

Relato de Implementação e de Avaliação de Satisfação e Impacto do MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública da Universidade de Brasília

*Report on the Implementation and Evaluation of Satisfaction and Impact of
the MBA in Public Security Management and Governance at the University
of Brasília*

Francisco Antônio Coelho Junior¹

Inez Gomes Guedes²

Olivia Fernanda Rocha de Oliveira Dias³

Elizânia de Araújo Gonçalves⁴

Cristiane Faiad de Moura⁵

RESUMO

Ações educacionais transformadoras, contextualizadas e aplicáveis à realidade laboral, são imprescindíveis à aquisição de competências profissionais disruptivas em profissionais de segurança pública. O presente artigo descreve relato de experiência, ilustrado com resultado

-
- ¹ Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações pela Universidade de Brasília. Atualmente, é Professor Associado vinculado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Atua, também, desde 2010, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília e no Mestrado Profissional (MPA).
- ² Doutoranda em Direito (foco em Direitos Humanos), Mestre em Linguística pela Universidade de Brasília (UnB), Bacharela em Direito (Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB), Advogada registrada no DF (OAB/DF 36690), Licenciada e Bacharela em Letras pela Universidade de Brasília (UnB).
- ³ Doutoranda em Administração Pública pela Universidade de Brasília (2024). Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (2018). Especialista em Planejamento Tributário pela Universidade de Brasília (2015). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Cândido Mendes (2011). Graduada em Direito pelo Centro Universitário do Distrito Federal (2011) e graduada em Administração pela Universidade Católica de Brasília (2007). Atualmente é servidora (Administradora) da Universidade de Brasília.
- ⁴ Possui formação básica em Magistério, graduação em Administração pela Universidade de Brasília (2006), Pós-graduação em Gestão Pública de Saúde - Universidade de Brasília e Mestrado em Economia de Finanças Públicas pela Universidade de Brasília.
- ⁵ Possui graduação, mestrado e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília. É professora Departamento de Psicologia Clínica da Universidade de Brasília, do Programa de Pós-Graduação em Clínica e Cultura da UnB. É coordenadora do Centro de Pesquisa em Avaliação e Tecnologias Sociais (CEPATs/IP/UnB), do Grupo de Pesquisa em Avaliação Psicológica em Segurança Pública, Privada e Forças Armadas (Grupo Perfil), fundado em 2009. Atualmente coordena o Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM/UnB).

de pesquisa empírica, que teve como objetivo descrever o processo de planejamento, implementação e avaliação de satisfação/reação e de impacto de um curso de *MBA* (especialização *lato sensu*) orientado ao desenvolvimento de competências de gestão e governança em segurança pública. Foi realizado um *survey* on-line, para avaliação de reação/satisfação e de impacto do *MBA* nas rotinas laborais. O método contou com abordagem mista, quantitativa (18 itens totalmente estruturados) e qualitativa (uma pergunta aberta), junto a 195 egressos do curso de *MBA* em gestão e governança de segurança pública, ofertado por uma Universidade pública brasileira. Os resultados, analisados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo, demonstraram alto nível de satisfação com o *MBA* como um todo e de impacto dos seus conteúdos na melhoria da *performance*. Os relatos qualitativos ilustraram o alto impacto percebido. Os resultados indicam alta eficácia desta ação educacional, que deverá ser continuada e replicada em outros contextos organizacionais, dado à sua relevância e incremento positivo sobre o desempenho dos profissionais de segurança pública. Este estudo corrobora o impacto positivo das políticas públicas de qualificação contínua e de oferta de ensino de qualidade providas pela Senasp, contando com parcerias estratégicas com centros de ensino de excelência como é o caso deste estudo. Recomendações são feitas ao final deste trabalho.

Palavras-chave: SUSP; capacitação profissional; ação educacional; *MBA*; avaliação de impacto.

ABSTRACT

Transformative educational initiatives, contextualized and applicable to the workplace, are essential for the acquisition of disruptive professional competences in public security professionals. This article describes an experience report, illustrated with empirical research results, which aimed to describe the process of planning, implementing, and evaluating satisfaction/response and the impact of an *MBA* program (*lato sensu* specialization) focused on developing management and governance skills in public security. An online survey was conducted to assess the reaction/satisfaction and impact of the *MBA* on work routines. The method used a mixed approach: quantitative (18 fully structured items) and qualitative (one open-ended question), with 195 graduates of an *MBA* program in public security management and governance offered by a Brazilian public university. The results, analyzed through descriptive statistics and content analysis, demonstrated a high level of satisfaction with the *MBA* as a whole and the impact of its content on improving performance. Qualitative reports illustrated the high perceived impact. The results indicate the high effectiveness of this

educational initiative, which should be continued and replicated in other organizational contexts, given its relevance and positive impact on the performance of public security professionals. This study corroborates the positive impact of public policies for continuous training and the provision of quality education provided by Senasp, which relies on strategic partnerships with centers of excellence, such as this study. Recommendations are made at the end of this work.

