



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

BRUNA DE MESQUITA VERAS

**AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO CEARÁ: UM ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FORTALEZA
2024

BRUNA DE MESQUITA VERAS

AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO CEARÁ: UM ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Área de concentração: Políticas Públicas e Mudanças Sociais.

Orientador: Profa. Dra. Danielle Maia Cruz

FORTALEZA

2024

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

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

V584a Veras, Bruna de Mesquita.

Avaliação da capacitação de gestores na Universidade Federal do Ceará : um estudo sobre o desenvolvimento de competências na Administração Pública / Bruna de Mesquita Veras. – 2024.

106 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, 2024.

Orientação: Profa. Dra. Danielle Maia Cruz.

1. Avaliação de políticas públicas. 2. Competências. 3. Capacitação de gestores. I. Título.

CDD 320.6

BRUNA DE MESQUITA VERAS

AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO CEARÁ: UM ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Área de concentração: Políticas Públicas e Mudanças Sociais.

Aprovado em: 29/05/2024

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Danielle Maia Cruz (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Marta Alves da Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

Profa. Dra. Maria Laís dos Santos Leite
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

A meus pais Ana e Gonçalo

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Gonçalo (*in memorian*) e Ana, pelo eterno incentivo aos estudos e por me mostrarem o quão valioso é o conhecimento.

À Brena, minha irmã, pelo seu bom humor e leveza.

A Getúlio, pelo apoio e companheirismo.

À Hilda, minha psicóloga, pelo suporte e acolhimento nessa trajetória.

À Prof^a. Dr^a Danielle Maia Cruz pelas orientações e pelo direcionamento neste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, em especial a Alane, Andréa, Elielson e Filipe, por terem deixado o percurso do mestrado mais leve.

À Prof^a. Dr^a Marta Alves da Silva e à Prof^a. Dr^a Maria Laís dos Santos Leite, membros da banca examinadora, pela disponibilidade em comparecer à apresentação e pelas contribuições ao trabalho.

Às professoras e aos professores do PPGAPP por nos darem ferramentas para podermos pensar criticamente nossa realidade.

À Karla pela sua presteza, atenção e comprometimento para com os estudantes.

Aos colegas de trabalho da Universidade Federal do Ceará, em especial à minha chefe Amanda, pelo acolhimento e pelo apoio e incentivo aos meus estudos.

Aos sujeitos pesquisados que contribuíram enormemente para meu crescimento pessoal e profissional.

A todas e a todos que direta ou indiretamente passaram pela minha vida e, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa sobre as ações de capacitação voltadas para os servidores públicos das instituições federais de ensino superior e tem como objetivo avaliar o Programa de Desenvolvimento de Gestores da Universidade Federal do Ceará com foco nas competências que o programa intenciona desenvolver, a partir da perspectiva dos servidores da instituição. Buscar-se-á, por meio da Avaliação em Profundidade, compreender o contexto histórico e político de implementação do programa, identificar as competências consideradas necessárias para o exercício dos cargos de gestão na instituição e investigar, a partir da perspectiva dos servidores, a pertinência das competências trabalhadas no programa às necessidades do exercício da gestão. Para obter esses dados, realizou-se uma pesquisa documental, na qual foram analisados o Plano de Cargos e Carreiras do Servidor (lei 11.091/05), os decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019 e o site do programa. Além disso, entrevistas em profundidade foram realizadas com gestores da instituição e questionários foram enviados para todos os servidores. A análise do material obtido foi feita com base na análise de conteúdo, utilizando-se do programa Iramuteq, de onde foram extraídos o gráfico de Similitude e o gráfico de Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Com este estudo, concluiu-se que os servidores incluem, no conceito de competência, aspectos técnicos e comportamentais e relacionam competência à entrega de resultados. Além disso, para os sujeitos pesquisados, a capacitação das chefias precisa ter mais ênfase nos aspectos relacionais, tanto porque gestores precisam sensibilizar e motivar a equipe, quanto porque os trabalhadores precisam de um olhar que ultrapasse os limites da técnica.

Palavras-chave: avaliação de políticas públicas; competências; capacitação de gestores.

ABSTRACT

This study is a qualitative research on training actions aimed at public servants at federal higher education institutions and aims to evaluate the Managers Development Program at the Federal University of Ceará with a focus on the skills that the program intends to develop, the from the perspective of the institution's employees. Through In-Depth Assessment, we will seek to understand the historical and political context of implementation of the program, identify the competencies considered necessary for the exercise of management positions in the institution and investigate, from the perspective of the employees, the relevance from the skills worked on in the program to the needs of management. To obtain this data, a documentary research was carried out, in which the Civil Servant Positions and Careers Plan (law 11,091/05), decrees nº 5,707/2006 and nº 9,991/2019 and the program website were analyzed. Furthermore, in-depth interviews were carried out with the institution's managers and questionnaires were sent to all employees. The analysis of the material obtained was based on content analysis, using the Iramuteq program, from which the Similitude graph and the Descending Hierarchical Classification (CHD) graph were extracted. With this study, it was concluded that employees include, in the concept of competence, technical and behavioral aspects and relate competence to the delivery of results. Furthermore, for the subjects researched, the training of managers needs to have more emphasis on relational aspects, both because managers need to raise awareness and motivate the team, and because workers need a perspective that goes beyond the limits of technique.

Keywords: evaluation of public policies; skills; training of managers.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura Organizacional da PROGEP.....	36
Quadro 2 - Dispositivos legais e o PDG	48
Quadro 3 - Ações e Programas que compõem o PDP na UFC	53
Quadro 4 - Estrutura do PDG	56
Quadro 5 - Sessão de perguntas sobre a participação no PDG	67
Quadro 6 - Análise de Similitude	68
Quadro 7 - Método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela com resumo metodológico da pesquisa	33
Tabela 2 - Perfil representativo dos respondentes do questionário	37
Tabela 3 - Objetivos principal e específicos do PDG	55
Tabela 4 - Competências Comportamentais	60
Tabela 5 - Competências Técnicas	60
Tabela 6 - Perfil sociodemográfico dos participantes	62
Tabela 7 - Perfil profissional dos participantes	63
Tabela 8 - Ocupação dos cargos de chefia	64
Tabela 9 - Percepção dos servidores que participaram do Programa	67
Tabela 10 - Percepção dos servidores que participaram do Programa	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	16
2.1	Estado e Políticas Públicas	16
2.2	Avaliação em Profundidade	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1	Abordagem da Pesquisa	26
3.2	Instrumentos e procedimentos de coleta de dados	27
3.3	Análise dos dados	30
3.4	Lócus e sujeitos da pesquisa	33
4	MODERNIZAÇÃO DO ESTADO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E GESTÃO DE PESSOAS	38
4.1	Modernização do Estado e Neoliberalismo	38
4.2	Gestão de Pessoas e Administração Gerencial	42
4.3	O conceito de competência	44
5	DIRETRIZES PARA A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NAS IFES: O PCCTAE e a PNDP	47
6	O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP) NA UFC	52
6.1	O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)	53
6.1.1	<i>Ciclo de Palestras.....</i>	56
6.1.2	<i>Trilhas de Aprendizagem</i>	57
6.1.2.1	<i>Trilha de Aprendizagem Acadêmica</i>	58
6.1.2.2	<i>Trilha de Aprendizagem Administrativa</i>	59
7	A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PDP.....	61
7.1	Percepção dos servidores	61
7.2	Percepção de gestores	70

8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	84

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, intensificou-se a adoção do modelo gerencial na Administração Pública no Brasil. Caracterizado por tentar tornar o Estado mais eficaz utilizando o mínimo de recursos possíveis, a Administração Gerencial busca transpor, para o setor público, os valores do setor privado, como eficácia, eficiência e efetividade, com foco em busca por excelência e enxugamento dos gastos por meio da flexibilização dos direitos trabalhistas.

A Gestão de Pessoas aparece como peça central na efetivação desse modelo, haja vista que é possível moldar a força de trabalho às demandas institucionais por meio de processos como recrutamento e seleção, dimensionamento de pessoal e programas de capacitação profissional.

No serviço público brasileiro, as ações de capacitação começaram a ser regulamentadas ainda durante a Ditadura Militar, entretanto, foi a partir da década de 1990, sob a égide do neoliberalismo e da Administração Gerencial, que os dispositivos legais sobre a capacitação dos servidores consolidaram-se.

Em 2006 e 2007, durante o governo Lula, foram publicados os dois principais normativos que dão as diretrizes para a capacitação dos servidores públicos federais da educação. Esses dispositivos regulamentam as ações de capacitação atreladas à gestão por competências e ao alcance de metas organizacionais relacionadas a valores do Gerencialismo.

Em 2019, houve a aprovação de um novo decreto, nº 9.991/2019, que modificou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituindo o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o qual deve conter a descrição das atividades de desenvolvimento do quadro de pessoal das instituições públicas federais, inclusive as ações voltadas à capacitação dos ocupantes dos cargos de direção, chefia, coordenação e supervisão.

Alinhada ao novo decreto, a Universidade Federal do Ceará implementou, em 2019, o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) com o intuito de capacitar os servidores ocupantes de cargos de chefia, instrumentalizando-os com ditas “ferramentas de boas práticas de gestão” (UFC, 2023). Coordenado pela Divisão de Formação Profissional (DIFOP), vinculada à Coordenadoria de Desenvolvimento e Carreira (CODEC) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), o Programa é voltado para todos os gestores da UFC e para servidores

que desejam se preparar para ocupar cargos de gestão e para servidores em geral. O PDG está inserido no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade Federal do Ceará (UFC), o qual tem como objetivo proporcionar a excelência no desenvolvimento profissional dos servidores, considerando as necessidades e prioridades institucionais, conforme previsto no Decreto nº 9.991/2019.

Assim, tendo em vista o contexto político e social quando da implantação do PDG e o objetivo geral do PDG de promover o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício das funções gerenciais, sem definir quais são essas competências, surgiu a questão central desta pesquisa: quais concepções de competência embasam o PDG na Universidade, dadas as diretrizes do programa?

A partir desse questionamento, outras perguntas também foram se delineando, como: qual a percepção dos servidores da UFC sobre o conteúdo dos cursos e sobre as competências que o Programa propõe desenvolver? Sob o ponto de vista dos servidores, as competências a serem desenvolvidas pelo PDG articulam-se com os desafios encontrados na vivência da gestão pública? Os servidores consideram que a participação no PDG proporcionará melhorias nas trajetórias profissionais dos gestores no serviço público?

Buscou-se, então, fazer essa pesquisa cujo objetivo geral é avaliar o PDG com foco nas competências que o programa intenciona desenvolver, a partir da perspectiva dos servidores da instituição. Como objetivos específicos, têm-se: Analisar o contexto histórico de implementação do programa; Identificar as competências consideradas necessárias para o exercício dos cargos de gestão na UFC; e investigar, a partir da perspectiva dos servidores, a pertinência das competências trabalhadas no programa às necessidades do exercício da gestão.

Pelo exposto, considera-se que a Avaliação em Profundidade é o modelo avaliativo que melhor pode ajudar a chegar aos objetivos elencados, por ser interdisciplinar e principalmente por levar em conta, quando da elaboração dos indicadores de desempenho de uma política, os sentidos e significados dos sujeitos que lidam diretamente com ela, além de primar pela avaliação do contexto político no qual a política foi elaborada e implementada, de forma que a Avaliação em Profundidade considera tanto os aspectos social, histórico, econômico, político e cultural quanto as nuances subjetivas dos atores que constroem a política.

A escolha da UFC se deu por conta da expressividade dessa instituição, que é uma das universidades mais importantes da América Latina e do Brasil, tendo relevância sobretudo nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, onde ocupa lugares de destaque nos rankings de produção acadêmica. A importância desta pesquisa consiste na sua contribuição para a construção do conhecimento no campo de gestão de pessoas na administração pública numa perspectiva crítica, sobretudo no que diz respeito à capacitação de gestores no serviço público.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual inicialmente os dados foram coletados por meio de pesquisa documental. Foram analisados o Plano de Cargos e Carreiras do Servidor (Lei 11.091/05), o decreto nº 5.707/2006, que implementou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), o decreto nº 9.991/2019, que regulamenta atualmente a supracitada política e o site do PDG.

Em seguida, procedeu-se à pesquisa de campo, com aplicação de questionários online a todos os servidores da instituição e à realização de entrevistas em profundidade com os gestores. Os dados obtidos foram examinados por meio da Análise de Conteúdo, cujas categorias de análise foram elaboradas com uso do *software* Iramuteq.

O primeiro capítulo deste trabalho versa sobre avaliação de Políticas Públicas e inicia com uma discussão sobre Estado e Políticas Públicas. Em seguida, passa-se para apreciação dos modelos avaliativos, com foco na Avaliação em Profundidade. Logo depois, relata-se o procedimento metodológico desenvolvido nesta pesquisa.

O segundo capítulo trata da modernização do Estado e das mudanças pelas quais a máquina pública passou até chegar na Administração Pública Gerencial. Em seguida, mostra-se a relação desse modelo com o neoliberalismo, o papel da Gestão de Pessoas na difusão dos valores neoliberais no funcionalismo público e como esse modelo influencia a construção das competências no serviço público brasileiro.

Ao longo do terceiro capítulo, são apresentados os principais dispositivos legais que regulamentam a capacitação dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior, a saber: o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). No decorrer do capítulo, são mostrados o percurso histórico e o

contexto político das ações voltadas à capacitação de servidores federais até chegar às legislações vigentes.

