricto sensu* (doutorado e mestrado), *lato sensu* (especialização e aperfeiçoamento), e pós-doutorado. Cabe destacar que os mestrados subdividem-se ainda em acadêmicos e profissionais. No mestrado profissional, configura-se a viabilidade de a Universidade atuar de forma proativa, por meio do contato com o que é investigado na sua rotina, usando os seus recursos para identificar áreas, problemas e impasses que possam beneficiar a sociedade.

O apoio institucional e financeiro aos mestrados profissionais, na visão de Oller et al. (2005), ocorre por meio de demanda dos seguintes financiadores: a) órgãos públicos que, neste caso, poderão ter auxílios de organismos públicos de fomento ao ensino e à pesquisa, ou estar contidos em programas próprios de instituições de ensino públicas e privadas; b) empresas privadas; c) instituições de ensino e pesquisa públicas e privadas sem as demandas estabelecidas acima; e d) organizações não governamentais.

No tocante aos dados sobre a pós-graduação no Brasil, observa-se que, no período de 2003 a 2009, houve um incremento de aproximadamente 50% no quantitativo de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Tais programas são compostos por um total de 4.749 cursos no País, divididos em mestrados e doutorados. Verifica-se, ainda, que a Região Sudeste é aquela com o maior percentual de cursos de mestrado (47,65%) e de doutorado (56,73%), seguida pelas Regiões Sul (20,65%; 19,20%) e Nordeste (19,05%; 14,69%). Já as Regiões Norte e Centro-Oeste são aquelas que demonstram os menores percentuais de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, 4,34% e 7,20%, respectivamente (MEC/CAPES, 2011).

Verifica-se que apenas 12% dos cursos de mestrado se classificam como profissionais. A Região Sudeste destaca-se com a maior quantidade de cursos, nessa modalidade, 51,24%, seguida pela Região Sul, com 20,66%, e Nordeste com 17,36%. Observa-se, ainda, que os mestrados profissionais já representam 34% do total de mestrados na área de Administração, em que também está inserida a Controladoria (MEC/CAPES, 2011).

Neste âmbito, cabe destacar o aumento da demanda por profissionais qualificados para a gestão, em especial nas áreas de Administração e Controladoria, ocasionando a expansão dessa área de estudo, motivada ainda, pela aceleração dos processos de urbanização e de industrialização no Brasil.

No tocante às pesquisas relacionadas ao tema em estudo, pode-se mencionar Martins e Monte (2010), os quais buscaram investigar as motivações, expectativas e influências relacionadas à obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação da UnB/UFPB/UFPE/UFRN, com base nas avaliações e percepções de seus egressos, concluindo que o título influencia, positivamente, o desempenho acadêmico e profissional, ratificando os pressupostos da Teoria do Capital Humano, quanto ao crescimento de sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial.

Apesar da pesquisa mencionada, abordando a educação profissional, verifica-se uma lacuna quanto à realização de pesquisas sobre as influências do título de mestre obtidas pelos colaboradores de uma empresa, sob o ponto de vista dos respectivos gestores, como é o caso deste trabalho, cuja metodologia é a seguir descrita.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como de natureza qualitativa, fazendo-se uso da abordagem descritiva, e das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com foco no Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC).

As pesquisas bibliográfica e documental possibilitaram a elaboração do embasamento teórico, consistindo em levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas às contribuições de variados autores sobre a temática central do estudo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se por definir como objeto do estudo o Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da UFC, haja vista ser esse o único programa profissional que oferta os cursos de Administração e Controladoria no Estado do Ceará, e também por ser um programa credenciado pela CAPES. Também vale registrar que na UFC, por força de lei, os mestrados profissionais são autofinanciados, e o financiamento dessa modalidade de formação *stricto sensu* se faz por meio de parcerias, sob via contratual, com organizações públicas ou privadas.

De acordo com a UFC (2011), o Mestrado Profissional em Administração e o Mestrado Profissional em Controladoria, ambos da UFC, tiveram sua origem em 2003, por ação conjunta de professores da própria instituição, que objetivava formar uma educação de qualidade. Em 2009, os respectivos cursos passaram por algumas modificações, como a junção dos dois mestrados profissionais, sob a denominação de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria.

Na coleta de dados, inicialmente, foram analisados os documentos referentes aos contratos de financiamento e aos resultados da pesquisa de trajetória dos egressos, fornecida pela coordenação do programa em estudo. Com base na análise mencionada, foram identificadas 6 turmas do Mestrado Profissional em Administração (MPA), 6 turmas do Mestrado Profissional em Controladoria (MPC), e 1 turma do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (MPAC).