Keywords: SUSP; professional training; educational initiative; MBA; impact assessment

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública tem uma complexidade que lhe é intrínseca e que a acompanha em todas as suas políticas, diretrizes, projetos, programas e ações. Múltiplos fatores, de distintos níveis (humano, das equipes de trabalho, das relações de poder, subculturas organizacionais e outros), influenciam, isoladamente ou em interação, no desempenho de organizações de segurança pública.

A capacitação contínua dos profissionais de segurança pública é primordial para o alcance do melhor desempenho das suas ações. Múltiplos são os desafios encontrados na prática cotidiana dos profissionais de segurança pública, que precisam ter o devido preparo para lidar com toda uma miríade possível de ocorrências que poderão encontrar em seu dia a dia. Qualificar o quadro de pessoal, então, propondo novas competências profissionais, ou mesmo atualizando as competências atuais, torna-se imprescindível, às instituições de segurança pública.

Ações educacionais de aprendizagem deverão prover níveis de capacitação e de instrução mais ajustados às demandas cada vez mais exigentes, e imprevisíveis, do ambiente externo. Toda ação aprendiz tem potencial de impactar na melhoria do desempenho (Fong; Patall; Snyder; Hoff; Jones; Zuniga-Ortega, 2023). O combate à criminalidade passa pela capacitação eficaz contínua do quadro de profissionais de segurança pública.

Isso deu azo para que se desenvolvessem ações sistemáticas de capacitação orientadas à qualificação da segurança pública e, no caso deste relato, destinadas ao desenvolvimento de competências de gestão e governança de segurança pública, especialmente no contexto das lideranças que atuam nestas instituições. Um dos principais

stakeholders no Brasil, para a promoção de políticas públicas voltadas à capacitação profissional contínua dos agentes de segurança pública, é a Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), que desempenha papel imprescindível à melhoria da qualificação dos quadros das diversas instituições públicas de segurança brasileiras. Este trabalho trata de um produto acadêmico de uma parceria para a oferta desta ação educacional entre a Senasp e a Universidade de Brasília. Maiores informações serão apresentadas adiante.

Mais especificamente, este trabalho traz um relato de experiência, ilustrado com resultado de pesquisa empírica realizada, que tem como objetivo descrever o processo de planejamento, implementação e avaliação de satisfação/reação e de impacto de MBA (especialização lato sensu) destinado ao desenvolvimento de competências de gestão e governança em segurança pública, ofertado continuamente pela Universidade de Brasília, em parceria com a Senasp, e que tem alcançado níveis de excelência muito elevados até em relação ao esperado quando do planejamento político pedagógico do curso.

O MBA presentemente relatado, ofertado na modalidade à distância, com predominância de aulas síncronas (ao vivo), teve alcance nacional e abrange representantes de distintas forças de segurança pública distribuídas pelo Brasil inteiro. Este relato visa descrever o passo a passo à implementação deste programa educacional, sua justificativa e pertinência, esperando-se que todas as etapas aqui descritas possam ser repetidas por quaisquer instituições de segurança pública interessadas na qualificação de seu pessoal em competências de gestão e governança institucional.

Apresentam-se, ainda, a título de ilustração empírica, os primeiros resultados de pesquisa realizada junto a egressos, com abordagem mista, quantitativa e qualitativa. Esta pesquisa foi realizada junto a egressos da primeira turma, finalizada em 2024. Estes resultados servirão para ilustrar o alto nível de satisfação relatado pelos egressos participantes, bem como o impacto positivo percebido da aplicação dos conteúdos aprendidos nas disciplinas no desempenho laboral de cada egresso.

Espera-se que este trabalho sirva como insumo para outras ações educacionais que poderão ser desenvolvidas à luz da experiência relatada, sendo um case de sucesso no que tange à oferta de uma ação de capacitação de qualidade à formação de profissionais da segurança

pública em nível nacional. Tem relevância, portanto, pois descreve aspectos associados ao passo a passo necessário à implementação de uma ação educacional orientada ao atendimento dos interesses e necessidades dos aprendizes, valorizando suas experiências profissionais como importante fonte de construção social e coletiva da aprendizagem.

2 DESENVOLVIMENTO

Toda ação educacional precisa ser transformadora e significativa para o aprendiz. A aprendizagem é um processo psicológico pessoal, gradativo, cumulativo e intransferível a outrem. Cada indivíduo aprende, em ritmo menos ou mais acelerado, de formas menos ou mais convencionais (Elballah; Gaber; Shahat; Ibrahim; Hasan, 2024). A maturidade pessoal e profissional, bem como o nível de interesse que o objeto da aprendizagem desperta no aprendiz, são essenciais à promoção do seu engajamento (Alemayehu; Chen, 2023).

Mais engajados com a sua aprendizagem, e mais motivados para aprenderem e transferirem os conhecimentos e competências às suas realidades laborais, as chances de impacto do conteúdo aprendido serão muito maiores (Luo; Chen; Yu; Zhang, 2023; Miao; Guo; Li, 2025). O desempenho no trabalho é facilitado quando novas competências profissionais são adquiridas.