No quinto capítulo, apresenta-se o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), que é o objeto de estudo deste trabalho, como ele está estruturado, quais são suas ações e objetivos e como se situa no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFC e na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

No sexto capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e com a realização das entrevistas após a categorização dos dados no Iramuteq, com o intuito de apreender a percepção dos servidores acerca das competências necessárias aos gestores e das competências abordadas nos cursos que formam o programa estudado. O sétimo e último capítulo traz as considerações finais acerca desta pesquisa, seguido das referências bibliográficas e dos apêndices contendo os roteiros das entrevistas, o questionário aplicado e o termo de consentimento livre e esclarecido

2. AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 Estado e Políticas Públicas

A avaliação de Políticas Públicas é uma atividade técnico científica, fundamentada em valores ideológicos e em paradigmas diversos, orientada por métodos e técnicas ancorados em diferentes epistemologias. Entretanto, para além das discussões sobre teorias, metodologias e técnicas sobre avaliação de políticas públicas, é necessário discutir sobre como as diferentes concepções de Estado e Políticas Públicas moldam as políticas, o conhecimento sobre o tema, o modelo de avaliação utilizado e as próprias escolhas metodológicas da pesquisa (Januzzi, 2016).

Para Teixeira (2002), as Políticas Públicas são formadas por diferentes diretrizes, princípios norteadores, regras e procedimentos das ações do poder público em sua relação com a sociedade. São sistematizadas em documentos como leis, decretos e programas e orientam ações que geralmente envolvem aplicação de recursos públicos.

As Políticas Públicas constituem-se como um dos principais resultados das ações estatais e, portanto, estão diretamente associadas ao Estado. Podem ser definidas como um conjunto de ações e decisões governamentais que visam ao alcance do bem-estar da sociedade e do interesse público (Lopes; Amaral, 2008).

As Políticas Públicas são operadas pelo Estado para a sociedade. Portanto, é a partir das condições iniciais de construção do Estado que se pode entender como as Políticas Públicas se constroem (Costa, 2015).

Se nos séculos XVIII e XIX, a principal função do Estado era garantir a segurança pública e a defesa do território em caso de invasão. Com a consolidação da democracia nos séculos seguintes, as responsabilidades do Estado se diversificaram e, atualmente, sua função primordial é possibilitar o bem-estar da sociedade (Lopes; Amaral, 2008).

Ao contrário do Estado Moderno, mais voltado para a conquista dos povos e expansão do território, com características mais concentradoras de poder, o Estado Contemporâneo está mais orientado para a construção interna das condições de existência do próprio Estado. À medida que o Estado Contemporâneo fecha-se em si, fortalece-se o sentido de Nação e de nacionalidade e constrói-se

uma estrutura política e administrativa que possibilita o surgimento de atividades voltadas para melhorar a condição de existência da própria sociedade (Costa, 2015).

Entretanto, a adoção dessa vertente mais democrática do Estado Contemporâneo não o faz abrir mão da tendência em ser concentrador de poder e hierarquizado em determinados aspectos. Nesse sentido, diz-se que o Estado Contemporâneo tem dupla natureza, pois nele confrontam-se a dimensão de Estado forte e centralizador com a dimensão de um Estado articulador das relações sociais e econômicas e construtor da identidade nacional. Tal duplicidade tem implicação direta sobre a construção das Políticas Públicas (Costa, 2015).

Ao mesmo tempo em que as políticas buscam garantir espaços de expressão dos diversos segmentos da sociedade, elas estão inseridas nesse Estado com características concentradoras de poder e hierarquizadoras. Nesse sentido, diz-se que as Políticas Públicas refletem os conflitos e as contradições existentes no próprio Estado (Costa, 2015).

Além disso, as sociedades contemporâneas são marcadas pela diversidade de ideias, valores, interesses e aspirações, mas os recursos para atender a essas diferentes demandas são limitados. Por isso, os bens e serviços públicos convertem-se em objeto de disputa entre os variados grupos. As Políticas Públicas são também o resultado do conflito entre os diversos grupos sociais que tentam garantir seus interesses (Lopes; Amaral, 2008).

Tais grupos que reivindicam ou executam as ações que serão políticas públicas são denominados de Atores, e classificam-se em dois tipos: os estatais e os privados. Estes, oriundos da sociedade civil, não estão vinculados diretamente à estrutura administrativa do Estado, e podem ser a imprensa, os centros de pesquisa, os sindicatos, grupos de interesse em determinado assunto e lobbies (Lopes; Amaral, 2008).

Já os atores estatais são aqueles que exercem função pública por terem sido eleitos para um cargo por tempo determinado (os políticos) ou por trabalharem de forma mais permanente e atuarem na operacionalização da burocracia (os servidores públicos). As políticas públicas são sistematizadas pelo poder Legislativo em forma de leis e regulamentos, entretanto, quem as coloca em prática é o Poder Executivo, mediante a atuação dos servidores públicos. Nesse sentido, o funcionalismo público é uma peça essencial para o efetivo desempenho das diretrizes elaboradas pelo governo. Em princípio, pode-se pensar que a burocracia é

politicamente neutra, entretanto, ela também sofre interferência do contexto econômico, social e histórico da época e dos jogos políticos (Lopes; Amaral, 2008).

A Gestão de Pessoas é uma importante ferramenta de difusão dos interesses políticos na estrutura burocrática do Estado, haja vista que é possível disseminar valores e objetivos do governo por meio das políticas e programas de pessoal (Siqueira; Mendes, 2009). Além disso, os treinamentos oferecidos pelas empresas contribuem para que o padrão requerido pela gestão se fortaleça para além das habilidades técnicas e se consolide também como padrões de comportamento a ser adotados pelos trabalhadores (Tonon, 2014).

A partir da década de 1980, ao tempo em que o Brasil experimentava efervescência cultural e política no pós Ditadura Militar, o país alinhava-se à vertente neoliberal na economia, o que impactou o entendimento acerca do funcionalismo público e do seu papel na sociedade (Andion, 2012).

A esse movimento de adaptar a estrutura da máquina pública aos valores neoliberais denominou-se de Gerencialismo, modelo que ficou conhecido também como Nova Administração Pública ou New Public Management e que teve início no fim da década de 1980, vigorando até os dias atuais. O Gerencialismo tem como premissa transferir tecnologias de gestão do setor privado para o setor público sem levar em conta as peculiaridades do trabalho nesse contexto, alçando as regras do mercado como modelo a ser seguido e implantado na Administração Pública (Traesel; Merlo, 2014).

Para Gaulejac (2007), a gestão gerencialista constitui-se de um conjunto de técnicas e saberes práticos utilizados nos recursos humanos das empresas com o propósito de orientar condutas dos trabalhadores para construir um ideal de indivíduo adaptado às exigências da nova ordem econômica, um sujeito sempre em busca de fazer mais e melhor, autônomo, que assuma responsabilidades e arque com riscos no trabalho, criativo e flexível o suficiente para suprir a instabilidade do atual sistema econômico e sobrepujar-se em situações adversas.

Esse modelo de gestão incute a busca contínua pelo sucesso em diversas searas da vida baseado em critérios de eficácia e eficiência, e está amparado por uma ideologia que expressa a atividade humana em índices de desempenho, os quais são representados em custos ou benefícios. Dessa forma, tanto a competitividade quanto o foco nos resultados passam a ser os grandes

impulsionadores não só da gestão empresarial, mas sim da sociedade como um todo.

Tal modo de organizar as relações sociais está particularmente relacionado ao neoliberalismo, o qual, mais do que uma política econômica, configura-se como uma racionalidade que estrutura o Estado e a ação de governantes e governados, a ponto de suas normas estarem “profundamente inscritas nas práticas governamentais, nas políticas institucionais, nos estilos gerenciais” (Dardot; Laval, 2016, p.31).

Conceber o neoliberalismo como uma racionalidade estruturante do próprio Estado é entender que a máquina estatal não é um dos principais obstáculos à implementação da lógica neoliberal, mas sim que ela própria funciona nessa lógica e contribui para manutenção dos valores neoliberais (Dardot; Laval, 2016).

Para Dardot e Laval (2016), foram os próprios Estados que, em consonância com os grupos mais influentes, introduziram e disseminaram a lógica da concorrência e o modelo de empresa na economia, na sociedade e na própria estrutura estatal. Nesse sentido é que se afirma que o mercado não atua sozinho, ele é amparado pelo Estado, que também opera na lógica neoliberal. Um exemplo disso é que as finanças de mercado e o financiamento de dívidas públicas são frutos de políticas instrumentalizadas pelo próprio Estado (Dardot; Laval, 2016).

No contexto neoliberal, os Estados adotam medidas intervencionistas com vistas a alterar as relações sociais, o papel das instituições de proteção social e de educação buscando acirrar a concorrência entre os sujeitos, com o propósito de criar condições favoráveis à perpetuação do modelo neoliberal (Dardot; Laval, 2016).

Nesse contexto, o papel do Estado fica limitado a criar e preservar a estrutura institucional adequada (o aparato legal, militar e de polícia) para garantir a liberdade das capacidades empreendedoras individuais, alicerçada em sólidos direitos à propriedade privada, ao livre mercado e ao livre comércio. Qualquer intervenção estatal que extrapole esses limites é prejudicial ao funcionamento adequado da sociedade, pois o Estado não tem informações suficientes para entender os sinais do mercado (Hayek, 2010).

Já que o Estado não pode intervir diretamente na economia, criam-se mecanismos não estatais, como o FMI e o Banco Mundial, supostamente neutros, para atuarem na economia e ditarem os rumos da atuação do Estado e das políticas públicas. Nas décadas de 1970 e 1980, alguns países da América Latina, dentre

eles o Brasil, promoveram mudanças institucionais neoliberais na própria organização estatal e no curso das políticas públicas para obter refinanciamento de suas dívidas (Harvey, 2008).

Tais mudanças implicavam adotar medidas de austeridade, de redução na proteção social, de venda de estatais, de mudança do papel do Estado de elaborador e executor das políticas para mero regulador delas, de redução da força sindical e de precarização do trabalho por meio do enfraquecimento dos direitos trabalhistas (Harvey, 2008).

As mudanças nos processos de produção e de organização da sociedade alcançaram também o setor público, por meio da Reforma Administrativa na década de 1990. (Freitas et al, 2012). Além de produzir transformações na estrutura estatal, o alinhamento do governo ao neoliberalismo promoveu modificações na forma de se avaliar as políticas públicas (Seibel; Gelink, 2012)

A existência de instituições multilaterais financiadoras de políticas, a exemplo do Banco Mundial, do Banco Interamericano de Desenvolvimento e da Organização das Nações Unidas, ocupa papel fundamental nos rumos da política e na definição dos alicerces metodológicos da avaliação de políticas públicas. Por exemplo, a Avaliação Gerencialista, modelo ancorado nos valores neoliberais, elenca critérios baseados em eficiência, eficácia, efetividade e impacto, e busca definir indicadores que viabilizem a mensuração desses critérios. No escopo do modelo gerencialista, três tipos de avaliação destacam-se, são elas: a avaliação de metas, que busca medir a realização de produção; a avaliação de impacto, com foco no alcance do propósito; e avaliação de processos (Seibel; Gelink, 2012).

Na Administração Pública, atuam de forma hegemônica os modelos avaliativos fundamentados no paradigma positivista, como a Avaliação Gerencial, Avaliação de Impacto e a Avaliação Baseada em Evidências, os quais são vistos como padrão-ouro de Avaliação de Programas, mas que muitas vezes, são produzidas a partir de parâmetros construídos em laboratórios de econometria e escritórios longes de onde efetivamente se operam as políticas e os programas (Januzzi, 2016).

Embora a avaliação de políticas na administração pública venha ocorrendo ancorada em uma perspectiva hegemônica, é preciso atentar que outras perspectivas de avaliação surgem no campo, considerando os atores e o contexto histórico político e social em que foram planejadas e implantadas, e fundamentadas

em outros paradigmas, como a Avaliação em Profundidade que será aqui apresentada.

2.2 Avaliação em Profundidade

A avaliação de políticas públicas, em seu início fundamentada no paradigma positivista, era utilizada para medir, com base em indicadores de eficiência, eficácia e efetividade pré-estabelecidos pelo Estado e por organismos internacionais, o sucesso ou o fracasso de programas sociais voltados para saúde, educação e bem-estar social. O resultado da avaliação era útil para que órgãos públicos tomassem decisões acerca da continuidade ou não de determinado programa ou política. É uma atividade voltada para a gestão e não para os interesses da população, que não se apropria dos resultados da avaliação para fomentar o exercício da cidadania e do controle social (Kantorski et al., 2009).

O positivismo, enquanto paradigma científico, destaca a necessidade da neutralidade, da objetividade e da separação entre sujeito e objeto para produzir conhecimento científico válido. Quando aplicado à avaliação de política pública, o paradigma positivista produz um modelo que busca medir os efeitos de determinada política na vida dos sujeitos afetados por ela. Essa aferição é realizada mediante uma análise de custo benefício, com base em critérios de eficiência, eficácia e efetividade, com foco no resultado e visando a responsabilidade e a prestação de contas dos governos (Wu *et al.*, 2014).

Entretanto, essa tentativa de se apresentar como uma ciência neutra e insuspeita é questionada ao se observar que muitas decisões técnicas são intrinsecamente subjetivas, apoiadas em visões e valores de mundo, de ciência e de políticas públicas que não são universais, visto que são construídas a partir de determinada realidade social (Januzzi, 2016).