Com base na análise inicial, definiram-se os sujeitos da pesquisa para possibilitar a realização das entrevistas. Inicialmente, foram identificadas 240 organizações que investiram

em 304 colaboradores. Destes, 139 são egressos do MPA, 127 do MPC e 38 do MPAC. Em seguida, foram selecionadas àquelas organizações que investiram na qualificação de pelo menos três colaboradores, desde a criação do MPAC/UFC, abrangendo um período de sete anos. Constatou-se, no período estudado, a existência de 57 colaboradores, egressos das turmas de 2003 a 2009, financiados por 11 empresas dos setores público (29 egressos) e privado (28 egressos), conforme evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 – Síntese dos Sujeitos da Pesquisa

ORGANIZAÇÃO	NATUREZA JURÍDICA	TIPO DE EMPRESA	QUANTIDADE EGRESSOS
A	Autarquia Federal	Pública	13
B	Sociedade de Economia Mista	Pública	10
C	Sociedade Anônima Aberta	Privada	6
D	Sociedade Simples Pura	Privada	5
E	Cooperativa	Privada	5
F	Associação	Privada	3
G	Sociedade de Economia Mista	Pública	3
H	Órgão Público do Poder Executivo Estadual ou do Distrito Federal	Pública	3
I	Sociedade Empresaria Limitada	Privada	3
J	Sociedade Simples Pura	Privada	3
K	Sociedade Empresaria Limitada	Privada	3
TOTAL DE EGRESSOS FINANCIADOS PELAS 11 EMPRESAS			57

Fonte: MPAC (2012).

Em seguida, foram realizadas entrevistas com as 11 empresas (Tabela 1), no período de abril a maio de 2012. As entrevistas apresentavam uma lista de perguntas semiestruturadas, elaborada a partir da revisão bibliográfica. Posteriormente, foi realizada uma revisão, como um pré-teste para ajuste de perguntas, em relação ao objetivo da pesquisa, e compreensão dos respondentes com fechamento do *layout* final do roteiro de entrevista. Assim, selecionou-se um gestor para a aplicação do pré-teste, efetuada em novembro de 2011. Com as devidas correções, o roteiro de entrevista chegou à versão final.

No roteiro de entrevista, a primeira questão procurou dar uma visão geral do processo educativo dentro da organização selecionada, enquanto as questões 2, 3, 5 e 7 tiveram como objetivo verificar a percepção dos gestores organizacionais quanto aos resultados obtidos pelos colaboradores que concluíram o mestrado profissional; já as questões 4, 6, 8 e 9 buscaram obter a percepção dos gestores organizacionais, quanto aos resultados, para a organização, com a obtenção do título dos colaboradores.

No tocante ao exame dos dados, foi realizada a análise referente às percepções dos gestores organizacionais, por meio da descrição das falas, como é aconselhado por Cervo e Bervian (1996). Para efeito de análise, as falas descritas dos participantes têm a finalidade de demonstrar que possuem elementos específicos relacionados com a pesquisa, ou seja, são comuns à maioria dos integrantes do grupo.

Com o objetivo de analisar os discursos das entrevistas elaborou-se tabela, denominada de distribuição de enunciados, na qual consta o registro de quais foram os entrevistados que proferiram determinado tipo de enunciado ou tema a respeito do estudo em análise, o que possibilitou uma visualização de como se distribuíram os tipos de enunciados identificados ao longo das entrevistas.

De posse das duas fontes de evidências, quais sejam a trajetória dos egressos e as respostas obtidas por meio de entrevistas realizadas com os gestores, essas foram condensadas na Tabela mencionada, tendo-se realizado uma triangulação dessas informações. Foi possível constatar alguma divergência ou certeza acerca das questões e sobre como essas informações

estão sendo percebidas, ou seja, procederam-se à análise e à interpretação desses dados, procurando-se atingir os objetivos e responder à questão de pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Como suporte ao objetivo definido, buscou-se estudar a trajetória dos egressos do MPAC, por meio de análise dos documentos cedidos pela Coordenação do Programa. Em seu processo histórico, o MPAC titulou mestres pela primeira vez no início de 2005. Desde então, até o final de 2011, ocorreram 304 titulações. Considerando que a integralização plena dos créditos no curso percorre 27 meses, o indicador de conclusão desse programa aponta para índices entre 70% e 75% (MPAC, 2012).

Os dados disponibilizados pelo MPAC (2012) referem-se a informações de 133 egressos que foram titulados a partir de 2007 até 31/08/2011. Com relação aos aspectos gerais da carreira profissional, mais da metade dos egressos, 63%, trabalham na iniciativa privada, contra 28% no setor público e 6% no terceiro setor. Verificou-se, ainda, que há uma tendência leve de migração de pessoas do setor privado para o setor público (5% de crescimento nos últimos cinco anos). A participação no terceiro setor permaneceu estável.