Parte-se da premissa de que nossa ação educacional tem uma função pedagógica de caráter complementar e fundamentalmente prático, atuando na compreensão das transformações que a aplicação do conhecimento científico tem para a vida profissional (Özdemir; Sezgin; Kılınç; Polatcan, 2023). O pressuposto ontológico adotado é o de que as teorias científicas em gestão e governança institucional são capazes de embasar a prática profissional, até auxiliando numa melhor compreensão e planejamento de ações mais integradas e sistêmicas.

O currículo integrado, segundo Libâneo (1994), considera que a experiência relatada por cada especializando é crucial tanto para a aprendizagem coletiva e dialógica quanto para os professores titulares e tutores de cada uma das disciplinas ofertadas. Propôs-se um olhar multidimensional com uma lógica interna própria, a saber: o ensino de massa, coletivo, com o desenvolvimento de pesquisa científica aplicada à resolução de problemas no dia a dia dos profissionais de segurança pública.

A indissociabilidade entre teoria e prática foi o elemento comum norteador entre todos os conteúdos transversalmente apresentados. Reconhece-se, e valorizam-se, neste azo, todos os esforços concentrados a partir da criação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), em 1997, para promover formação policial de qualidade, eficiente e de respeito aos direitos humanos, inclusive, aumentando e diversificando as formações e capacitações educacionais (Miranda, 2008).

O ensino passou a ser objeto de políticas públicas orientadas à melhor capacitação e formação de profissionais de segurança pública. O relato deste artigo é desenvolvido neste cenário visando, essencialmente, romper com o pensamento simplificador e disjuntivo que, tradicionalmente, faziam parte do tradicional contexto nacional da segurança pública.

Este relato traz uma ação educacional⁶ estratégica e interinstitucional, em que 200 (duzentos) profissionais, de instituições de segurança pública diferentes, e habitando, geograficamente, em distintos locais do Brasil, foram capacitados durante 15 meses, desenvolvendo competências das áreas de gestão e governança institucional. Foram formadas 4 turmas, distribuídas com 50 especializando em cada. Optou-se por diversificar a região geográfica e a natureza das instituições dos alunos em cada turma, favorecendo o compartilhamento maior de experiências singulares e a heterogeneidade/diversidade de experiências. Distintas realidades foram descritas ao longo deste período por parte destes 200 profissionais, que, aliás, passaram por um rígido, e concorrido, processo público seletivo, para ingressarem no MBA.

A inovação exerce um papel chave na definição de ideias de vanguarda, especialmente na resolução de problemas e melhoria dos serviços prestados à sociedade. A gestão do relacionamento com o cidadão, e entre os próprios servidores públicos, faz com que as organizações de segurança pública concentrem esforços estratégicos

⁶ Este MBA foi realizado a partir do Termo de Execução Descentralizada N° 05/2023, celebrado entre o Ministério da Justiça e Segurança Pública, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, e a Universidade de Brasília.

na educação como forma de melhor preparar seu quadro funcional para lidar com os desafios do dia a dia. Equipes autogerenciáveis, mais bem preparadas, levam à sensação de segurança necessária ao cidadão, promovendo, assim, o atingimento da missão e dos objetivos organizacionais. Políticas eficientes, relacionadas à gestão estratégica da segurança, foram temas comuns praticados em conteúdos das disciplinas e trabalhos acadêmicos, planejados para a oferta deste Curso.

Isto posto, o curso de pós-graduação lato sensu MBA/Especialização em gestão e governança de segurança pública, ofertado pelo Departamento de Administração e Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Brasília, para 200 servidores de Órgãos de segurança pública vinculados direta ou indiretamente ao Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), objetivou capacitar os aprendizes para uma eficiente realização de suas atividades, por meio do desenvolvimento de competências profissionais relacionadas à promoção da segurança e eficiência na ação.

O MBA foi ofertado na modalidade remota, on-line, por meio de aulas e atividades síncronas e assíncronas. O processo seletivo público foi estabelecido, e amplamente divulgado, junto a instituições de segurança pública pelo Brasil, que pudessem ter candidatos interessados em concorrer a uma das 200 vagas no certame público.

Buscou-se desenvolver competências socioemocionais, também discutindo efeitos das ações de inteligência e contrainteligência, por exemplo, e oportunidades de melhoria da gestão, com excelência e visão sistêmica. Buscou-se, ainda, potencializar as ações de inovação e diversificação da oferta dos serviços oferecidos à sociedade. Trabalhar, também, a gestão da imagem e reputação das organizações de segurança pública, aumentando a confiabilidade da população nas suas ações, especialmente as ostensivas e que podem gerar maior repercussão, também foi debatido transversalmente às disciplinas propostas para este MBA/Especialização.

Todo o planejamento da Especialização considerou, ainda, a necessidade de gerar impacto acadêmico/profissional e contribuir para o atendimento de demandas relacionadas à missão institucional e o atingimento dos objetivos estratégicos das organizações de segurança pública, considerando o apoio na gestão administrativa, logística, de pessoas e financeira, imprescindíveis para a plena consecução das ações de gestão e governança.