Os recortes do objeto de estudo, as escolhas metodológicas, a construção dos indicadores refletem as motivações políticas e os valores partilhados pelos grupos de interesse envolvidos no planejamento, na implementação e na avaliação de políticas públicas, de modo que o modelo de avaliação a ser empregado evidencia as visões de mundo, os alinhamentos políticos e a concepção de Estado dos atores envolvidos na política (burocratas, especialistas e representantes de segmentos da sociedade) (Januzzi, 2016).

Além disso, de acordo com Guba e Lincoln (2011), a perspectiva positivista traz limitações para o campo da avaliação de políticas públicas, pois privilegia o uso de métodos quantitativos, que dificultam a inclusão da diversidade dos atores envolvidos na política, e restringe o conceito de ciência ao defender a crença de que só é possível produzir conhecimento científico seguindo os preceitos de objetividade e neutralidade.

O campo de políticas públicas tem, portanto, inspiração positivista, entretanto, as ferramentas positivistas são insuficientes para apreender a complexidade do campo de políticas públicas (Januzzi, 2016). Nesse sentido, faz-se necessário a construção de modelos avaliativos mais amplos e multidisciplinares capazes de apreender melhor toda a complexidade existente na realidade social e subjetiva onde se desenvolvem as políticas públicas.

Os modelos que se fundamentam em paradigmas construtivistas pressupõem maior participação dos sujeitos envolvidos na política, seja por eles se apropriarem de várias etapas no processo avaliativo, seja por se apropriarem dos resultados da pesquisa com o intuito de promover mudanças sociais genuínas. Dentre esses modelos, destaca-se a Avaliação em Profundidade, que será a adotada nesta pesquisa. Em seus quatro eixos analíticos, essa avaliação produz um retrato denso e amplo da política ao unir aspectos econômicos, sociais e culturais advindos da análise de materiais oficiais e da experiência dos sujeitos imersos na política em estudo (Rodrigues, 2008).

A Avaliação em Profundidade parte do modelo pós-construtivista experiencial de Raul Lejano e, portanto, adota o referencial hermenêutico interpretativista, tem inspiração na etnografia, ainda que não possua necessariamente caráter etnográfico, e insere-se no campo das pesquisas qualitativas, embora também admita a utilização de dados quantitativos (Rodrigues, 2016).

Devido ao seu caráter hermenêutico interpretativista, este modelo objetiva alcançar os sentidos da política com base na perspectiva dos diferentes sujeitos e a partir dos contextos nos quais estão inseridos. Para conseguir apreender toda a complexidade da política ou do programa, a Avaliação em Profundidade é extensa, detalhada, densa, ampla e multidimensional (CRUZ, 2019; Rodrigues, 2016).

Por ser extensa e ampla, sua análise não pode se restringir à averiguação do cumprimento ou não de metas estabelecidas. Quanto à densidade, assim como o

modelo Pós-Contrutivista de Raul Lejano, a Avaliação em Profundidade utiliza-se da Descrição Densa de Clifford Geertz para apreender os significados da política para aqueles que a constroem. O fato de ser multidimensional pressupõe abordagem multi e interdisciplinar e metodologias qualitativas (Rodrigues, 2008).

Possui quatro eixos de análise: Análise do contexto de formulação da política; Conteúdo da política, incluindo a formulação, as bases conceituais e a coerência interna; Trajetória institucional; e o espectro temporal e territorial da política (Rodrigues, 2008).

Na análise do contexto de implementação da política, prioriza-se o estudo dos contextos político e econômico vigentes nas esferas local, regional, nacional e internacional. Essa análise elucida a definição da política articulando-a com os aspectos econômicos, sociais e culturais existentes durante o planejamento e a execução da política estudada (Rodrigues, 2016).

Nesta pesquisa, ao se analisar a trajetória de implementação do PDG, desde as mudanças na legislação até sua efetiva implantação, buscou-se apreender as concepções sobre a Administração Pública preconizados pelo governo vigente na época de implantação do programa. Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica por meio de leituras sistemáticas de autores referência em estudos sobre gerencialismo e dos normativos que embasaram a implementação do PDG.

O segundo eixo, denominado análise do conteúdo é um estudo das bases conceituais da política, atentando para os paradigmas orientadores, os conceitos, as noções centrais e as concepções que fundamentaram a política. É composto por três dimensões centrais: a formulação da política, com foco nos objetivos e nos critérios utilizados para sua implantação, acompanhamento e avaliação; os conceitos que delineiam os paradigmas da política; e a verificação da coerência interna, caracterizada pelo cotejamento da base conceitual com os critérios estabelecidos. Na prática, esta última fase é o exame do material institucional, que pode ser mais produtiva e densa se aliada a entrevistas com sujeitos que participaram da construção da política (Rodrigues, 2016).

Para apreender este eixo, sucederam-se leituras sistemáticas dos decretos em torno das quais se organiza a política de capacitação dos servidores técnicos das Instituições Federais de Ensino Superior (decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e decreto nº 9.991/2019, que regula atualmente a política), além da lei que estrutura a carreira dos referidos

servidores (lei 11.091/05, que versa sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação).

O intuito de se realizar leituras sistemáticas desses materiais é compreender os conceitos e valores sobre as competências necessárias aos cargos de gestão e sobre Administração Pública para averiguar se estão em consonância com os valores gerencialistas.

Ao analisar o eixo da trajetória, o avaliador deve atentar para como as diretrizes gerais da política são interpretadas localmente e se há discrepâncias entre as concepções presentes na formulação da política, sobretudo nas esferas superiores, e aquelas utilizadas na implementação da política em determinado território. Com base no conceito elaborado por Pierre Bourdieu, a noção de trajetória traz a ideia de que a política não tem sentido único e está sujeita a ressignificações nos vários espaços institucionais que percorre, desde a sua concepção até sua operacionalização final (Gussi, 2008; Rodrigues, 2016).

Fortemente ligado ao eixo da trajetória, o espectro temporal e territorial relaciona-se ao percurso feito pela política ao longo das vias institucionais e dos espaços socioculturais durante sua implementação. Ao analisar esse eixo, o avaliador procura apreender a configuração temporal e territorial da política para confrontar seus objetivos gerais com as especificidades locais (Rodrigues, 2008).

Esses dois eixos foram analisados por meio de entrevistas com o servidor representante da equipe que formulou e implementou o programa, e de envio de questionário online aos servidores da UFC. O intuito é averiguar se há discrepâncias entre as competências que o Programa visa desenvolver e as competências que os formuladores e os ocupantes de cargo de gestão consideram importantes, com base em suas vivências na gestão pública.

A partir do estudo dos quatro eixos da Avaliação em Profundidade, percebe-se que, mais do que classificar uma política como adequada ou não, importa saber como o programa se desenvolve, quem são seus destinatários, qual sua abrangência e efeitos e se os dados encontrados apontam para a construção de novos parâmetros que permitam a elaboração de uma avaliação ampla, densa e profunda. Tais indicadores são estabelecidos a partir de dados qualitativos e da apreensão das subjetividades dos atores participantes da política (Cruz, 2019).

Para contemplar diferentes atores sociais e as várias dimensões da política (social, cultural, política, econômica, territorial), a Avaliação em Profundidade

é multidimensional e interdisciplinar. Para isso, privilegia a abordagem interpretativa e utiliza diversas ferramentas metodológicas como, por exemplo, entrevistas em profundidade, observação, análise de conteúdo de material institucional e triangulação de dados qualitativos e quantitativos (Gussi, 2019; Rodrigues, 2008).

O percurso metodológico, bem como a especificação dos instrumentos, do *locus* e dos sujeitos da pesquisa, além da análise dos dados serão especificados no capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Minayo (2002, p.16), a metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” e inclui, além do conjunto de técnicas, as concepções teóricas da abordagem e o potencial criativo do pesquisador. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia precisa de um instrumental coerente e bem definido. Enquanto concepção teórica de abordagem, a metodologia relaciona-se intrinsecamente com as teorias, que são explicações parciais da realidade e cumprem função importante na pesquisa, inclusive elucidando a análise dos dados, embora não a direcione totalmente (Minayo, 2002).

A seguir, explicitar-se-á tanto os instrumentais e técnicas utilizados para realização deste trabalho quanto abordagem metodológica que embasou as escolhas da pesquisadora.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Para a investigação proposta, foi realizada uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que o problema central deste estudo não reporta a um conhecimento que possa ser quantificado. A abordagem qualitativa revela a descrição e a compreensão, em profundidade, dos significados concedidos pelos indivíduos a determinadas experiências de vida, tendo como foco a perspectiva dos sujeitos pesquisados (Azevedo et al., 2017), características que se coadunam com os objetivos deste estudo e com a perspectiva avaliativa escolhida.

Minayo (2002) destaca que a tarefa central da abordagem qualitativa é a compreensão da realidade humana vivida socialmente e que a subjetividade é o fundamento do sentido da vida em sociedade e, portanto, é essencial à construção da objetividade nas ciências sociais.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa prima por técnicas que facilitam a evidência de fenômenos latentes, como a observação, a entrevista não-diretiva e a leitura sistemática de documentos. Por meio de escuta de narrativas, da observação do cotidiano e da análise de documentos obtém-se um volume qualitativo de dados ainda não filtrado por conceitos operacionais ou índices quantitativos (Chizzotti, 2014).

3.2 Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

Inicialmente foi feita uma pesquisa com os documentos oficiais e públicos relacionados à implementação e à execução do PDG. Foram analisados o Plano de Cargos e Carreiras do Servidor (lei 11.091/05), os decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019 e do site do PDG com o intuito de evidenciar fatos novos ou de complementar informações encontradas na revisão bibliográfica. Uma das vantagens dessa técnica é que o documento, por ser um objeto estático, uma vez de posse do pesquisador, fica disponível para análise. Além disso, tende a proporcionar maior controle e domínio do pesquisador sobre o objeto estudado e possibilita uma seleção mais rápida dos assuntos de interesse (Victora, 2000).

Para obter mais dados, foi utilizada também a observação sistemática, a qual, segundo Lüdke e André (1986), é um método controlado e sistemático, que possibilita contato pessoal e estreito entre pesquisador e fenômeno pesquisado, além de permitir que o observador chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos pesquisados e de suas visões de mundo, ademais, é útil para descobrir aspectos novos do problema, nuances até então não percebidas só com as leituras.

As observações foram feitas durante dois encontros promovidos pelo PDG, nos quais foram observados aspectos informais do local que podem ser importantes para a pesquisa, como a interação entre participantes, comentários feitos antes do início do evento ou algum acontecimento que chamou atenção da pesquisadora e possa ser corroborado por dados colhidos por outras fontes. Esta é a parte descritiva das observações (Ludke; André, 1986). É importante também anotar os sentimentos da pesquisadora durante a observação, bem como suas primeiras impressões, dúvidas e especulações. A estes aspectos, Lüdke e André (1986) denominam de parte reflexiva das observações.

Foram realizadas somente duas observações porque só ocorreram dois encontros presenciais. O programa é composto por trilhas de aprendizagem online e de palestras realizadas de forma presencial em auditório com transmissão online para os servidores de outros campi que não puderam comparecer. Entretanto, há maior ênfase na realização dos cursos de forma online, com menor quantidade de palestras presenciais.

Além disso, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores da UFC com o intuito de compreender mais profundamente quais as

competências necessárias a um gestor público em uma instituição de ensino superior. Segundo Rodrigues (2008), a avaliação em profundidade busca apreender os significados da política para aqueles que a formulam, executam ou vivenciam. Isso requer a adoção de abordagens interpretativas e o uso de técnicas qualitativas que propiciem a obtenção de dados densos, os quais são possíveis de serem coletados com entrevistas aprofundadas e abertas.

É importante que, nelas, o pesquisador não conduza o respondente nem cerceie seu campo reflexivo com perguntas indutoras, por exemplo, das razões sobre o sucesso ou fracasso do programa, de situações já constatadas nas observações em campo ou, ainda, para esclarecer dados detectados nas estatísticas oficiais. Uma entrevista aprofundada de qualidade é aquela por meio da qual irão emergir informações e reflexões ainda não imaginadas pelo avaliador (Rodrigues, 2016).

Outrossim, foram aplicados questionários online enviados por e-mail aos servidores da instituição, visto que o público alvo do programa são todos os trabalhadores e não apenas aqueles que ocupam cargos de gestão. O intuito é conhecer os valores e concepções relacionados às competências necessárias aos cargos de chefia.

Os questionários foram utilizados nesta pesquisa por possibilitar atingir um maior número de pessoas mesmo que distantes geograficamente, haja vista que a instituição em questão possui cinco campi no interior, por garantir o anonimato das respostas e não expor os pesquisados às influências pessoais da pesquisadora, além de ser uma técnica adequada para o público pesquisado, já que os respondentes são alfabetizados e saberão ler e responder as perguntas escritas (Gil, 2008).

Outro fator que influenciou a escolha pelo questionário online foi a adoção do regime de teletrabalho para todos os servidores da instituição. Até fevereiro de 2024, o teletrabalho estava em fase de teste e apenas um percentual de servidores poderia aderir-lo, o que provocava um rodízio de servidores trabalhando em casa, de forma que a maioria dos servidores trabalhavam presencial e apenas uma pequena parcela ficava em *home office*.

Entretanto, a partir do início de março de 2024, quando esta pesquisa estava em fase de campo, a gestão maior da instituição ampliou para 100% o percentual de servidores que poderiam aderir ao teletrabalho, o que reduziu a

quantidade de servidores presencialmente nos setores. Além disso, ainda em março, deflagrou-se a greve dos servidores técnico-administrativos e, em abril, dos servidores docentes. Além de terem influenciado na adoção do modelo on-line de questionário, acreditamos que tanto a greve quanto o teletrabalho, a adesão dos participantes aos questionários e às entrevistas também foi influenciada pelo.