Quanto à natureza das funções exercidas, o MPAC (2012) destaca a redução do percentual de egressos assalariados em organizações não educacionais, de 57% na pesquisa de 2011 para 36%, no início de 2012. Com relação à atividade principal, o MPAC (2012) observa que essa redução se fez pela migração de 31% que optaram pelas atividades empreendedoras, pessoas jurídicas e de consultoria, enquanto 35% elegeram a docência como principal atividade. Antes da titulação, esses percentuais alcançavam 22% e 25%, respectivamente.

De tal modo, nota-se nítida migração de atividades assalariadas para ações empreendedoras e de docência. A opção pela segunda ocupação justifica o crescimento das atividades empreendedoras de consultoria e de docência, já que 65,9% dos egressos desenvolvem atividades paralelas à principal. Esse percentual, dentre os assalariados, em organizações não educacionais, é de 50,4%. Com efeito, a atividade preferida pela maior parte dos egressos é a docência, que soma 55,6% de todos os egressos que desenvolveram ou executam atividades nessa área (MPAC, 2012).

Segundo o MPAC (2012), “entre o contingente assalariado em organizações não educacionais (36% da amostra), exceto docência, 66,7% dos egressos ocupam cargos de gestão, sendo 29,8% em gestão de topo e 36,9% em gerências intermediárias”. Já os egressos que ocupam cargos técnicos e profissionais (nível superior) atingem 27,4%, contra apenas 6% em cargos operacionais e administrativos. Os dados apontam elevado nível técnico-tecnológico/profissional e uma forte concentração de egressos em cargos de direção. Em relação aos dados dos anos anteriores, essa composição se revela consistente.

As atividades de docência em Administração, Contabilidade e Controladoria ocupam posição respeitável entre as escolhas profissionais de egressos. No geral, 71,8% dos egressos se engajam na docência nessas áreas, lecionando em instituições privadas de ensino. Além de atividades empreendedoras e de consultoria, os estudantes de pós-graduação acham-se motivados mais para se qualificarem para o ensino do que propriamente para a pesquisa aplicada ao trabalho, divergindo da dissertação apresentada por estes para a conclusão do curso, as quais apresentaram caráter aplicado, com 69,8% dos egressos focando questões ou problemas das organizações para as quais trabalhavam ou eram proprietários, e 17,8% em questões ou problemas profissionais pessoais ou de pessoas individualmente consideradas. Esse percentual era de 92% em 2010, mas, em 2012, ainda é representativo diante dos 87,6% dos egressos que indicaram os estudos como de possível aplicação (MPAC, 2012).

Os resultados do percentual de organizações beneficiadas que patrocinaram o mestrado dos colaboradores, em anos anteriores, demonstram que a contribuição da pesquisa

empreendida para organizações e pessoas tomadas como objeto de estudo foi classificada por 75,4% dos egressos, dentre os quais 19,8% qualificaram como forte, 55,6% como bastante contributiva e 20,6% com pouca contribuição (MPAC, 2012).

Em relação aos efeitos do MPAC sobre as oportunidades e opções ocupacionais e de trabalho, 33,9% dos egressos afirmaram ser de ampliação intensa e 52,4% de significativa, resultados similares de pesquisas anteriores. Esses resultados parecem coerentes com a análise de que 79% dos egressos atestam que o MPAC contribuiu para elevar com intensidade significativa a sua capacidade de desenvolver atividades mais complexas (MPAC, 2012).

O MPAC (2012) destaca que, nos últimos quatro anos, os impactos sobre os rendimentos se mostraram relativamente estáveis. Comparando-se o impacto positivo sobre os rendimentos anuais com o alcançado quando da titulação, 10,4% apontam uma elevação extraordinária (mais do que duplicada) de rendimentos, 30,4% citam impactos elevados, entre 50% e 100%. Os que registram elevação razoável (cerca de um quarto do rendimento original) somam 37,6%, contra 18,4% que indicam um incremento modesto (na faixa de 10%).

No que se refere à mobilidade, o MPAC (2012) registra que 43,1% dos egressos afirmam haver obtidos promoções em decorrência direta da titulação, apesar das contribuições indicadas e do fato de que 71,2% dos egressos permaneceram a serviço das organizações para as quais trabalhavam, por ocasião do mestrado. No tocante à estabilidade dos egressos pesquisados, a mesma parece bastante elevada e os resultados relatados podem ser explicados, de acordo com o que MPAC (2012), pelas competências que os egressos demonstraram (embora o simples fato de possuir título de mestre não pareça ter contribuído, em si mesmo, para promoção de 56,9% dos egressos); e de modo parcial, pelo recurso ao segundo engajamento de trabalho. A melhoria é explicada, em parte, pelos 28,8% que afirmam haver trocado de empregador após a titulação pelo menos uma vez.

No que tange aos resultados das entrevistas realizadas com os gestores das organizações financiadoras acerca dos investimentos na qualificação de seus colaboradores no mestrado profissional, cabe ressaltar que 3 não foram realizadas, tendo em vista que a gestora da organização “C” não concordou em conceder a entrevista, a gestora da organização “H” alegou falta de tempo e o(a) gestor(a) da organização “K” não foi localizado(a) durante todo o período da coleta dos dados.