Todas as disciplinas e ações educacionais orientavam-se para reduzir eventuais dicotomias entre campos de conhecimento, estabelecendo várias interconexões entre diversas áreas de saber desenvolvendo conhecimento transdisciplinar. O propósito de cada uma das 23 (vinte e três) disciplinas do MBA foi compreender objetos tão distintos e singulares, de cada realidade vivenciada por cada um dos especializandos, visando estabelecer sentido no complexo tecido da realidade social e cultural que cada um deles vivenciava em seu cotidiano laboral.

Procurou-se integrar conhecimentos e métodos da administração e de outros campos de saber ao objeto deste MBA. Outra premissa fundamental foi a de que desenvolver e aprimorar competências profissionais relacionadas à gestão e execução (finalística e administrativa), bem como de facilitação de processos de tomada de decisão e de intervenção organizacional, são ações úteis para a melhoria da qualidade do ensino e do desempenho laboral. Foram levados em consideração os desafios e oportunidades enfrentadas pelos especializandos no contexto público, contribuindo para o atendimento de demandas relacionadas à missão institucional das Instituições em que trabalham.

Debater teorias administrativas, de inovação, de governança, de gestão de riscos, de saúde mental, conflitos nas equipes de trabalho, de gestão orçamentária e financeira, de desempenho organizacional de instituições de segurança pública, e tantos outros conteúdos trabalhados sinergicamente ao longo destes 15 meses, permitiu uma aproximação da teoria com a realidade ‘crua’, na segurança pública, vivenciada por cada especializando.

A mudança de olhar foi o objetivo principal do MBA, fomentando cada especializando com ferramentas e técnicas administrativas capazes de melhorar a confecção de programas, projetos, políticas e demais ações associadas à atividade de segurança pública. Adotou-se um rol de procedimentos práticos em cada uma das 23 disciplinas, visando formação de atitudes críticas a partir do estabelecimento de conexões, redes de relação e teias de significado.

O princípio dialógico visava estabelecer relações entre aspectos até então antagônicos e, ao mesmo tempo, complementares, sem negar ou reduzir sua complexidade, seguindo a discussão feita por Morin (2010). Transformar o real, a partir do incremento e capacitação

em teorias advindas da administração, ciências policiais, sociologia, ciência política, gestão de políticas públicas e tantos outros campos de saber, guiou o percurso didático/filosófico/pedagógico desta atividade de ensino por meio do MBA.

As disciplinas não continham conteúdo e métodos imutáveis, engessados, mas sim dinâmicos e altamente adaptáveis à realidade de cada especializando. Adotou-se a premissa de se ter um ‘nível de especialismo científico’, harmonizado com o que deve conter toda e qualquer prática profissional. Toda experiência trazida por cada um dos 200 especializando era considerada como potencial fonte de aprendizagem coletiva.

Como eram cursistas de distintas instituições de segurança pública distribuídos em todo o território brasileiro, os relatos de experiência eram riquíssimos em conteúdo e ‘dose nua e crua de realidade’, e eram muito debatidos e explorados como troca de conhecimento e expertise entre os próprios especializando. Cada relato era valorizado em termos de possibilidade de ação de aprendizagem de determinado conteúdo associado à cada disciplina.

Outro ponto de grande relevância foi uma capacitação prévia feita com cada um dos professores titulares das 23 disciplinas. Foram apresentados termos, definições e contextualizações específicas da realidade das organizações de segurança pública, a fim de que cada professor pudesse adaptar o conteúdo e conhecimento teórico à realidade da segurança pública.

Os exemplos dados em sala virtual de aula deveriam manter relação com a realidade da segurança pública, em menor ou maior grau, facilitando a construção de sentido e significado com a teoria apresentada. A formação docente, padronizando termos e definições no campo da segurança pública, foi outro grande diferencial observado durante a oferta do MBA. Foi um grande desafio preparar os próprios professores titulares das disciplinas para lidarem com exemplos advindos da segurança pública.

Descritas as premissas fundamentais que sustentaram o projeto político pedagógico do MBA, adequadamente alinhado, aliás, à matriz curricular dos cursos de formação em segurança pública, detalham-se, agora, técnicas de método científico que foram utilizadas para avaliação de reação/satisfação e impacto e que fazem parte da ilustração empírica desta pesquisa.

Quanto ao seu percurso metodológico, realizou-se um *survey* online junto a 195 egressos da primeira oferta do MBA, no ano de 2024. Do total de 200, apenas 5 egressos não responderam ao instrumento de pesquisa de avaliação do MBA. O perfil predominante de egressos era majoritariamente masculino, com elevado grau de escolaridade (pelo menos 60% com nível superior completo) e distribuído em diversas forças de segurança pública pelo Brasil. Na primeira oferta do MBA, em 2024, houve especializandos que atuavam nas instituições corpo de bombeiros militar, polícia militar, polícia civil e guarda civil municipal. Já na segunda oferta do MBA, no ano de 2025, houve ingresso de especializandos da polícia federal, polícia rodoviária federal e agente penitenciário nacional. Ressalta-se que, como ainda estão em curso, os alunos de 2025 não serão objeto de estudo neste artigo, apenas os egressos de 2024.