O questionário era composto por 28 questões abertas e uma fechada. Inicialmente, a pesquisadora fez uma busca no site da instituição e catalogou os e-mails de todos os departamentos dos campi do interior, dos centros da capital e das pró-reitorias e enviou e-mail para os setores.

Devido ao baixo retorno, a pesquisadora solicitou à PROGEP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) que enviasse o questionário para o e-mail institucional de todos os servidores. Para obter maior número de resposta, a pesquisadora solicitou duas vezes o envio dos e-mails. Além disso, o questionário foi enviado para grupos de WhatsApp em que participavam servidores da UFC.

Ao final, obteve-se 207 respostas, o que foi considerado um número suficiente, haja vista que esta pesquisa não é quantitativa e levando em conta o momento de greve, período em que os servidores tendem a olhar menos os e-mails setoriais e institucionais.

Intentou-se, inicialmente, entrevistar os servidores lotados na DIFOP, divisão que gerencia o programa, incluindo a chefia do setor, tanto a atual, quanto a de 2019, ano da implantação do programa. Entretanto, devido à baixa adesão aos convites, a pesquisadora elaborou novos critérios de seleção para os participantes a serem entrevistados. Tais critérios foram desenvolvidos levando em conta as respostas majoritárias às perguntas que versavam sobre o perfil profissional dos respondentes. A partir do perfil profissional formado com as respostas dos questionários, elaborou-se, então, o perfil dos gestores que foram convidados a participar da entrevista. Os critérios de escolha dos entrevistados serão melhor detalhados no item sobre os sujeitos da pesquisa.

Foram elaborados dois roteiros de entrevista: um a ser feito com a gestora da equipe responsável pelo programa estudado, a qual aceitou participar da pesquisa, e outro a ser feito com os gestores (servidores que recebem função gratificada) da instituição.

Por serem entrevistas em profundidade, as perguntas eram abertas e o formato do instrumento era semi-estruturado, de forma que havia um roteiro, mas

este poderia sofrer adaptações ao longo do processo de entrevistar. As entrevistas foram organizadas em torno de quatro eixos temáticos, a saber: “Capacitação dos servidores”, “Competências”, “Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)” e “Competência e PDG”. À entrevista com a gestora da DIFOP, foi adicionado o eixo temático “Contexto de execução/implementação do programa”, cujos resultados foram incluídos no capítulo 5, no qual se apresenta o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG). Tanto o roteiro das entrevistas quanto o questionário estão disponíveis nos apêndices deste trabalho.

3.3 Análise dos dados

Os dados coletados nas entrevistas e nos questionários foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, método que permite decompor a mensagem em categorias com base na frequência das unidades de significados para, então, apreender os sentidos contidos no texto. É uma técnica replicável e científica, que pode ser utilizada para o exame tanto de documentos quanto de depoimentos, portanto, será muito útil nesta pesquisa composta por análise documental, entrevistas e questionários. Além da separação em categorias para apreensão dos significados, faz-se uso também da inferência com o objetivo de alcançar uma interpretação mais profunda e ir além do caráter meramente descritivo da mensagem (Chizzotti, 2014; Minayo, 2014).

Na análise de conteúdo, o vocábulo contém uma síntese da realidade e a frequência com a qual ele aparece no material pode denotar valores, opiniões e crenças do emissor. Por isso, pretende-se fazer uma contabilização dessas palavras e extrair o sentido manifesto da mensagem. Por meio da inferência, é possível também realizar uma leitura dos termos ambíguos e das omissões para assimilar os significados subjacentes ao texto e ir além do sentido manifesto (Chizzotti, 2014).

Para organização e estruturação dos dados coletados nos questionários e nas entrevistas, foi utilizado o programa Iramuteq com o intuito de fazer a análise do conteúdo por meio da codificação e do agrupamento de palavras. Além disso, o programa escolhido gera resultados em gráficos e figuras, o que facilita a visualização dos resultados encontrados.

Os textos obtidos com a pergunta aberta no questionário foram reunidos no Bloco de Notas para melhor utilização no Iramuteq. As entrevistas foram

transcritas e depois foram também reunidas no Bloco de Notas e incluídas no mesmo sistema Iramuteq para sistematização. Após a categorização feita pelo programa procedeu-se à análise e interpretação dos gráficos obtidos.

O Iramuteq é um *software* gratuito desenvolvido na França em 2014 utilizado para o gerenciamento e o tratamento estatístico de textos de questões abertas de questionários e de entrevistas. O programa apresenta-se como uma ferramenta viável para pesquisa qualitativa, pois proporciona agilidade na categorização e facilita a visualização dos dados sistematizados, o que não substitui a capacidade interpretativa do pesquisador, já que os dados categorizados no sistema por si só não são a análise, mas sim uma etapa dela. (Martins; Paula; Gomes; Santos, 2022).

Para Bardin (1977), o objeto da análise de conteúdo é a palavra e é a partir de falas, mensagens e de suas entrelinhas que se busca compreender certa realidade. Por meio da análise de conteúdo busca-se compreender as relações entre o conteúdo do discurso e o contexto vivido pelo sujeito pesquisado (Klant; Santos, 2021).

A análise de conteúdo é realizada em três etapas. A primeira compreende a fase da pré-análise, momento em que é feita uma leitura flutuante dos documentos (Bardin, 1977). Neste trabalho, essa fase caracterizou-se também pela organização do material e da transcrição e reunião das entrevistas e organização das respostas abertas do questionário.

As respostas à pergunta aberta contida no questionário foram reunidas em um arquivo e selecionou-se previamente apenas as respostas que versavam sobre capacitação ou vivências da gestão, excluindo-se as mensagens desejando sorte na pesquisa ou parabenizando pelo tema escolhido, pois entendeu-se que essas mensagens, apesar de muito gratificantes para a pesquisadora, não influenciariam a chegar ao objetivo de compreender a percepção de competência adotada pelos servidores.

Ainda nessa primeira fase, as entrevistas foram transcritas e organizadas em um só arquivo. Neste arquivo, as falas não foram agrupadas por entrevistado, mas sim em torno dos blocos temáticos das entrevistas. As opiniões dos cinco participantes sobre capacitação ficaram sob o título “**** *Capacitação”, as falas sobre competência ficaram reunidas abaixo do título “**** *Competência” e assim por diante. Essa configuração com asteriscos fez-se necessária para que o material

fosse corretamente analisado pelo Iramuteq, visto que, sem isso, o sistema não reconhece o material e acusa erro. Tanto o material do questionário, quanto o das entrevistas foram arquivados no Bloco de Notas, software que permite salvar no formato UTF-8, aceito pelo Iramuteq.

A segunda etapa da análise de conteúdo é a codificação, momento em que ocorre a categorização e classificação do material colhido. Nessa etapa, foi utilizado o Iramuteq para organizar as falas em palavras agrupadas em torno de categorias. O software em questão produz seis organizações do conteúdo analisado: Estatísticas Textuais, Análise de Especificidades, Análise Fatorial de Correspondência (AFC), Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) ou método de Reinert, Análise de Similitude e Nuvem de Palavras (Klant; Santos, 2021).

Neste trabalho, foram escolhidas a Análise de Similitude e o Método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD). A Análise de Similitude é muito utilizada por viabilizar a identificação da afinidade entre as palavras por meio da criação de diferentes grupos de palavras conexas. O Método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) também produz agrupamentos de classes de palavras e apresenta conjuntos de vocábulos semelhantes entre si, diferenciando-os dos segmentos de texto das outras classes (Camargo; Justo; 2013).

A terceira etapa da análise de conteúdo é caracterizada pela interpretação dos dados categorizados. Essa fase exige do pesquisador capacidade para buscar o sentido não explícito do material sistematizado. Intenta-se, com isso, é apreender o conteúdo latente do texto. (Câmara, 2013) É nessa fase também que se retoma o referencial teórico, articulando os dados obtidos com a teoria (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021;) Neste trabalho, intentou-se interpretar os dados após organização deles nos gráficos de Similitude e de Classificação Hierárquica Descendente.

Abaixo, foi elaborada uma tabela para facilitar a visualização de como se relacionam o objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos, os eixos avaliativos da Avaliação em Profundidade, os instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados e os dados obtidos.

Tabela 1: Tabela com resumo metodológico da pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Eixos Analíticos da Avaliação	Coleta de dados referente à cada objetivo específico	Análise dos dados	O que se obteve
Avaliar o PDG com foco nas competências que o programa intenciona desenvolver, a partir da perspectiva dos servidores da instituição	Analisar o contexto histórico de implementação do programa	Análise de Contexto	Por meio de revisão bibliográfica	Análise de conteúdo	Construção do percurso histórico do modelo de política pública, do papel do Estado e das concepções sobre Administração Pública até chegar ao governo vigente na época de implantação do programa.
	Identificar as competências consideradas necessárias para o exercício dos cargos de gestão na UFC	Análise de Conteúdo do Programa	Por meio de leitura sistemática do Plano de Cargos e Carreiras do Servidor (lei 11.091/05), dos decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019 e do site do PDG.		Compreensão do conceito de competência presente nos documentos oficiais e de como está estruturado o programa
	Investigar, a partir da perspectiva dos servidores, a pertinência das competências trabalhadas no programa às necessidades do exercício da gestão	Trajetória Institucional Espectro Territorial e Temporal	Por meio de entrevistas com gestores e com formuladores e/ou implementadores do programa, do envio de questionário online aos servidores da instituição e da observação dos encontros que ocorriam presencialmente		Apreensão dos conceitos e sobre competência, sobre Administração Pública e sobre o trabalho dos servidores públicos na perspectiva de quem implementa o programa e dos servidores da instituição, incluindo os gestores usuários do programa.

Fonte: Elaborada pela autora com base em GARCIA (2020)

3.4 Lócus e sujeitos da pesquisa

A Universidade Federal do Ceará (UFC), cuja sede situa-se em Fortaleza, foi criada pela lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, e instalada em 25 de junho de 1955, sendo fundada pelo Prof. Antônio Martins Filho, que foi também seu primeiro diretor. Sua natureza jurídica é de autarquia vinculada ao Ministério da Educação (UFC, 2024).

No início, era formada pela Escola de Agronomia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia. Atualmente, a UFC é composta por oito campi, denominados Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabuçu, todos localizados no município de Fortaleza, além do Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús, Campus de Russas e Campus de Itapajé (UFC, 2024).

Além disso, a instituição possui atuação também em outras duas áreas em Fortaleza: o Sítio Alagadiço Novo em Messejana, o qual abriga a Casa de José

de Alencar, as ruínas do primeiro engenho a vapor do Ceará, o Museu Arthur Ramos, a Pinacoteca Floriano Teixeira, a Biblioteca Braga Montenegro e um restaurante; e o Instituto de Ciências do Mar, situado na Avenida da Abolição, no bairro Meireles. No interior, possui também Fazendas Experimentais em Pentecoste, Maracanaú, Maranguape e Quixadá (UFC, 2024).

Sua finalidade é “Formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará e do Nordeste” (UFC, 2024)

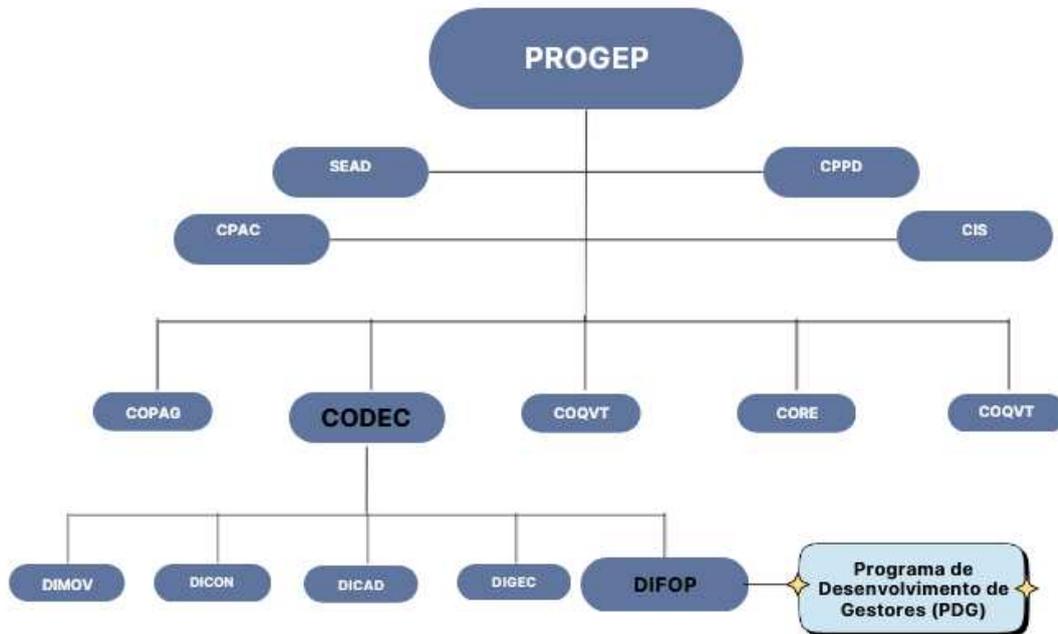
Nesse sentido, a UFC constitui-se como um braço do sistema do Ensino Superior do Ceará e, apesar de ter sede em Fortaleza, sua atuação tem por base o território cearense, de forma a buscar atender às diferentes escalas de demandas da sociedade em caráter local e ampliado (UFC, 2024).