Quanto à primeira questão, sobre o processo de implantação e funcionamento da educação corporativa, o entendimento dos pesquisados é de que esta educação é relevante e disseminada na empresa, visando a um retorno em longo prazo. Ademais, pode-se observar que a educação nas organizações estudadas é mencionada, de forma recorrente, nos discursos dos gestores. Em especial, estes frisam a importância da capacitação dos colaboradores que estão em cargos da gestão. Este fato pode ainda ser observado no discurso do Entrevistado A, ao dizer que, a partir da elaboração do perfil gerencial, constatou-se a necessidade de ofertar cursos de gestão aos colaboradores, haja vista a carência daqueles que exerciam cargo de chefia na organização.

Verificou-se, ainda, que 3 entrevistados salientam a necessidade de implementar uma universidade corporativa para a educação de seus colaboradores, mas somente 2 entrevistados destacaram o montante de recursos financeiros investido na educação corporativa.

Na segunda questão, perguntou-se de quem partia a iniciativa por ações educativas e a que público o MPAC estaria direcionado, sendo destacado pelos entrevistados que a iniciativa parte, principalmente, dos colaboradores das organizações, com exceção dos entrevistados F, D e A, que ressaltam o incentivo aos colaboradores para a realização do mestrado.

Outro ponto a ser ressaltado, refere-se à preocupação do Entrevistado J quanto à “falta de fidelização” dos colaboradores beneficiados com o mestrado, uma vez que estes não continuam na organização, porque almejam maiores ganhos salariais. Nos discursos, constatou-se, ainda, que o mestrado é direcionado aos colaboradores que alcançam critérios

previamente estabelecidos. Registra-se que os entrevistados E e I frisaram, detalhadamente, quais os critérios para a concessão do benefício do mestrado aos seus colaboradores.

Na questão 3, os gestores pronunciaram-se no que se refere à percepção entre os resultados organizacionais e a qualificação em nível de mestrado dos seus colaboradores, e apontaram como vêm os colaboradores utilizando os conhecimentos adquiridos no MPAC, em seu local de trabalho. Os entrevistados destacam a importância da qualificação dos mestres e o retorno que estes proporcionam às organizações com a implementação de novas ideias, técnicas, aprendizados e trocas de informações. Tais retornos são também mencionados por Oller et al. (2005), Eboli (2004) e Andrade e Silva (2010).

Os entrevistados ainda citaram exemplos de colaboradores que proporcionaram melhorias na organização e ascenderam na carreira, seja na promoção de cargos ou na aprovação em concursos públicos. Tal discurso corrobora com os achados da pesquisa de trajetória dos egressos (MPAC, 2012), no qual foi destacada a migração de pessoas do setor privado para o público.

Constatou-se, no entanto, a grande dificuldade dos gestores em mensurar os impactos desta qualificação nos resultados organizacionais. Neste aspecto, cabe enfatizar a preocupação do entrevistado G, o qual alega a difícil tarefa de mensurar os resultados de seus colaboradores, após o processo de qualificação no mestrado, e ressalta que é “um resultado muito intangível”. Nesse discurso, pode-se verificar a dificuldade das organizações em medir os retornos de investimento em educação, prejudicando a implementação das metodologias de Andrade e Silva (2010), Kirkpatrick (1975) e Hamblin (1978).

Os principais motivos que levaram as empresas ao financiamento do MPAC, na avaliação dos gestores organizacionais, foram levantados na quarta interrogação. Os gestores frisaram que o principal motivo é a preocupação com a formação e o crescimento profissional, como incentivo aos profissionais, na busca de um “corpo técnico qualificado”. Os entrevistados A e F ainda destacaram a preocupação em melhorar a autoestima dos seus funcionários e a formação das pessoas para a vida e para outras instituições.

Por outro lado, o entrevistado J demonstrou-se preocupado em investir no colaborador e este sair da empresa e, desta forma, somente concede o benefício do mestrado para aqueles que pode reter e confiar, contrariando o exposto por Gemelli (2009), ao destacar que o Capital Humano não é propriedade das organizações.

As melhorias relacionadas com as competências dos colaboradores, decorrentes da realização do MPAC, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes, na opinião dos gestores organizacionais, foram tratadas na quinta questão. Os gestores salientaram, nos discursos, que tanto os relatórios, os processos, as habilidades de resolver problemas e trazer conhecimento para as organizações, os resultados, como mais autonomia e economia de tempo no negócio, foram pontos que favoreceram os colaboradores na organização.