Aplicou-se, então, um questionário semiestruturado, contendo 19 itens, dos quais 18 deles eram totalmente estruturados, ancorados numa escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 4 (totalmente satisfeito), e uma questão em aberto, para que cada egresso pudesse realizar uma avaliação qualitativa acerca de sua percepção quanto ao MBA como um todo. O questionário de resposta foi construído especificamente para a avaliação da oferta do MBA, destacando pontos positivos e negativos que, segundo a ótica dos egressos, deveriam ser mais bem gerenciados. Foram elaboradas questões sobre a satisfação com o MBA, preparo dos professores titulares, o suporte das professoras tutoras (cada uma das 4 turmas tinha uma professora tutora, que tinha a missão de dar todo o suporte e apoio à aprendizagem dos alunos), estratégias de aprendizagem do próprio aprendiz e o tanto que cada egresso acreditava que dominava conteúdos do curso.

Usaram-se procedimentos de análise estatística descritiva (Hair; Black; Babin, 2010) e análise de conteúdo categorial (Bardin, 2016) para análise e interpretação dos dados de pesquisa. Considerou-se que a análise categorial de conteúdo foi a técnica que mais se aproximou do contexto das pesquisas educacionais, daí a sua escolha para este relato.

Nota-se, no geral, conforme os resultados irão demonstrar a seguir, que a avaliação foi muito positiva em praticamente todos os aspectos avaliados. O ponto que mais chamou a atenção, em termos de necessidade de melhoria, correspondeu à autoavaliação do próprio egresso em relação ao pouco tempo disponível para realizar as atividades do MBA.

Muitas vezes, as atividades educacionais do MBA concorriam com as atividades profissionais do dia a dia, o que fazia com que os alunos perdessem, eventualmente, algumas atividades avaliativas de disciplinas, por exemplo. Os próprios professores titulares das disciplinas do MBA já eram orientados a flexibilizarem as datas de entregas de atividades avaliativas, já sabendo de prováveis intercorrências que os alunos poderiam enfrentar no dia a dia do seu trabalho.

A orientação para os professores era para darem um prazo adicional à entrega de trabalhos, a fim de que os alunos não fossem prejudicados por terem que atender às demandas, por vezes imprevistas, que a própria natureza do trabalho do profissional de segurança pública exigia.

O método utilizado neste trabalho foi o misto, quantitativo e qualitativo. Todos os 18 itens quantitativos do questionário, mais a pergunta aberta, diziam respeito à avaliação de reação/satisfação com relação à ação educacional realizada, bem como uma avaliação da aprendizagem e do impacto do conteúdo do MBA nas rotinas de trabalho do egresso. O egresso tinha total autonomia para avaliar e comentar à luz das suas percepções sobre o MBA ofertado.

A coleta de informações durou pouco mais de três semanas. Cada aluno recebia um link de acesso ao questionário por e-mail, convidando-os a avaliarem o MBA como um todo. A receptividade por parte dos alunos foi muito positiva. As respostas eram todas anônimas, e mantidas sob o mais absoluto sigilo. Obteve-se, aliás, um percentual excelente de respostas (N = 195 respondentes, de um universo de 200 egressos), indicando êxito na estratégia adotada para colheita de informações.

Do total de respostas, como resultados, identificou-se que 77% dos alunos afirmaram estar totalmente satisfeitos com relação à ação educacional do MBA como um todo. Este resultado indica que a grande maioria teve suas expectativas educacionais atendidas nas disciplinas e conteúdos do MBA. Identificou-se que 20% dos respondentes afirmaram estarem mais satisfeitos do que insatisfeitos.

Um dos pontos altos de avaliação positiva correspondeu aos professores titulares das disciplinas. Do total de 195 respondentes, 66% deles afirmaram estar totalmente satisfeitos com o nível de adequação dos professores das disciplinas do MBA. Outros 32% afirmaram estar mais satisfeitos do que insatisfeitos.

No que se refere à didática usada pelos professores titulares das disciplinas, ao longo das aulas, 50% consideraram-se totalmente satisfeitos, e 47% avaliaram estar mais satisfeitos do que insatisfeitos. A didática, sem dúvida, é um dos maiores desafios encontrados no ensino à distância, feito de forma síncrona. Manter os níveis de atenção do aluno, demonstrando a aplicação do conhecimento científico de maneira prática, é um dos desafios a que os professores precisam lidar. Preparar professores, também, para lidarem com as especificidades do ensino à distância, ainda mais no contexto de segurança pública, também foi muito desafiador. O papel motivador das professoras-tutoras, de cada uma das 4 turmas, foi fundamental ao plexo êxito do MBA.

A premissa que adotamos, desde o início, era de que ‘o ensino à distância não precisava ser um ensino distante dos interesses, necessidades, motivações e demandas dos alunos’. Era preciso tornar o ensino à distância suficientemente motivador a fim de que o aluno perdesse o interesse e evadisse. Por isso, o uso de exemplos práticos, do cotidiano, baseado no relato de experiências dos próprios especializando, foi uma das principais estratégias pedagógicas usadas por todos os professores. Isso tornava o conhecimento científico muito mais acessível e de fácil percepção de aplicabilidade, e usabilidade, por parte dos alunos.