Há mais de 65 anos, a Universidade busca manter o compromisso de servir à região, sem restringir o conhecimento produzido aos aspectos regionais. Tendo como lema “O universal pelo regional”, delineado ainda por seu fundador, a instituição firma com a sociedade o compromisso de construir soluções para os problemas locais sem esquecer o caráter universal de sua produção (UFC, 2024).

Além disso, sua missão é “Formar profissionais de excelência, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais” e sua Visão “Ser referência nacional, com relevante inserção internacional, na formação de profissionais de excelência, no desenvolvimento da ciência e da tecnologia e na promoção da inovação, contribuindo para uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável” (UFC, 2024).

Em sua organização administrativa, a UFC possui 8 Pró-Reitorias. A Pró-Reitoria responsável pela formulação e implementação do programa avaliado neste estudo é a de Gestão de Pessoas (PROGEP). Criada em 2012, a PROGEP está organizada em coordenadorias, as quais agrupam as divisões, unidades administrativas de menor grau hierárquico e onde está lotada a maioria dos servidores que trabalha na área administrativa da instituição. A PROGEP possui cinco coordenadorias, dentre as quais a Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC), à qual está vinculada a Divisão de Formação Profissional (DIFOP), setor que gerencia o programa estudado neste trabalho.

Quadro 1: Estrutura Organizacional da PROGEP



Com a mudança ocasionada pelas eleições presidenciais de 2022, um novo gestor assumiu a Reitoria da UFC, o que suscitou modificações nas chefias da universidade. Dessa forma, tanto a CODEC quanto a DIFOP passaram por substituições de suas chefias. De início, intentou-se realizar entrevistas com as servidoras que estavam à frente da CODEC e da DIFOP à época de implantação do Programa, e também entrevistar as servidoras que estão atualmente como chefes da CODEC e da DIFOP, além dos servidores da DIFOP que lidam diretamente com a implementação e com a execução do programa.

Entretanto, não foi possível entrevistar as antigas gestoras, pois não se obteve retorno quanto aos convites enviados para participar da pesquisa. Também não tivemos retorno positivo quanto à participação da atual Coordenadora da CODEC. Mas conseguimos participação da gestora da DIFOP, setor que lida diretamente com o programa estudado. Além da gestora, buscou-se também a participação de outros membros da equipe que gerencia o programa, mas também não obtivemos retorno. Os convites foram feitos para um total de aproximadamente sete pessoas, e conseguimos o retorno positivo de apenas uma.

Apesar da baixa taxa de retorno positivo, consideramos muito importante a entrevista obtida com a pessoa que está à frente da DIFOP, pois a servidora

trabalha no setor há bastante tempo, já tendo atuado na parte mais operacional da divisão e, agora, atua na gestão.

Como não foi possível entrevistar as pessoas que haviam sido planejadas inicialmente, modificou-se o recorte dos sujeitos a serem entrevistados. Tendo em vista que as entrevistas foram planejadas para aprofundar os dados obtidos nos questionários, optou-se por selecionar servidores que recebiam função gratificada e que se encaixavam no perfil profissional mais representativo dos respondentes do questionário. Esse perfil foi formado com base nas respostas majoritárias sobre os dados profissionais dos servidores, conforme tabela abaixo:

Tabela 2: Perfil representativo dos respondentes do questionário

Perfil representativo dos respondentes	
Categoria	Resposta Majoritária
Faixa Etária	30 a 39 anos
Escolaridade	Pós-Graduação Completa
Tempo de Serviço	de 11 a 20 anos
Categoria Profissional	Técnico-Administrativo
Tempo no exercício da função (dos respondentes que eram chefes)	Até 3 anos

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Nesse sentido, buscou-se encontrar servidores que estavam recebendo função gratificada de direção, chefia ou assessoramento, com faixa etária entre 30 e 39 anos, com pós graduação completa, tempo de serviço público entre 11 e 20 anos, da categoria técnico-administrativa e com menos de três anos no exercício da função gratificada. Não utilizou-se a categoria gênero, pois a diferença entre o percentual dos respondentes foi pequena, apenas 4%, de modo que foram entrevistados dois servidores do gênero masculino e duas servidoras do gênero feminino.

Para ter acesso a esses sujeitos, utilizou-se a técnica bola de neve, que produz uma amostragem não probabilística passível de ser adotada em pesquisas qualitativas e utiliza redes de referência e indicações. Por meio da bola de neve, indaga-se aos entrevistados se eles conhecem outros sujeitos com o perfil procurado (Vinuto, 2014).

Optou-se por entrevistar servidores que estavam recebendo função gratificada (FG), pois o programa estudado é voltado para capacitação de gestores.

Entretanto, no site do PDG, consta que o público alvo do programa é todos os servidores da instituição, independente de já estarem ocupando cargos de gestão ou não. Inclusive os cursos que compõem o PDG podem ser realizados por todos os servidores para efeito de compensação do recesso natalino e as palestras também podem ser assistidas por todos os servidores de forma presencial ou remota.

Por conta disso, decidiu-se aplicar questionário on-line para todos os servidores da instituição. O intuito foi apreender os conceitos das competências necessárias ao exercício da chefia sob o ponto de vista de todos os servidores, além de compreender a percepção desses sujeitos sobre o programa, já que eles são o público alvo.. Em seguida, buscou-se aprofundar esses dados por meio de entrevistas com gestores cujo perfil profissional coincidia com o perfil dos respondentes do questionário.

É importante aprender as percepções que os diversos servidores têm do programa estudado, pois a política sofre transformações em sua trajetória decorrentes das mudanças políticas, sociais, históricas e econômicas que ocorrem tanto a nível nacional quanto a nível local. No próximo capítulo serão apresentadas as mudanças econômicas e sociais pelas quais o Brasil passou e como essas nuances afetaram a Administração Pública, a Gestão de Pessoas no serviço público e a capacitação dos servidores.

4. MODERNIZAÇÃO DO ESTADO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E GESTÃO DE PESSOAS

4.1 Modernização do Estado e Neoliberalismo

A Administração Pública no Brasil evoluiu por meio de três modelos básicos: patrimonialismo, burocrático e gerencial. Os três se sucedem no tempo, sem que tenham sido completamente superados (Brasil, 1995).

Até a década de 1930, predominava no Brasil o Patrimonialismo, modelo marcado pela indissociação entre o patrimônio público e privado (Bresser Pereira, 2006), pela utilização da máquina pública para atender interesses pessoais e pela prática do clientelismo (Ferreira, 1996). De acordo com Ferreira (1996), durante o período colonial, o Estado era quase uma extensão da família Real e sua principal atribuição era administrar os bens da realeza. No decorrer do século XIX, esse modelo administrativo mostrou-se incompatível com o capitalismo industrial e com as democracias que estavam surgindo (Bresser Pereira, 2006).

Com a intenção de combater as disfunções do patrimonialismo, instituiu-se, no Brasil, a Administração Burocrática a partir da década de 1930. Nesse momento, estava à frente do poder Executivo o Presidente da República Getúlio Vargas, que criou o DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), com o intuito de difundir os ideais da Administração Burocrática racional, meritocrática e profissionalizada. Até os anos 1970, o foco do Governo era ampliar a competência e a racionalidade funcional da Administração Pública (Andion, 2012).

O DASP ficou responsável por implementar as diretrizes da burocracia a nível federal, supervisionar a efetivação dessas diretrizes na Administração Pública, formar os administradores de primeiro escalão, fixar o orçamento nacional e, principalmente, profissionalizar o serviço público (Ferreira, 1996).

Buscava-se, com o modelo burocrático, garantir a funcionalidade da Administração, a impessoalidade, a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquização e a competência técnica baseada no mérito. Os principais desdobramentos da adoção desse modelo para a carreira dos servidores à época foram a definição de critérios profissionais para a ascensão na carreira e o estabelecimento de regras de promoção baseadas no mérito (Ferreira, 2016).

Após o período Vargas, houve poucas ações que visaram modernizar a Administração Pública até 1964. As poucas alterações ocorreram no sentido de descentralizar a gestão pública federal por meio da criação de estruturas que funcionam com maior independência, como, por exemplo, aquelas voltadas para provimento de cargos públicos e para licitação. Portanto, nesse momento, embora não tenha havido grandes mudanças, foi possível conferir maior autonomia para algumas instituições da administração indireta (Bresser Pereira 2006).

Já na Ditadura Militar, o governo tentou agregar um modelo desenvolvimentista à Burocracia por meio do Decreto-Lei nº 200, com o objetivo de diminuir o formalismo da máquina pública e facilitar e descentralizar o planejamento governamental. O resultado foi a ampliação das entidades da administração indireta e a criação de fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e autarquias (Filgueiras, 2018).

O propósito de implementar a administração indireta, era descentralizar a administração pública brasileira, levando-a para todas as regiões do país, e desburocratizá-la, procurando facilitar os processos burocráticos, de forma a proporcionar maior agilidade à Administração. Porém, o autoritarismo do governo militar fortaleceu a visão tecnocrática e potencializou as disfunções do modelo burocrático, resultando em descontrole financeiro, na falta de responsabilização de governantes e burocratas perante a sociedade, e na fragmentação excessiva das empresas públicas, com a perda de foco na atuação governamental (Filgueiras, 2018).

A partir dos anos de 1980, as reformas gerenciais na Administração Pública passaram a ocorrer em diversos países, como a Grã-Bretanha, com Margareth Thatcher, a Nova Zelândia e a Austrália, influenciados principalmente pelo pensamento neoliberal e pelo movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), que se baseava em resultados e práticas inovadoras voltadas para o aumento do desempenho de servidores, impactando a gestão pública de vários países (Traesel; Merlo, 2014).

Com o fim da Ditadura Militar e a transição para a democracia, a década de 1980 caracterizou-se pelo avanço da agenda neoliberal e pela mudança no entendimento sobre o papel do Estado e das políticas públicas. Durante os anos de 1990, o neoliberalismo intensificou-se na economia e na política brasileira, o que fez consolidar-se a aplicação dos princípios do mercado e a lógica empresarial, baseada

na competição e no foco em resultado, na Administração Pública, movimento que ficou conhecido como Reforma Administrativa, que objetivava implantar o Gerencialismo (Andion 2012).

Entender os princípios da Reforma Administrativa é importante para compreender a nova estrutura estatal construída no Brasil a partir da década de 1990 e como tal Reforma contribuiu para a formação do campo de políticas públicas (Brasil; Capella, 2016).

O ponto de partida da Reforma é a redefinição do papel e das funções do Estado. Ao contrário do que propunha o Estado Desenvolvimentista, a Reforma de 1990 preconiza que o Estado não teria condições de administrar os conflitos sociais de um país tão grande e desigual quanto o Brasil. Nesse sentido, passou-se a defender a ideia de um Estado que teria sua atuação limitada a garantir as liberdades individuais e econômicas de forma a não impedir o acúmulo de capital (Brasil; Capella, 2016).

Tal reforma teve como princípios a revisão do papel do Estado quanto a sua capacidade de intervir no desenvolvimento econômico e social e propôs uma nova definição dos métodos, técnicas e instrumentos de gestão que superassem os problemas advindos da administração burocrática. Como consequência, a reforma levou à proposição da chamada Administração Pública Gerencial, cujo foco é o controle de resultados e a primazia pela eficiência e efetividade dos serviços prestados, além da flexibilização dos modos de contratação e remuneração dos servidores (Nunes; Lins 2009).

A Administração Gerencial pressupõe transpor, para o serviço público, o modelo de gestão do setor privado com o intuito de tornar as estruturas do Estado mais eficazes e eficientes. As mudanças envolviam diminuição do investimento do Estado em políticas sociais, mitigação dos direitos trabalhistas dos servidores, diminuição do quadro de pessoal no serviço público, reformas na previdência para aumentar o tempo de trabalho e tempo de contribuição e diminuir o valor da aposentadoria, além de privatizações de estatais (Filgueiras, 2018).

Em termos práticos, a Administração Pública Gerencial se traduziu na busca por maior ênfase no desempenho no trabalho, principalmente por meio de medição dos resultados, no enxugamento das organizações, deixando-as especializadas, na implantação de mecanismos típicos do mercado privado, como o estímulo à concorrência e a remuneração relacionada ao desempenho, na aplicação

de técnicas de melhoria de qualidade e na adoção da perspectiva do usuário do serviço como um cliente (Teixeira, 2022).

No Brasil, a primeira fase da reforma gerencial aconteceu no governo de Fernando Collor de Mello, estendendo-se pelos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso (FHC). A reforma tinha como tópicos principais: o ajuste fiscal; as reformas econômicas voltadas para o mercado, com ênfase na privatização das estatais e a reforma da previdência social (Traesel; Merlo, 2014).

Nesse contexto, houve a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), cujo ministro era Luiz Carlos Bresser-Pereira e que teve papel primordial na tentativa de consolidação do gerencialismo no serviço público brasileiro. O governo FHC ficou marcado pelas privatizações, pela criação de diversas agências reguladoras e pela aprovação da Emenda Constitucional no 19/98, conhecida como Emenda da Reforma (Filgueiras, 2018).

Nos anos 2000, o Governo Lula, adotou medidas que impactaram negativamente o trabalho no serviço público, como as Emendas Constitucionais que promoveram reformas na aposentadoria. Entretanto, também adotou ações para promover a inclusão social e deu maior atenção a setores que não pertenciam ao núcleo estratégico, como a Educação. Durante o Governo Dilma, as reformas tiveram continuidade e houve tendência a diminuir os reajustes e benefícios a servidores ativos e aposentados (Freitas et al., 2012).