Tais pontos são também reconhecidos nas obras de Andrade e Silva (2010), Borges-Andrade et al. (2006) e Padoveze (2000). Além disso, coaduna com a pesquisa da trajetória dos egressos (MPAC, 2012), pois 79% destacam que o MPAC contribuiu para elevar a capacidade profissional e desenvolver atividades mais complexas. Interessante ainda é fazer menção ao destacado pelo entrevistado G, o qual disse não saber quais são as melhorias nas competências dos colaboradores, somente que houve melhorias de projetos e resultados voltados para a área fim.

Já a questão seis considerou a relação entre o MPAC e a estratégia da empresa. Nos discursos dos gestores das organizações estudadas, verificou-se que não foram claramente apresentadas as relações do mestrado com a estratégia da empresa, com exceção dos entrevistados I e B, ao enfatizarem o objetivo e o planejamento estratégico da organização. Os demais gestores focaram na continuidade da organização, na valorização e qualificação dos colaboradores e nos benefícios proporcionados à organização com a qualificação de seus

funcionários e nos critérios para a concessão do benefício do mestrado.

No sétimo questionamento, os gestores responderam se os colaboradores assumiram atividades mais complexas e se o comportamento mudou após o MPAC. Nos enunciados, estes mencionaram que seus colaboradores se tornaram mais responsáveis e com melhor autoestima, também autônomos para tomar decisões, assumiram tarefas mais complexas, agregaram valor e obtiveram aumentos salariais com o término do mestrado, o que corrobora os achados da pesquisa de trajetória dos egressos. Já a entrevistada G salientou que não sabe quais foram as mudanças do colaborador após o mestrado, uma vez que na organização não existe a política de aumentos salariais com a conclusão do mestrado.

Na oitava questão, foi solicitado aos gestores organizacionais que descrevessem a forma de avaliação dos resultados (antes, durante e após) do MPAC para a empresa, além dos critérios (“o que medir?”) e dos indicadores (“como medir?”) utilizados pela empresa nessa avaliação.

De forma recorrente, verifica-se, nos discursos, a ausência de instrumentos e critérios formalizados para a realização da avaliação dos colaboradores que concluíram o mestrado. Estes destacam que a avaliação é realizada por meio da observação, comentários do supervisor imediato daquele colaborador e troca de experiências. Essa avaliação, por meio da observação, é também enfocada por Kirkpatrick (1975) e Hamblin (1978).

Ressalta-se que os entrevistados E e I frisaram a existência de avaliação de desempenho dos colaboradores, mas esta não é diretamente relacionada com a conclusão do mestrado. Já o entrevistado G menciona que é efetuada a avaliação do colaborador, egresso do mestrado, pelo chefe imediato, no entanto não soube destacar os critérios e indicadores utilizados nesta avaliação.

Tal fato vai de encontro ao que aconselham os teóricos (KIRKPATRICK, 1975; HAMBLIN, 1978; PHILLIPS, 1996; BORGES-ANDRADE ET AL., 1982; 2006; ABBAD, 1999; EDIVINSSON; MALONE, 1998; ANDRADE; SILVA, 2010), que tratam do investimento em educação.

Quanto às mudanças organizacionais decorrentes da conclusão do mestrado para os colaboradores, nona questão, os gestores citaram aumentos salariais; inserção de novas funções para atender à qualificação dos colaboradores; inovação nos processos; promoção, sem alteração salarial; criação do plano de cargos e carreiras; realização de atividades mais complexas; financiamento de cursos e viagens; e melhoria na performance. Ressalta-se que, dentre os entrevistados, os gestores das organizações E e B afirmaram que a conclusão do mestrado não proporcionou a alteração salarial, mas auxilia na promoção destes colaboradores.

Em posse dos enunciados obtidos nas entrevistas, estes foram organizados na Tabela 2, conforme destacado na metodologia, com o intuito de visualizar como estes se distribuíram nos tipos de enunciados identificados ao longo das entrevistas.

Tabela 2 – Distribuição de enunciados* recorrentes nas entrevistas.

Qtd.	Conteúdo manifesto pelo entrevistado ou inferido pela pesquisadora	Opiniões dos Gestores Organizacionais											Total de Recorrências
		F	B	G	D	A	E	I	J	C	H	K	
1	Relevância da educação corporativa - disseminação do conhecimento	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	8
2	Política de investir no capital humano	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	8
3	Planos de carreira	x		x	x		x	x		-	-	-	5
4	Adequação ao perfil profissional ou gerencial – caráter aplicado	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	8
5	Sistematização de processos - economia de tempo	x	x		x		x		x	-	-	-	5
6	Mestrado profissional	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	8
7	Necessidades do trabalho	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	8