Menção honrosa, também, uma vez mais, ao nível de satisfação positiva quanto à atuação das professoras-tutoras das disciplinas. Como os 200 alunos foram segmentados em 4 turmas distintas, com 50 alunos em cada, cada turma ficou sob a responsabilidade de uma professora-tutora. Caberia à professora-tutora monitorar, acompanhar e ser o elemento integrador significativo entre os alunos e o MBA como um todo.

O suporte social era imprescindível. O elo e vinculação com cada professor titular de disciplina era exercido por cada professora-tutora com maestria. A professora-tutora de cada turma desempenhou um papel de enorme importância a fim de prover suporte e apoio contínuo à aprendizagem dos alunos. Sem dúvida nenhuma, a atuação de cada uma das professoras-tutoras foi imprescindível ao baixíssimo índice de evasão que felizmente o MBA alcançou.

Identificou-se que 95%, dos 195 respondentes, afirmaram estar totalmente satisfeitos com o nível de atuação das professoras-tutoras, de forma geral, e 5% afirmaram estarem mais satisfeitos

do que insatisfeitos. O alto nível de satisfação com certeza foi fator preponderante a que os especializandos percebessem suporte e apoio por parte das professoras-tutoras, que tiveram papel imprescindível ao término do curso por parte dos agora egressos. Reforça-se que, talvez, sem a atuação contínua das professoras-tutoras, o nível de evasão do curso tivesse sido muito maior.

O MBA conseguiu um nível de evasão baixíssimo (apenas 5 evadiram, de um total de 200), aliás, motivo de muito orgulho e satisfação profissional para todos os *stakeholders* envolvidos com a sua oferta, quer seja na Universidade de Brasília quer seja na própria Secretaria Nacional de Segurança Pública.

No que se refere à autoavaliação da aprendizagem em relação aos temas e conteúdos apresentados nas disciplinas cursadas no MBA, 69% dos respondentes afirmaram ter aprendido bastante conteúdo, independentemente do grau de interesse. Outros 26% afirmaram que consideram que aprenderam praticamente tudo nas disciplinas.

Já no que tange à autoavaliação do próprio grau de comprometimento e engajamento com o MBA, identificou-se que 42% afirmaram ter se comprometido bastante, independentemente de seus interesses. Outros 40% afirmaram que se comprometeram e se engajaram plenamente em todas as disciplinas do MBA.

Já 13% afirmaram que se comprometeram apenas com conteúdos relacionados aos seus interesses pessoais e profissionais. Para 5% não houve o devido comprometimento como achavam que deveriam e que poderiam ter se engajado mais. Estes 5% relatam que foram, por diversas vezes, atropelados pelo excesso de demandas no trabalho, o que dificultava ter dedicação plena às atividades do MBA.

Quanto ao nível de diversidade e profundidade dos conteúdos ensinados nas disciplinas do MBA, de forma geral, 61% afirmaram estar totalmente satisfeitos, 35% mais satisfeitos do que insatisfeitos e apenas 4% afirmaram estar insatisfeitos. Quanto ao papel desempenhado pelo(a) Orientador(a) de Trabalho de Conclusão de Curso, 76% afirmaram estar totalmente satisfeitos com a qualidade das orientações que foram feitas, e 19% afirmaram estar mais satisfeitos do que insatisfeitos.

No que se refere à quantidade de horas de estudo, sem considerar o momento de aula on-line, em média, por semana, dedicadas ao MBA, 40% afirmaram ter estudado ‘de 4 a 8 horas de estudo semanais’,

27% de ‘8 a 12 horas’, ‘20% até 4 horas de estudo’, 7% ‘de 12 a 16 horas de estudo’ e 6% ‘mais do que 16 horas de estudo por semana’. A grande maioria, 67%, dos egressos, estudou de 4 a 12 horas de estudos semanais, demonstrando alto nível de compromisso e engajamento com as ações educacionais promovidas pelo MBA. Quanto maior o nível de engajamento, maior o nível de motivação demonstrando e maiores as chances de se ter aprendizagem e posterior impacto das novas competências adquiridas no desempenho no trabalho.

No quesito referente ao nível de aplicabilidade dos conteúdos aprendidos nas disciplinas ao longo de todo o MBA, nas rotinas de trabalho, 74% afirmaram que houve maior aplicabilidade especialmente em relação aos temas que tinham maior interesse. Outros 20% relataram que conseguiram aplicar plenamente os conteúdos aprendidos no MBA em todas as esferas da atuação profissional.

Os resultados apontam elevado índice de impacto da ação educacional do MBA nas rotinas de trabalho dos 195 egressos do curso, segundo sua avaliação. Alguns relatos qualitativos, redigidos pelos próprios egressos, na pergunta aberta do instrumento de pesquisa, ilustram que o impacto no desempenho do trabalho foi altamente positivo, como se vê:

Já utilizo ferramentas de pesquisa internas, como forms, design thinking, net promoter score (NPS), escala Likert, análise swot, entre outras coisas. Tenho me aventurado em utilizar os conhecimentos adquiridos no MBA. E agora estou estudando sobre perfil profissiográfico para guardas municipais.