O modelo gerencialista trouxe algumas melhorias na estrutura das instituições públicas, na operacionalização das tarefas e na prestação de serviços. Por outro lado, ainda é muito questionável por ser descontextualizado do setor público e por não considerar a finalidade e a importância social das políticas públicas (Mattos; Schlindwein, 2014).

Para Traesel e Merlo (2014), a reforma gerencialista brasileira tem sido foco de um discurso muito positivo, que a relaciona com modernização e eficiência na administração pública, de modo que é difícil contrapor-se a esse modelo sem parecer que se está indo contra o avanço e desenvolvimento do país. Os autores consideram ainda que o modelo gerencial pode até ter trazido alguns benefícios para a população, mas estes foram implantados sem a orientação para a sociedade e com descumprimento do papel social, que passou a ser secundário.

Nunes e Lins (2009) consideram que atualmente convivem dois modelos de gestão no Estado: o antigo modelo técnico-burocrático e o modelo gerencial. O

que se observa, na realidade, é a flexibilização da burocracia, no que diz respeito aos direitos do servidor, aliada ao discurso de modernização da máquina pública, que pouco se vê na prática. Os autores afirmam que o discurso sobre a modernização se tornou política simbólica de manipulação da percepção das pessoas sobre a performance dos políticos, constituindo-se mais em autopromoção do que em ações concretas (Nunes; Lins 2009).

Apesar de suas disfunções, esse é o modelo que continua em voga na Administração Pública atualmente. Para compreender melhor sua dinâmica, é importante analisar como ele foi implantado no funcionalismo público. Nesse sentido, faz-se necessário investigar a relação entre as políticas de Gestão de Pessoas no serviço público e o modelo Gerencial.

4.2 Gestão de Pessoas, Administração Gerencial

A Gestão de Pessoas tem papel primordial na implantação das reformas e na chamada modernização do Estado, haja vista que é possível difundir valores e objetivos institucionais por meio das políticas e programas de pessoal (Siqueira; Mendes, 2009). Nesse sentido, implementar mudanças nos processos de gestão de pessoas com vias a incluir os princípios gerenciais no ingresso, na avaliação de desempenho, na progressão funcional e na capacitação de servidores é medida imprescindível para adequar a máquina pública aos ditames do gerencialismo.

No intuito de efetivar a Reforma Administrativa, passou a ser necessário desenvolver e profissionalizar os servidores para viabilizar a horizontalização da estrutura das instituições públicas, a flexibilização do trabalho, o aumento das demandas de trabalho e a diminuição dos gastos com a máquina pública. Para Freitas *et al.* (2012), a Reforma Administrativa marcou negativamente a gestão de pessoas por ter negligenciado sua importância, já que o foco da reforma era os ganhos financeiros decorrentes dos processos de diminuição e precarização do quadro de pessoal.

Inseridas nesse cenário de mudanças da administração pública brasileira, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) também passaram por modificações na tentativa de atuarem de forma mais alinhada aos objetivos gerenciais. Durante a década de 1990, com o alinhamento do Governo às orientações do Banco Mundial, houve diminuição dos investimentos nas

universidades públicas, o que acarretou sucateamento dessas instituições e levantou-se a hipótese de privatização do ensino superior brasileiro. Entretanto, em 2003, durante o Governo Lula, teve início a Reforma da Educação Superior ocasionando a expansão da rede federal de ensino superior, uma das iniciativas de maior visibilidade do citado governo (Freitas et al., 2012)

Em 2007, deu-se início ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das IFES (REUNI), por meio do Decreto no 6.096/2007. Em virtude da expansão desencadeada pelo REUNI, foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi* nas IFES, o que viabilizou a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação (Freitas et al., 2012).

Para atender às demandas desencadeadas por tais mudanças, fez-se necessário a realização de ações junto ao quadro de servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no sentido de adequá-los a essa nova realidade. Dentre essas mudanças, destaca-se a aprovação da lei 11.091/05 que versa sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituída pelo Decreto 5.707/2006 e atualmente regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) trouxe de forma explícita o conceito de competência como base para as ações de capacitação dos servidores. Já em 2006, no Decreto 5707/06, tem-se que uma das finalidades da PNDP é adequar as competências desejadas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o Plano Plurianual (PPA).

Além disso, o documento estabelece que a Gestão por Competências é um dos instrumentos da política de desenvolvimento dos servidores do poder executivo federal. O mesmo decreto define, ainda, o conceito de Gestão por Competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2005, art. 2º, II).

Portanto, para melhor compreender o conceito de competência, tão presente nas ações e nos normativos de capacitação dos servidores federais, faz-se necessário um estudo mais aprofundado acerca do tema, que será realizado no próximo tópico.

4.3. O conceito de competência

A utilização do conceito de competência no trabalho justifica-se, segundo seus defensores, pela necessidade de se buscarem novas maneiras que permitam estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem dos trabalhadores de forma a se majorar o alcance dos resultados. O conceito clássico de Competência baseia-se numa tríade que engloba conhecimentos, habilidades e atitudes, incluindo não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos do trabalhador (Guimarães, 2000).

Essa tríade funciona de forma interdependente, sendo o conhecimento a capacidade de captar informações e integrá-las em um esquema preexistente, é saber o “quê” e o “porquê”. Já a habilidade envolve técnica e aptidão, relacionando-se à capacidade de agir conforme os objetivos previamente definidos. A atitude diz respeito ao comprometimento e à motivação do indivíduo para atingir resultados no trabalho com alta performance e inclui aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho (Guimarães, 2000).

Essa perspectiva remonta à abordagem norte-americana, cujo precursor foi McClelland, e associa competência a uma concepção comportamentalista, que vincula o conceito de competências exclusivamente às características do indivíduo. A corrente francesa, por sua vez, alia as competências individuais à organização e tira o indivíduo dessa perspectiva isolada, trazendo-o como parte integrante do sistema de gestão. Nessa abordagem, ganha relevância o saber mobilizar, saber fazer, tomar iniciativa, assumir responsabilidades e a entrega efetiva do trabalho (Valadão Júnior, 2017).

O termo “competência” ganhou força no Brasil a partir da década de 1990, com as reformas educacionais que buscavam atender às demandas do processo de reestruturação produtiva do capital. O conceito surgiu no contexto de crise capitalista, durante o esgotamento do modelo taylorista/fordista e sua substituição pelo toyotismo (Holanda; Freres; Gonçalves, 2009).

No modelo taylorista/fordista não havia necessidade de o trabalhador ter conhecimento de todo o processo, nesse sentido, ele era um trabalhador fragmentado, era suficiente que tivesse conhecimento apenas sobre sua área de atuação e, portanto, era treinado apenas para aquela função específica (Holanda; Freres; Gonçalves, 2009).

Já o toyotismo, que surgiu em resposta à crise estrutural do capital, configura-se como uma contraposição ao modelo do taylorismo/fordismo. O contexto de desemprego e subemprego gerado pela crise, exige, conforme a lógica do capital, que o trabalhador amplie os estudos voltados para o trabalho no sentido de formar um sujeito multiquificado, competente, flexível, cooperativo e inteligente emocionalmente, uma qualificação mais abrangente do que apenas saber sobre sua área de atuação. O conceito de competência surgiu nesse contexto, para nomear as novas exigências laborais dos trabalhadores com o advento do Toyotismo (Holanda; Freres; Gonçalves, 2009).

No que diz respeito à capacitação dos trabalhadores, no início dos anos de 1970, consagrou-se a tese da polarização das qualificações, segundo a qual a modernização tecnológica estaria produzindo duas categorias: uma massa de trabalhadores desqualificados e um punhado de trabalhadores superqualificados. Entendia-se, na época, que as novas tecnologias estariam ampliando a divisão do trabalho e a desqualificação da mão-de-obra (Hirata, 1994).

Nos anos 80, ocorre uma ruptura com esse entendimento acerca da qualificação. O novo conceito de produção ancorado no modelo da flexibilização exige um padrão de qualificação bem diferente do requerido no modelo taylorista/fordista e traz à tona o fenômeno da requalificação. Segundo esse entendimento, os trabalhadores considerados desqualificados em virtude das mudanças tecnológicas podem participar de qualificações e ser encaixados em outros cargos e, assim, são recolocados no mercado de trabalho. É um fenômeno constatado a partir do acirramento da automatização das indústrias (Hirata, 1994).

A adoção da tese da requalificação dos operadores vai conduzir à superação do paradigma da polarização e ao surgimento do modelo de competências. O conceito de competência está atrelado ao modelo pós-taylorista de qualificação, de organização no trabalho e de gestão da produção. Quando posto em prática, o modelo de competências está diretamente ligado ao desenvolvimento não remunerado das competências dos trabalhadores, haja vista que, nesse novo modelo, os trabalhadores são levados a participar da gestão da produção e a ter um envolvimento maior nas estratégias de competitividade da empresa sem necessariamente ter compensação salarial por isso (Hirata, 1994).

À medida em que a divisão de trabalho se modifica e a instabilidade na divisão das tarefas manifesta-se nos postos de trabalho, a colaboração, o

envolvimento e a flexibilidade passam a ser qualidades determinantes para a escolha dos sujeitos que irão ocupar os postos de trabalho (Hirata, 1994).

O termo competências inclui, portanto, a integração entre “formação e trabalho, valoriza as aptidões pessoais, os saber-fazer gerais (saber-dialogar, saber-negociar, saber-utilizar as diferentes tecnologias etc.)” (Holanda; Freres; Gonçalves, 2009, p. 126). A lógica das competências reporta a uma mistura entre saber e comportamento, o que atribui importância ao investimento psicológico do trabalhador e às suas aptidões pessoais.

A exigência por determinadas aptidões pessoais na seleção dos empregados estava presente antes do Toyotismo, entretanto, a exigência por capacidades mais abrangentes aumenta com a diversidade das organizações e das atribuições dos cargos e com a instabilidade nos empregos trazida pelo modelo toyotista, o qual promove a existência de cargos e empregos pouco definidos, caracterizados por objetivos gerais. Nesse sentido, quanto mais os empregos são instáveis, mais as qualificações são substituídas por saber-ser, pelas competências (Holanda; Freres; Gonçalves, 2009).

Compreende-se, portanto, que o modelo de competências se vale da mobilização psíquica dos trabalhadores e não apenas de seus conhecimentos. Nesse mesmo entendimento, Hirata (1994, p. 133) afirma que “A competência remete, assim, a um sujeito e a uma subjetividade e nos leva a interrogar sobre as condições subjetivas (e intersubjetivas) da produção”.

Nesse sentido, o intuito de utilizar a avaliação em profundidade e as entrevistas em profundidade para estudar as competências que formulam o trabalho na administração pública é pertinente, pois a avaliação em profundidade busca conhecer exatamente as nuances existentes nas relações que influenciam a formulação e a implementação da política.

Além do eixo de análise das relações, para avaliar em profundidade, é necessário também estudar os normativos que orientam a política de capacitação dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior. Tal estudo será realizado no próximo capítulo deste trabalho.

5 DIRETRIZES PARA A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NAS IFES: O PCCTAE e a PNDP.

Os principais dispositivos legais acerca da capacitação dos servidores nas IFES são o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), que instituiu incentivos financeiros para que os servidores buscassem a capacitação, e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), regulada atualmente pelo decreto nº 9.991/2019. A PNDP prevê que cada instituição elabore o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), um planejamento anual das ações de capacitação. Na UFC, o PDP é composto por três ações e dois programas de capacitação, dentre eles, o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), objeto de estudo deste trabalho.

Quadro 2: Dispositivos legais e o PDG



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de atuais, as ações de capacitação voltadas para os servidores tiveram sua primeira tentativa de regulamentação a partir do decreto nº 61.998, de 28 de dezembro de 1967, que dispunha sobre a dispensa de ponto dos servidores que estivessem em congressos no país ou no exterior. O decreto foi expedido em plena Ditadura Militar, durante o Governo Costa e Silva, e apontava forte viés centralizador, pois determinava que a ausência do servidor para participar da ação de capacitação deveria ser autorizada pelo Presidente da República, sem que houvesse delegação dessa competência, concentrando-a na figura do chefe do Poder Executivo (Teixeira, 2022).

No governo Geisel, houve substituição deste decreto, entretanto, foi mantida a centralização da autorização na figura do presidente. Somente em 1985, já no contexto da redemocratização, com o decreto nº 91.820/85, a autorização passou a ser descentralizada para o Ministro de Estado competente para a matéria (Brasil 1985).

Outro marco na implementação da política de capacitação dos TAE nas IFES foi a promulgação da Constituição Federal de 1988. A Constituição de 1988 tem uma seção voltada para os servidores, no qual previu diversos direitos e deveres, dentre eles os dispositivos pertinentes à forma de ingresso no serviço público e à estabilidade, pontos que, na perspectiva da Administração Gerencial, dificultaram a implementação das reformas necessárias no serviço público, pois o enrijeceram (Teixeira, 2022).

Como desdobramento dos dispositivos previstos na Constituição de 1988, promulgou-se a lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que instituiu o Regime Jurídico Único dos Servidores da União. Apesar de ter regulamentado diversos aspectos da vida funcional do servidor público federal, a lei 8112/90 não trouxe muitos detalhes sobre o aperfeiçoamento do servidor, haja vista que, na época, não havia muita preocupação com o desenvolvimento funcional. Foi somente na década de 1990, com a ênfase dada no Modelo Gerencial da Administração Pública, que houve maior foco na necessidade de capacitação do servidor público federal (Teixeira, 2022).