Qtd.	Conteúdo manifesto pelo entrevistado ou inferido pela pesquisadora	Opiniões dos Gestores Organizacionais											Total de Recorrências
		F	B	G	D	A	E	I	J	C	H	K	
8	Iniciativa parte dos gestores	x								-	-	-	1
9	Mestrado para qualquer colaborador	x	x	x	x	x	x		x	-	-	-	7
10	Ocupação de posições estratégicas	x			x		x	x		-	-	-	4
11	Autonomia para tomar decisões	x			x	x	x		x	-	-	-	5
12	Geração de mais responsabilidades	x			x		x	x	x	-	-	-	5
13	Promoções – acesso profissional	x	x	x	x	x	x	x		-	-	-	7
14	Melhorias para os ambientes de trabalho – produtividade	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	8
15	Respaldo teórico – mais segurança	x	x		x	x	x	x	x	-	-	-	7
16	Qualidade nos serviços	x			x		x	x	x	-	-	-	5
17	Mudança de comportamento – liderança	x	x		x	x	x	x	x	-	-	-	7
18	Execução de atividades mais complexas	x		x	x	x	x	x	x	-	-	-	7
19	Melhora no salário	x	x		x	x	x	x	x	-	-	-	7
20	Criação de mais funções na empresa	x								-	-	-	1
21	Universidade corporativa		x	x			x	x		-	-	-	4
22	Retorno financeiro ou do investimento		x		x			x	x	-	-	-	4
23	Iniciativa parte dos colaboradores		x	x			x	x		-	-	-	4
24	Inovações para o trabalho		x	x	x		x	x	x	-	-	-	6
25	Valorização e qualificação		x		x	x		x		-	-	-	4
26	Fidelização ou retenção do colaborador – relação de confiança nas pessoas				x				x	-	-	-	2
27	Melhoria da autoestima – motivação				x	x		x		-	-	-	3
28	Iniciativa dos gestores e colaboradores				x	x			x	-	-	-	3
29	Melhor comunicação					x	x	x		-	-	-	3
30	Melhor negociação					x	x	x		-	-	-	3
31	Competências organizacionais					x	x			-	-	-	2
32	Desenvolvimento de Pesquisa					x	x	x		-	-	-	3
33	Crítérios formais de avaliação						x	x		-	-	-	2
34	Avaliação de desempenho						x			-	-	-	1
Novos tipos de enunciados para cada entrevista		20	5	0	4	4	2	0	0	0	0	0	-

Fonte: Dados da Pesquisa.

* Para estes enunciados, em específico, a saturação foi constatada como tendo ocorrido na sétima entrevista.

Observa-se, na Tabela 2, a importância da quantificação das recorrências nessa análise, pois pressupõe-se, com ênfase nesses dados, que os enunciados sejam parte respeitável do imaginário do grupo ou se referem aos temas com maiores possibilidades de exemplificação. Nessa lógica, enunciados com 8, 7, 6, 5 ou 4 repetições mereceram atenção na discussão, porém, mesmo os temas que apareceram apenas uma vez devem ser debatidos, pois podem ser produtos de visões mais abrangentes ou profundas de um participante.

Quanto aos enunciados mencionados por todos os entrevistados, pode-se citar os seguintes: (1) relevância da educação corporativa - disseminação do conhecimento na empresa; (2) política de investir no capital humano; (4) adequação ao perfil profissional ou gerencial – caráter aplicado; (6) mestrado profissional; (7) necessidades do trabalho; e (14) melhorias para os ambientes de trabalho – produtividade.

Assim, constata-se que os enunciados mais mencionados estão alinhados com o que é apresentado na teoria de Milkovich e Boudreau (2006), Depresbiteris (2001), Santos (2003), Marras (2001), Meister (1999), Schultz (1973a/b), Drucker (1994), Toffler (1977), Stewart (1998), Menezes-Filho (2001), Blaug (1975), Eboli (2004), Cunha (2007), Gemelli (2009), Martins e Monte (2010), Castro (2008), Melo e Oliveira (2005), Oller et al. (2005), Ruas (2003), Cotte Poveda e Cotrino Sossa (2006), Kirpatrick (1975), Hamblin (1978), Phillips (1996), Borges-Andrade (1982); Borges-Andrade et al. (2006) e Abbad (1999).

Na percepção dos entrevistados, o mestrado profissional é um importante meio para

melhorar a partilha de questões técnicas e o aprendizado do processo organizacional. De forma geral, as organizações também possuem preocupação com a formação dos colaboradores, em relação à gestão do conhecimento, e também quanto aos conteúdos da gestão, tais argumentos são também discutidos por Borges-Andrade (1982) Borges-Andrade et al. (2006), Martins e Monte (2010), Andrade e Silva (2010) e Ivancevich (2007).

Os aspectos subentendidos identificados no discurso demonstraram um valor corporativo imbricado na rotina organizacional ligado à educação corporativa, uma vez que os entrevistados estimulam o auxílio mútuo e o ensino-aprendizagem entre os colaboradores. A concepção é de que um funcionário se mantenha sempre disponível a ajudar e ensinar outro, que se responsabiliza por transmitir o que a empresa julga serem os melhores processos, numa tentativa de padronizá-los e evitar erros na realização de atividades rotineiras.