Durante o MBA em Gestão e Governança de Segurança Pública da Universidade de Brasília tive contato com diversos conteúdos que ampliaram significativamente minha visão sobre gestão, planejamento e tomada de decisão no setor público. Dentre as disciplinas cursadas, destaco três que considero especialmente aplicáveis ao meu dia a dia no Corpo de Bombeiros: gestão de riscos, Instrumentos de Planejamento e Fundamentos do Orçamento Público e Gestão e Elaboração de Projetos. Esses conteúdos têm impacto direto na melhoria dos serviços prestados à população, na valorização da equipe interna e na modernização da gestão pública no âmbito da segurança.

O papel transformador do MBA, em termos do pensamento reflexivo sobre a realidade, e como melhorá-la em termos da atuação

profissional, também foi relatado qualitativamente por egressos: “O MBA tem sido um instrumento valioso de transformação pessoal e profissional, contribuindo para que eu atue com mais estratégia, inovação e responsabilidade.”. “O MBA me ofereceu um conjunto de conhecimentos e ferramentas que me capacitarão a contribuir de forma mais efetiva para a construção de uma sociedade mais segura”.

Posso afirmar que vivenciei uma das melhores experiências da minha vida acadêmica, aprendendo com profissionais educadores altamente capacitados, nos remetendo a desafios diante da realidade transformadora em que o mundo evidencia, nos capacitando e incentivando a quebrar paradigmas diante dos gargalos na segurança pública no Brasil.

Quanto aos tipos de conteúdo mais aprendidos e aplicados na realidade de trabalho, nota-se prevalência, nos relatos qualitativos, de conteúdos associados à gestão de pessoas, gestão de conflitos nas equipes de trabalho, planejamento e avaliação de desempenho e tantos outros temas afins às políticas e práticas de gestão e de governança, como se vê a seguir:

A disciplina de gestão de pessoas foi fundamental porque, independente do cargo ou função, todos nós lidamos com pessoas, seja como líder ou como liderado. A disciplina Qualidade em Serviços Públicos nos desafiou a definir e medir a qualidade do nosso trabalho e cada disciplina trouxe importantes contribuições para meu dia a dia a partir do conteúdo, dos cases e das discussões em grupo.

Os aprendizados foram diversos, mas o que acredito que contribuirá diretamente para o meu desempenho ao me proporcionar ferramentas que aprimoram a gestão de equipes, a tomada de decisões sob pressão e o relacionamento interpessoal com vítimas, colegas de trabalho e demais instituições parceiras. O aprofundamento em temas como comportamento organizacional, cultura institucional, resolução de conflitos e liderança estratégica será fundamental para conduzir a patrulha com mais empatia, eficiência e foco em resultados sociais relevantes.

Acredito que será possível aplicar no meu trabalho os conteúdos relacionados às melhorias de organização diária, de gestão de recursos, pessoas, para melhorar os resultados. Gestão de Riscos. Governança. Inovação.

Todos os conteúdos estudados no MBA foram novidade pra mim. Fiquei muito satisfeita com as disciplinas que trataram de cultura organizacional, escritório de gestão de projetos, uso de ferramentas de gestão e etc... Todos os conteúdos estão sendo utilizados direta ou indiretamente. Trabalho no setor de planejamento orçamentário da minha instituição e a expectativa é implantarmos um escritório de projetos, por exemplo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo relatar a experiência de implementação de um programa educacional sob a modalidade de um MBA em gestão e governança de segurança pública, produto de uma parceria estabelecida entre a Senasp e a Universidade de Brasília. Ainda, apresentaram-se, aqui, resultados empíricos obtidos de pesquisa quanti-quali, de avaliação de reação/satisfação e de impacto de conteúdos abordados no MBA no desempenho das rotinas profissionais dos egressos que responderam à pesquisa.

Mais especificamente, esta pesquisa foi realizada junto a 195 egressos (de um universo de 200) da primeira turma do MBA, finalizada em 2024. Os resultados aqui apresentados foram úteis para ilustrar o alto nível de satisfação relatado pelos egressos, bem como o impacto positivo percebido da aplicação dos conteúdos aprendidos nas disciplinas no desempenho laboral de cada egresso.

As avaliações, em geral, conforme apresentado, foram muito satisfatórias e positivas em relação ao MBA como um todo, bem como o impacto relatado, também, foi muito elevado, demonstrando o alto nível de aplicabilidade de conteúdos do MBA na rotina dos profissionais de segurança pública que fizeram o curso. Os relatos qualitativos, também, apresentados neste artigo, corroboram a visão altamente positiva que o curso proporcionou na capacitação dos 195 egressos, sinalizando eficácia no alcance das políticas públicas de incentivo à capacitação e educação continuadas, fomentadas pela Senasp. A parceria estabelecida com a Universidade de Brasília foi estratégica ao grande êxito observado a partir das percepções e opiniões dos 195 egressos que participaram desta pesquisa.

Espera-se que todas as etapas aqui descritas possam ser repetidas por quaisquer instituições de segurança pública interessadas na qualificação de seu pessoal em competências de gestão e governança institucional. O projeto do MBA, inovador e transformador da realidade

de trabalho dos profissionais de segurança pública, deverá ser repetido e continuado.