Em 1998, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, foi publicado o decreto nº 2.794, cujo objetivo era instituir a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Após a redemocratização, esse foi o primeiro dispositivo que versava sobre o desenvolvimento de pessoas. Por estar inserido no contexto de gerencialismo público, o decreto dispunha sobre o desenvolvimento de pessoal almejando a melhoria no serviço prestado (Brasil, 1998).

Durante o governo de FHC houve greves e manifestações para efetivar a reestruturação na carreira dos técnicos administrativos em educação no ensino superior. Em 1996 e em 1998, as direções sindicais da Federação de Sindicatos das Universidades Brasileiras (Fasubra) e do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica e Profissional (Sinasefe) apresentaram proposta de reformulação da carreira que incluía níveis de capacitação dentro de uma mesma

classe, entretanto não obtiveram êxito nas negociações com o Ministério da Educação (Teixeira, 2022).

Apenas em 2005, já no governo do então presidente Luís Inácio Lula da Silva, foi aprovado o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), que estipulou incentivos financeiros para que os servidores se capacitassem e, assim, intensificou as ações de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal (Brasil, 2005).

O PCCTAE objetiva alinhar a Administração Pública às exigências da nova Gestão Pública nas IFES. Suas principais inovações são: novos processos de dimensionamento da força de trabalho, a progressão na carreira atrelada à capacitação e o incentivo financeiro à qualificação formal. Nesse sentido, o PCCTAE prevê a progressão do servidor na carreira à medida em que participa de cursos de formação de curta e média duração, bem como de cursos formais de graduação e pós-graduação (Bandeira, 2022).

No ano seguinte à publicação do PCCTAE, foi aprovado o decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e ampliou as possibilidades de capacitação. Uma das diretrizes da PNDP é “promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento” (Brasil, 2006, art 3º, inc. III), aspecto importante, pois relaciona-se diretamente com o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), objeto de estudo deste trabalho.

A PNDP foi instituída durante o governo Lula, período no qual foram adotadas políticas cujo intuito era recompor, por meio de concurso público, a força de trabalho nas instituições governamentais e valorizar os servidores enquanto executores das políticas públicas. A PNDP busca coadunar capacitação e gestão por competência para promover o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e da organização. Uma das inovações da PNDP é propor o desenvolvimento estratégico dos servidores mediante as ações de capacitação e, assim, alinhar gestão de pessoas à estratégia organizacional (Silva; Silva, 2018).

Silva e Silva (2018) apontam que o principal objetivo do decreto era melhorar o desempenho, a eficácia e a efetividade do serviço público ao estimular mudanças no comportamento dos servidores públicos. Assim, conforme Art. 1 do decreto nº 5.707/2006, as finalidades da PNDP instituída em 2006 eram:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (Brasil, 2006)

Observa-se ênfase em aspectos como eficiência, racionalização de gastos e gerenciamento de custos, em consonância com as diretrizes da Administração Gerencial.

A partir de 2019, o Governo Bolsonaro instituiu uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas por meio do decreto nº 9.991/2019, com destaque no planejamento eficiente das ações de desenvolvimento. Seguindo o decreto, a PNDP terá como um de seus instrumentos o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), o qual deve ser elaborado anualmente por cada instituição e terá vigor no exercício seguinte. Além disso, as ações de capacitação previstas no PDP serão elaboradas a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores, sempre relacionadas ao alcance dos objetivos organizacionais (Brasil, 2019).

Dentre outros pontos, o PDP deverá alinhar as ações de desenvolvimento com a estratégia do órgão; estabelecer objetivos e metas para o planejamento das ações de desenvolvimento; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; atender às necessidades administrativas, preparar os servidores para mudanças de cenários interno e externo, ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores e analisar o custo-benefício das despesas realizadas no ano anterior com ações de desenvolvimento (Brasil, 2019).

Outro aspecto relevante é que as alterações na PNDP tornam mais difícil o acesso dos servidores às ações de capacitação. Foi instituída a limitação no quantitativo de servidores afastados simultaneamente para cursos de educação formal, como graduação e pós-graduação, determinou-se também a obrigatoriedade de processo seletivo para esse tipo de afastamento, além de estabelecer o percentual máximo de 5% do total de servidores em licença para capacitação, e de retirar algumas gratificações e adicionais previstos na lei nº 8.112/1990, o que leva o servidor a requerer exoneração do cargo em comissão ou função de confiança caso opte por solicitar o afastamento (Teixeira, 2022).

O Decreto 9.991/2019 estabelece que a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas seja, preferencialmente, antecedido pelo diagnóstico de competências, o qual é definido como: “a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.” (Brasil, 2019, art 3º, § 3º).

Entretanto, a presença do termo competência nas legislações que regem os programas de capacitação não surgiu com o decreto de 2019. Já em 2006, quando da implementação da primeira Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, observa-se a relação entre o conceito de competência atrelado às ações de capacitação. No Decreto 5707/05, tem-se que uma das finalidades da PNDP é adequar as competências desejadas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o Plano Plurianual (PPA) e que a Gestão por Competências constitui-se como um de seus instrumentos. O mesmo Decreto define, ainda, o conceito de Gestão por Competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2005, art. 2º, II).

Na UFC, as ações de capacitação começaram a ser desenvolvidas quando ainda existia a antiga Superintendência de Recursos Humanos (SRH), antes de ser PROGEP, a qual foi criada em 2012. Já em 2004, durante a gestão do Reitor René Teixeira Barreira e antes do Decreto nº 5.707/06, foi ofertado o Curso de Especialização em Gestão Universitária (GUNI), com o objetivo de preparar servidores docentes e técnicos para assumir funções de comando na UFC. Também em 2004, houve a implementação de dois cursos de graduação tecnológica voltados aos servidores técnico-administrativos de nível médio (Teixeira, 2022).

Com o advento do Decreto nº 5.707/06, outras ações de capacitação foram desenvolvidas para os servidores, tanto no que diz respeito a cursos de curta duração, direcionados à progressão funcional do servidor, quanto a cursos formais de qualificação como graduações e mestrados com algumas turmas voltadas para os servidores da UFC. Já sob a vigência do novo decreto nº 9.991/2019, a PROGEP desenvolve as ações de capacitação em consonância com o PDP, no qual está incluído o Programa de Desenvolvimento de Gestores (UFC, 2023).

6 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP) NA UFC

Por meio do PDP, são realizadas ações de capacitação e qualificação internas, além de serem viabilizadas a participação dos servidores em ações de capacitação externas e em ações em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública, por meio do Programa ENAP em Rede (UFC, 2023).

Compõem o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dos servidores da Universidade Federal do Ceará três ações e dois programas. As Ações de Aperfeiçoamento Interno reúnem cursos de curta duração que visam promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação pública; as Ações de Aperfeiçoamento Externo envolvem a participação dos servidores em cursos, seminários e congressos promovidos por outras Instituições externas, desde que estejam relacionadas à atuação funcional do servidor na UFC. Já as Ações de Educação Formal têm como objetivo aumentar a qualificação dos servidores a partir da elevação de suas titulações. Atualmente, três programas integram as Ações de Educação Formal ofertadas aos servidores da UFC: Especialização em Gestão Universitária (GUNI), o Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas (MAPP) e o Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) (UFC, 2023).

O Programa de Ambientação aos Novos Servidores tem o objetivo de proporcionar uma visão abrangente da Universidade aos servidores recém-ingressos e veteranos que ainda não participaram do evento. Por fim, O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) busca a formação permanente dos gestores da UFC, que ocupam funções gratificadas (FGs) ou cargos de direção (CDs), assim como de servidores que possuem interesse em desenvolver competências na área de gestão universitária (UFC, 2023).

Quadro 3: Ações e Programas que compõem o PDP na UFC



Fonte: Elaborado pela autora com base no site do PDG

6.1 O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG):

Em conformidade com o Decreto nº 9.991/2019, que destaca como finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público, a UFC busca constantemente adotar modelos gerenciais voltados para a modernização administrativa. Além disso, o desenvolvimento de gestores também é uma recomendação recorrente dos órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), bem como do Ministério da Economia. Destaca-se, ainda, que essa instrumentalização constitui uma demanda antiga dos ocupantes de funções gerenciais da UFC. Capacitações para gestores justificam-se, também, pelo aumento das demandas atuais nas IFES resultante da ampliação do ensino superior nos últimos anos (UFC, 2023).

Outrossim, a implantação do PDG em 2019 estava alinhada ao princípio da inovação e aos objetivos estratégicos do Eixo “Pessoas - Servidores” constantes

no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 da UFC. O PDI é o planejamento estratégico, instrumento que considera a identidade da instituição no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a sua missão, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver. Todas as ações institucionais devem ser direcionadas pelo PDI para que se atinja os objetivos e a visão de futuro que a UFC pretende alcançar (UFC, 2023).

No Eixo “Pessoas - Servidores”, o PDG alinha-se no objetivo estratégico 2: “Proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais”, (UFC, 2018, p. 78) e à Ação Estratégica 2.1 “Desenvolver ações de aperfeiçoamento alinhadas às necessidades institucionais” (UFC, 2018, p. 78).

Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) formatou o Programa de Desenvolvimento de Gestores, o qual tem como objetivo principal instrumentalizar os servidores que exercem cargos de chefia com ferramentas de boas práticas de gestão, e como objetivos específicos os seguintes: atingir resultados que reflitam melhoria na gestão universitária; dar sentido prático a conceitos de liderança, transformando diferenças em oportunidades para o pleno desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais; promover a qualidade na prestação do serviço público, com foco no desenvolvimento contínuo de novos conhecimentos e habilidades considerados essenciais para o exercício da função gerencial; subsidiar o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas, aprimorando as lideranças atuais e despertando líderes em potencial (UFC, 2023).

Tabela 3: Objetivos principal e específicos do PDG

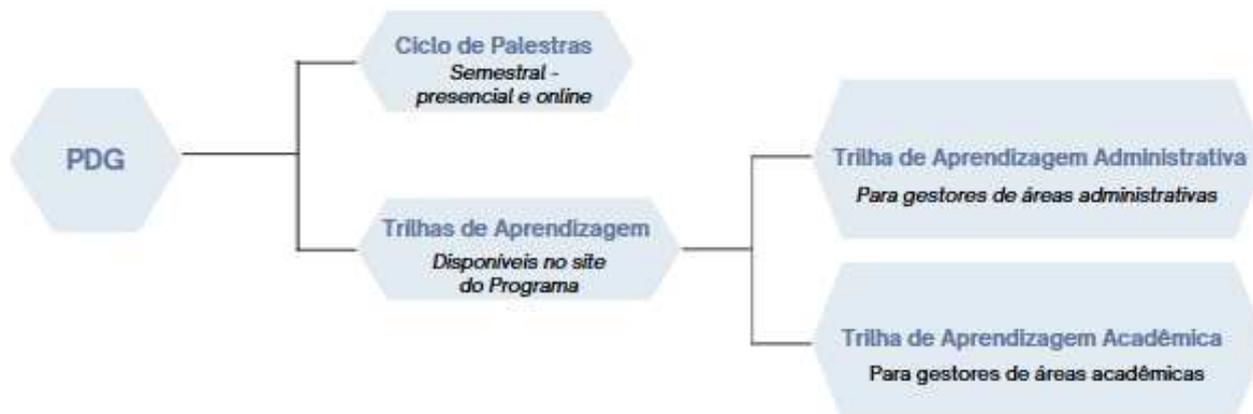
Objetivo Principal do PDG
Instrumentalizar os servidores que exercem cargos de chefia com ferramentas de boas práticas de gestão
Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Atingir resultados que reflitam melhoria na gestão universitária; • Dar sentido prático a conceitos de liderança, transformando diferenças em oportunidades para o pleno desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais; • Promover a qualidade na prestação do serviço público, com foco no desenvolvimento contínuo de novos conhecimentos e habilidades considerados essenciais para o exercício da função gerencial; • Subsidiar o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas, aprimorando as lideranças atuais e despertando líderes em potencial.

Fonte: Elaborado pela autora com base no site do PDG

O programa está estruturado em um modelo de formação continuada, cujo conteúdo é apresentado por meio de trilhas de aprendizagem e ciclos de palestra, que possibilitam ao corpo gestor e às potenciais lideranças da instituição debater e partilhar ideias e práticas com o intuito de fortalecer as competências da gestão (UFC, 2023).

O PDG dispõe de um site de conteúdos e de ciclos semestrais de palestras, além de cursos específicos direcionados. As trilhas estão disponibilizadas no portal do programa e conta com conteúdos constantemente atualizados, que podem ser úteis tanto para o gestor mais experiente elucidar suas dúvidas e se atualizar, quanto para o mais novato, o qual pode aprender competências técnicas e comportamentais que lhe serão necessárias para o desempenho do cargo. Já o Ciclo de Palestras, tem periodicidade semestral, ocorre de forma presencial (em auditórios) e online, e aborda temas relevantes para os gestores com convidados experientes em cada assunto (UFC, 2023).

A PROGEP, em parceria com a Escola Integrada de Desenvolvimento e Inovação Acadêmica (EIDEIA), oferta as trilhas de aprendizagem voltadas para gestores lotados em unidades acadêmicas e administrativas da UFC, sendo que as trilhas voltadas para gestores de unidades acadêmicas são organizadas pela EIDEIA, enquanto as trilhas direcionadas ao gestores de unidades administrativas são elaboradas pela PROGEP. Neste trabalho, pretende-se avaliar ambas as trilhas (UFC, 2023).