Na trajetória dos egressos do mestrado profissional, constatou-se que a maioria dos egressos é oriunda de organizações privadas, embora persista a queda do percentual de egressos assalariados não docentes. Essa informação comprova que alguns alunos buscam o mestrado profissional com interesse específico em melhorar sua qualificação para atuar no setor organizacional, e também na docência, pois os egressos acreditam que o curso tenha sido útil para suas atividades profissionais.

Já na percepção dos gestores, a qualificação no mestrado tem o objetivo de auxiliar na execução dos processos produtivos com maior eficácia e eficiência, observando-se assim uma coerência entre os objetivos dos colaboradores e gestores, em especial, pode-se citar os enunciados: necessidades do trabalho, autonomia para tomar decisões, geração de mais responsabilidades, melhorias para os ambientes de trabalho – produtividade, qualidade nos serviços, execução de atividades mais complexas, valorização e qualificação do colaborador.

Com relação à atividade principal, os resultados apontam que grande parte dos egressos já possuía o vínculo com a docência, evidenciando a busca do curso de mestrado profissional como ferramenta de aperfeiçoamento do conhecimento e desenvolvimento do pensamento crítico, por ser uma das exigências dos docentes formados.

Os estudos desenvolvidos no âmbito do MPAC demonstraram caráter aplicado, tanto na percepção dos gestores, como na trajetória dos egressos, haja vista o desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso focando questões ou problemas das organizações para as quais os colaboradores trabalham ou são proprietários. Após a conclusão dessa etapa da pesquisa, como comentado anteriormente, a maioria dos egressos elege a docência como principal atividade. Os gestores se mostraram otimistas com a possibilidade de os estudos serem aplicados dentro das empresas, inclusive citam algumas pesquisas bem-sucedidas.

Outro ponto a ser frisado refere-se à estabilidade dos egressos pesquisados pelo MPAC (2012), em sua trajetória pessoal, o que é também observado na pesquisa com os gestores, os quais apontaram a promoção e até aumentos salariais como uma das mudanças organizacionais dos colaboradores com o término do mestrado.

O custeio do curso dá-se com base em critérios previamente estabelecidos e os resultados demonstram que a contribuição da pesquisa empreendida para organizações e pessoas foi classificada, dentre os respondentes, como bastante contributiva. Ambos, gestores e egressos, consideram que o MPAC amplia as oportunidades, mobilidades alternativas ocupacionais e que melhora o rendimento quando da titulação, no entanto, estes não conseguem mensurar os reais benefícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de investigar as percepções dos gestores das organizações financiadoras acerca do investimento realizado na qualificação de seus colaboradores no mestrado profissional.

Para tanto, foram entrevistados os gestores de organizações que mais investiram nos colaboradores egressos do programa de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da UFC, cujos pontos de vista sobre a formação recebida no curso serviriam como principal eixo de análise da pesquisa.

Achou-se importante, também, confrontar os pontos de vista dos gestores com a trajetória dos egressos, cujos dados foram disponibilizados pela Coordenação do MPAC, possibilitando uma análise cruzada entre o que o Programa se propõe e o que realmente consegue realizar.

Quanto à trajetória dos egressos do mestrado profissional, constatou-se que, em sua maioria, os pesquisados foram financiados e provieram de organizações privadas e que pretendem continuar seus estudos. Profissionalmente, contam com mais mobilidade entre três opções ocupacionais (assalariados não docentes, empreendedores e docentes), mas a maioria continua na organização de origem. Evidenciou-se que os resultados apontaram para um número expressivo de egressos que se encontram em cargos de direção.

Já as percepções dos gestores enfatizam que o mestrado profissional proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento da organização e de seus colaboradores, contribuindo para seu crescimento. No que tange ao MPAC, consideraram a formação recebida importante para a realização das atividades realizadas e recomendariam para outros estabelecimentos.

Após análise das entrevistas e da trajetória pessoal dos egressos, verifica-se que prevaleceu o incentivo para a conclusão do mestrado profissional, como estratégia de treinamento e desenvolvimento para as organizações, e constatou-se que o programa exprime uma grande demanda relativa à formação para a docência.

Ante o exposto, em resposta ao problema orientador desta pesquisa, conclui-se que, na avaliação dos gestores, os colaboradores se tornaram mais produtivos, ensejando benefícios para si próprios e para a organização.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. *Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - Impact*. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ANDRADE, R. J. F.; SILVA, N. F. ROI – Uma Análise Comparativa entre os Métodos de Avaliação sobre o Retorno do Investimento em Treinamento. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, VII, 2010. *Anais...* Convibra, 2010.

ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. *Strategic HR Review*, v.4, n.1, p. 25-30, nov./dec. 2004.

BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BECKER, G. S. Investment in human capital: a theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, v.70, n. 5, p. 9-49, 1962.