A qualificação profissional deverá ser constante, com o provimento de uma formação decente, e de qualidade, que favoreça a aquisição de competências profissionais, técnicas e comportamentais, necessárias à atuação do profissional de segurança pública. As ações aprendizes sempre deverão ser incentivadas.

Por fim, não se espera que este artigo tenha um fim em si mesmo. A experiência aqui relatada, ilustrada por dados científicos empíricos, demonstra que é possível ofertar ação educacional de qualidade aos profissionais de segurança pública e contextualizada às suas necessidades e demandas laborais. Aliar o conhecimento técnico científico à resolução de problemas reais dos profissionais de segurança pública deverá ser o caminho a ser seguido.

Ouvir suas histórias, relacionando com teorias científicas aplicadas, é essencial à construção de uma aprendizagem coletiva e transformadora, significativa e libertária. A autonomia de cada aprendiz sempre deverá ser levada em conta, ao mesmo tempo que o projeto político pedagógico deverá sempre ser alicerçado na valorização das experiências aprendizes compartilhadas, de forma dialógica, entre os especializando.

Maturidade profissional é muito relevante à construção de novas competências profissionais. Toda ação educacional, como a relatada no presente artigo, deverá primar pela excelência da formação profissional continuada, com atividades e conteúdos orientados à produção de sentido na vida profissional de cada aprendiz.

Ser transformadora é aquele tipo de aprendizagem que, de fato, como apresentado aqui, faz a diferença perceptível na vida dos profissionais de segurança pública. O alto nível de impacto relatado pelos 195 egressos demonstra que o MBA alcançou, com êxito, os objetivos que dele se esperavam.

Têm-se profissionais mais bem qualificados e que, hoje, pós-curso, aplicam técnicas, ferramentas, projetos e princípios de gestão e governança em sua prática profissional na segurança pública, melhorando a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Toda ação de ensino e educação é potencialmente transformadora da realidade, e deverá sempre ser maximizada em prol do atendimento dos interesses coletivos das pessoas.

4 REFERÊNCIAS

ALEMAYEHU, L.; CHEN, H. L. The influence of motivation on learning engagement: the mediating role of learning self-efficacy and self-monitoring in online learning environments. **Interact. Learn. Environ.** v.31, p.4605–4618, 2023. doi: 10.1080/10494820.2021.1977962

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CALDAS, V.A.R.; PEREIRA, R.J.D. Ensino Policial: Processos de Qualificação Pedagógica para a Docência na Formação Técnico-Profissional de Policiais Civis. **Rev. Susp, Brasília**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2024.

ELBALLAH, K. A.; GABER, S. A.; SHAHAT, H. A.; IBRAHIM, A. H.; AL HASAN, S. A. Future problem-solving skills and its relationship with research self-efficacy in post-graduate students. **Int. J. Learn. Teach. Educ. Res.** v.23, 2024, p.180–197. doi: 10.26803/ijlter.23.5.10.

FONG, C. J.; PATALL, E. A.; SNYDER, K. E.; HOFF, M. A.; JONES, S. J.; ZUNIGA-ORTEGA, R. E. Academic underachievement and its motivational and self-regulated learning correlates: a meta-analytic review of 80 years of research. **Educ. Res. Rev.** v.41, 2023, doi:10.1016/j.edurev.2023.100566

HAIR J; BLACK, W; BABIN, B. **Multivariate data analysis**, 7th ed Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc, 2010.

LIBÂNEO, J C. **Didática**. São Paulo. Editora Cortez. 1994.

LUO, Q.; CHEN, L.; YU, D.; ZHANG, K. The mediating role of learning engagement between self-efficacy and academic achievement among Chinese college students. **Psychol. Res. Behav. Manag.** v.16, p. 1533–1543, 2023. doi: 10.2147/PRBM.S401145

MIAO, H; GUO, R; LI, M. The influence of research self-efficacy and learning engagement on Ed.D students' academic achievement. **Front. Psychol.** v.16, 2025, doi: 10.3389/fpsyg.2025.1562354.

MIRANDA, A. P. M. Dilemas da formação policial: treinamento, profissionalização e mediação. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 3, n. 1, jul./dez. 2008.

ÖZDEMİR, S; SEZGIN, F; KILINÇ, A. Ç.; POLATCAN, M. A cultural lens to school leadership effects on teacher instructional practices: The mediation of teacher collective efficacy and the moderation of uncertainty avoidance. **Educational Management Administration & Leadership**, v.53, n.3, p. 515-535, 2023. <https://doi.org/10.1177/17411432231177536>

SANTOS, C J. Aspectos sobre os saberes policiais investigativos: a superação de alguns desafios. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. São Paulo, v 9, n I, 50-61, fev/mar 2015.

SENASP. Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública, Coordenação: Andréa da Silveira Passos... [et al.]. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014.

SOUZA, R. T. M. Desafios para a educação democrática de qualidade no Brasil. **EccoS Rev. Cient.**, São Paulo, n. 42, p. 199-203, jan./abr. 2017.