BLAUG, M. *Introdução à economia da educação*. Porto Alegre: Globo, 1975.

BRÁS, F. A. Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, v. IV, n.7, jun. 2007, p. 291-319.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três

propostas. *Tecnologia Educacional*, v.11, n. 46, p. 29-39, 1982.

_____ et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Páginas eletrônicas*. Disponíveis em <<http://www.capes.gov.br>>. Acessos em: 2011.

CASTRO, C. M. Educação não é mercadoria. *Veja*, ed. 2055, a. 41, n. 14, p. 20, 9 abr. 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COTTE POVEDA, A.; COTRINO SOSSA, J. A. Crecimiento económico y distribución del ingreso en Colombia: evidencia sobre el capital humano y el nivel de educación. *Cuad. Adm.*, Bogotá, v. 19, n. 32, p. 337-356, dec. 2006.

CUNHA, J. V. A. *Doutores em Ciências Contábeis da FEA/USP: análise sob a óptica da Teoria do Capital Humano*. 261f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, 2007.

DEPRESBITERIS, L. *Concepções atuais de educação profissional*. 3. ed. Brasília: SENAI/DN, 2001.

DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, R. (Org.) *Aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

EDIVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Bokks, 1998.

GEMELLI, S. F. *Investimentos em Educação do Capital Humano na Empresa FRAS-LE, Indústria Metal Mecânica, sob a Ótica dos Funcionários e dos Gestores*. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, 2009.

GUTHRIE, J.; CUGANESAN, S.; WARD, L. Extended performance reporting: evaluating corporate social responsibility and intellectual capital management. *Issues in Social and Environmental Accounting*, v.1, n. 1, p. 1-25, jun. 2007.

HAMBLIN, A. C. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HOLDER-WEBB, L. et al. The supply of corporate social responsibility disclosures among U.S. Firms. *Journal of Business Ethics*, v. 84, p. 497-527, 2009.

KEYNES, J. M. *The general theory of employment, interest, and money*. New York: A Harvest BHI Book, 1936.

KIRKPATRICK, D.L. Evaluation of training. In: R.L. Cragg (Org). *Training and Development Handbook*. New York: Mc Graw-Hill, 1975.

IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. *Páginas eletrônicas*. Disponíveis em <<http://www.ipece.ce.gov.br>>. Acessos em: 2011.

IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

LI, J.; PIKE, R.; HANIFFA, R. Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and business Research*, v.38, n.2, p. 137-159, 2008.

LIMA, M. A. M. *Um novo projeto epistemológico e teórico para a avaliação educacional: uma aplicação na auto-avaliação em instituições de ensino superior do setor privado*. 553f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Ceará, 2004.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, O., MONTE, P. Motivações, Expectativas e Influências Relacionadas ao Título de Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa UnB/UFPB/UFPE/UFRN. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 13, n. 1, p. 16-31, jan./abr. 2010.

MEC. Ministério da Educação. *Páginas eletrônicas*. Disponível em <<http://emec.mec.gov.br>>. Acessos em: 2011.

MEISTER, J. C. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, K. V. A.; OLIVEIRA, R. R. Origens e desenvolvimento institucional de um mestrado profissional. *R B P G*, v. 2, n. 4, p. 105-123, jul.2005.

MENEZES-FILHO, N. A. *A evolução da educação no Brasil e seu impacto no mercado de trabalho*. 2001. Disponível em: <http://www.ifb.com.br/arquivos/artigo_naercio.pdf>. Acessos em: 2012.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.

OLLER, C. et al. Parâmetros para avaliação de mestrado profissional. *R B P G*, v. 2, n. 4, p. 151-155, jul. 2005.

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. *Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo*. a. IV, n. 14, p.4-20, dez./2000.

PHILLIPS, J. J. Accountability in human resource management. *Human Resource Development Quarterly*, v. 7, n. 4, p. 387-390, 1996.

ROMANELLI, O. O. *Historia da Educação no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2002.

RUAS, R. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. *Rev. adm. empres.* v.43, n.2, p. 55-63, 2003.

SANTOS, C. M. Tradições e Contradições da Pós-Graduação no Brasil. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 24, n. 83, p. 627-641, ago. 2003.

SCHULTZ, T. W. Reflections on investment in man. *The Journal of Political Economy*, v. 70, n. 5, p. 1-8, 1962.

_____. *O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973a.

_____. *O valor econômico da educação*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973b.

SNELL, S.; BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

STARK, A. W. Intangibles and research – an overview with specific focus on the UK– plus ça change, plus c'est la meme chose. *Accounting and Business Research*, v. 38, n. 3, p. 275-285, 2008.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

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

TOFFLER, A. *Aprendendo para o Futuro*. Rio de Janeiro: Artenova, 1977.

UFC. Universidade Federal do Ceará. *Páginas eletrônicas*. Disponível em <<http://www.ufc.br>>. Acesso em: 2011.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.