Fonte: Elaborado pela autora com base no site do PDG

6.1.1 Ciclo de Palestras:

O Ciclo de Palestras é realizado de forma presencial para os servidores lotados nos campi de Fortaleza e online para servidores que trabalham no interior. No formato remoto, a palestra é transmitida ao vivo, de forma que todos os servidores acompanham o desenrolar do evento simultaneamente e possam enviar dúvidas (UFC, 2023).

Destaca-se que a opção de assistir à palestra online só está disponível para servidores lotados no interior, os servidores que trabalham em Fortaleza devem comparecer presencialmente ao local do evento, embora tenha sido realizado em 2020, pela DIFOP, um Levantamento de Necessidade de Capacitação de Gestores, o qual aponta que os servidores têm preferência por cursos de formação à distância ou semipresencial. O motivo dessa divisão será investigado durante as entrevistas a serem feitas com a equipe, tendo em vista que não foi possível identificá-lo nas leituras realizadas até este momento (UFC, 2023).

É possível participação sem prévia inscrição, entretanto, só são emitidos certificados aos servidores que participarem de, pelo menos, 75% das palestras do ciclo vigente. A inscrição é feita por formulário online e é condição para obtenção dos certificados do final de cada ciclo (UFC, 2023).

Atualmente, foi encerrado o 2º Ciclo de Palestras, que foi de janeiro a julho 2023. Já o 1º Ciclo de Palestra foi realizado de novembro de 2021 a abril de 2022, as palestras foram gravadas e estão disponíveis no canal da PROGEP no Youtube (Canal Conexão UFC) e também compõem as trilhas de aprendizagem disponíveis no site do programa (UFC, 2023).

6.1.2 Trilhas de Aprendizagem:

A estrutura e o conteúdo das Trilhas de Aprendizagem foram pensados em 2019 a partir de treinamentos e consultorias prestados pelo Professor Rogério Leme da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Em 2020, houve aprimoramento das Trilhas após a realização de um Levantamento de Necessidade de Capacitação de Gestores, realizada por equipe multidisciplinar na própria UFC junto aos gestores, que responderam um questionário online por e-mail. O intuito do Levantamento era identificar, dentre outras coisas, quais áreas mais indicadas para treinamento e qual a modalidade preferida da capacitação, se presencial ou à distância. Como resposta, obteve-se que 85% dos respondentes preferiram EaD ou Semipresencial (UFC, 2023).

Dessa forma, as trilhas foram elaboradas considerando as necessidades dos gestores que ocupam cargos de chefia na Universidade Federal do Ceará (UFC), tanto no âmbito administrativo quanto no acadêmico. Os cursos que compõem as trilhas ficam disponíveis no site do PDG, pois a ideia é que o servidor possa traçar o seu próprio processo de aprendizagem de forma autônoma. As atividades da trilha contam com materiais de leitura, vídeos, podcasts, cursos assíncronos, entre outros (UFC, 2023).

Alguns desses materiais são produzidos pela própria UFC, como determinados vídeos (alguns deles são as próprias mesas redondas do Ciclo de Palestra), podcasts e textos, mas há também cursos e materiais de leituras produzidos pelos ministérios e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (UFC, 2023).

Para facilitar a navegação, os conteúdos foram divididos em duas trilhas: a acadêmica, organizada pela EIDEIA/PAAP e voltada para o desenvolvimento de competências necessárias para atuar no âmbito acadêmico da gestão, e a administrativa, sistematizada pela PROGEP e com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para atuar no âmbito administrativo da gestão. Dentro de cada trilha (acadêmica e administrativa) há, ainda, a divisão do conteúdo em: Formação Comportamental e Formação Técnica. Para selecionar os conteúdos, foram consultados conteudistas com expertise nas áreas, incluindo servidores que atuam na EIDEIA/PAAP e na PROGEP (UFC, 2023).

6.1.2.1 Trilha de Aprendizagem Acadêmica

As trilhas de aprendizagem acadêmica são voltadas principalmente aos gestores ligados aos cargos de coordenação de cursos de graduação, pós-graduação e aos coordenadores pedagógicos das unidades acadêmicas (UFC, 2023).

O formato em trilhas formativas foi escolhido considerando a autonomia dos processos de aprendizagem que permeiam a formação da pessoa adulta e também a especificidade de cada gestor acadêmico. Entende-se que, ao poder escolher, nas trilhas, as respectivas áreas de conhecimento e competências necessárias para atuação em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, há maior autonomia do gestor e melhor adequação às suas demandas. A opção pelo formato online foi planejado para oferecer o curso a um grande número de pessoas simultaneamente (UFC, 2023).

O objetivo dessa ação conjunta entre PROGEP e EIDEIA/PAAP é promover maior reflexão sobre o processo de inovação na formação de gestores acadêmicos no Ensino Superior. A trilha acadêmica visa, ainda, propiciar aos gestores conhecimentos teóricos e práticos que possibilitem uma compreensão crítica e reflexiva da identidade profissional do gestor nas IFES (UFC, 2023).

Dentro do conteúdo de Formação Comportamental da Trilha Acadêmica, há a temática “Mediação de Conflitos”, na qual consta o link para a palestra “Comunicação Não Violenta e Cultura da Paz na Sala de Aula”, e a temática “Liderança e Comunicação”, em que consta a palestra “Gestão Comportamental – Liderança e Comunicação”. Já no conteúdo de Formação Técnica da Trilha Acadêmica, tem-se as temáticas “Legislação do Ensino Superior, Estadual e UFC”, “Gestão do Ensino e do Currículo”, “Sistema de Gestão” e “Acessibilidade e Inclusão” (UFC, 2023).

6.1.2.1 Trilha de Aprendizagem Administrativa

A Trilha de Aprendizagem Administrativa foi sistematizada pela PROGEP, em parceria com outras unidades administrativas da UFC. A Formação Comportamental da Trilha Administrativa é composta pelas temáticas de

Comunicação, Ética, Empreendedorismo e Liderança. Já Formação Técnica é composta pelos temas que envolvem Acessibilidade e Inclusão, Gestão Financeira e Orçamentária, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Gestão de Projetos, Gestão Patrimonial, Governança, Planejamento Estratégico e Sistemas de Gestão e Informação (UFC, 2023).

Para selecionar tais temáticas, tomou-se por base as competências comportamentais e técnicas mapeadas pelo Programa de Gestão por Competências da UFC e consideradas necessárias para o desenvolvimento dos servidores e dos gestores da instituição (UFC, 2023). Percebe-se que essa ligação entre capacitação e gestão por Competências foi um dos aspectos trazidos pelo PCCTAE e pela própria Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

As temáticas foram definidas da seguinte forma:

Tabela 4 - Competências Comportamentais

Competências	Definições
Atendimento ao Público	Capacidade de atender com presteza ao público externo e interno.
Comunicação	Capacidade de estabelecer e utilizar meios para transmitir e receber informações de forma clara e objetiva.
Cultura da Qualidade	Capacidade de zelar pela qualidade e aperfeiçoamento contínuo dos processos, produtos e serviços.
Empreendedorismo	Capacidade de visualizar oportunidades e propor soluções inovadoras, viáveis e adequadas ao ambiente do trabalho.
Flexibilidade	Capacidade de rever posturas e adaptar-se às mudanças e às necessidades emergentes.
Foco no Resultado	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, tomando as providências necessárias para que sejam cumpridos prazos e metas planejadas.
Liderança	Capacidade de conduzir equipes, desenvolvendo as pessoas para atingir objetivos organizacionais.
Organização e Planejamento	Capacidade de ordenar e planejar ações, ambientes ou equipes priorizando sequências e formas de execução para atingir os objetivos.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de interagir com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.
Tomada de Decisão	Capacidade de identificar e escolher a alternativa mais adequada para solucionar um problema, no período ideal, considerando riscos e oportunidades.
Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar com demais membros da sua equipe, tendo atitudes de cooperação para que todos alcancem os objetivos organizacionais, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.
Visão Sistêmica	Capacidade de ter a visão da instituição como um todo e da interdependência das áreas ou subsistemas, considerando os impactos de uma ação.

Tabela 5 - Competências Técnicas

Didáticas de Ensino
Elaboração de documentos normativos
Estatística básica
Gestão de documentos
Informática – Banco de dados
Informática – Editor de texto
Informática – Ferramentas de apresentação
Informática – Planilha eletrônica
Legislação – Regime Jurídico dos servidores públicos
Legislação – Licitações e Contratos
Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS)
Língua Espanhola
Língua Inglesa
Planejamento e execução orçamentária
Práticas em acessibilidade e inclusão
Redação Oficial
SEI
SIGAA
SIGPRH

Fonte: site do PDG

7 A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PDP

Este capítulo do trabalho objetiva atender ao objetivo específico de apreender a percepção dos servidores acerca do programa. Serão apresentados a seguir os dados obtidos com a aplicação dos questionários e com a realização da entrevista. Os questionários foram enviados para o e-mail de todos os servidores da instituição e divulgados em grupos de whatsapp em que participavam servidores.

Além disso, foram realizadas 5 entrevistas, sendo uma com a pessoa representante da equipe que gerencia o programa e quatro com servidores que recebem função gratificada de direção, chefia e assessoramento (FG) e que se enquadram no perfil representativo dos respondentes do questionário.

7.1 Percepção dos servidores:

A primeira parte do questionário obtinha os dados para formar o perfil profissional dos respondentes, já a segunda parte era composta por perguntas sobre capacitação, competência e comparação entre setores público e privado. Na terceira parte, há questionamentos relacionados ao programa estudado nesta pesquisa. Na tabela a seguir, serão apresentados os dados que compõem o perfil sócio-demográfico dos respondentes.

Tabela 6: Perfil sociodemográfico dos participantes:

Perfil sociodemográfico dos participantes		
Gênero	Quantidade	Porcentagem
Masculino	91	44%
Feminino	115	55,60%
Outro	1	0,40%
Total	207	100,00%
Faixa Etária	Quantidade	Porcentagem
18 a 29 anos	7	3,40%
30 a 39 anos	73	35,30%
40 a 49 anos	58	28%
50 a 59 anos	47	22,70%
60 anos ou mais	22	10,60%
Total	207	100,00%
Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Ensino Fundamental	-	-
Ensino Médio	3	1,40%
Ensino Superior Incompleto	-	-
Ensino Superior Completo	26	12,60%
Pós-Graduação Incompleta	8	3,90%
Pós-Graduação Completa	170	82,10%
Total	207	100,00%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A análise dos dados sociodemográficos aponta que a maioria dos respondentes é do gênero feminino (55,6%) e que mais de 85% estão na faixa dos 30 aos 59 anos, sendo que 35,3% dos participantes têm de 30 a 39 anos, 28% têm entre 40 e 49 anos e 22,7% estão na faixa dos 50 a 59 anos. Além disso, a maioria (82,10%) possui pós-graduação completa.

Sobre o perfil profissional dos respondentes, destaca-se que cerca de 81% dos respondentes possuem até 20 anos de serviço prestado na instituição, tendo a maioria (37,2%) entre 11 e 20 anos de tempo de serviço. Além disso, boa parte dos respondentes (45,9%) trabalha no campus Benfica e pertence à categoria profissional de Técnico Administrativo (72%), conforme especificado em tabela abaixo:

Tabela 7: Perfil profissional dos participantes:

Perfil profissional dos participantes		
Tempo de serviço	Quantidade	Porcentagem
até 5 anos	41	19,80%
de 6 a 10 anos	50	24,20%
de 11 a 20 anos	77	37,20%
de 21 a 30 anos	14	6,80%
mais de 30 anos	25	12,00%
Total	207	100,00%
Lotação (campus)	Quantidade	Porcentagem
Benfica	95	45,90%
Pici	51	24,60%
Porangabuçu	23	10,70%
Sobral	15	7,20%
Quixadá	2	1%
Crateús	7	3,40%
Russas	7	3,40%
Itapajé	4	2,00%
Outros (Casa José de Alencar, LABOMAR)	3	1,80%
Total	207	100,00%
Categoria Profissional	Quantidade	Porcentagem
Técnico-Administrativo	149	72%
Docente	58	28%
Total	207	100%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Dentre os participantes da pesquisa, 71,5% não estavam na chefia. Dos 28,5% que ocupavam cargos de gestão, a maioria (55,9%) estava no cargo há até 3 anos, de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 8: Ocupação dos cargos de chefia

Ocupação de cargos de chefia		
Ocupa cargo de chefia	Quantidade	Porcentagem
Sim	59	28,50%
Não	148	71,50%
Total	207	100,00%
Tempo na chefia	Quantidade	Porcentagem
Até 3 anos	33	55,90%
De 4 a 10 anos	21	35,60%
De 11 a 20 anos	5	8,50%
Acima de 20 anos	-	-%
Total	59	100,00%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Com relação ao entendimento acerca do conceito de competências, a maioria dos respondentes concordou que o conceito de competência engloba aspectos técnicos e aspectos comportamentais, como características pessoais e relacionais (96,1%). Além disso, 94,7% informaram que os aspectos comportamentais são tão importantes quanto os aspectos técnicos na formação das competências gerenciais. Tais dados corroboram com a visão mais tradicional de competência, segundo a qual competência é formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, tem componentes que ultrapassam os aspectos técnicos do conceito e engloba atributos pessoais do trabalhador que está na chefia.

Essa visão fundamenta a ideia de que o mercado de trabalho exige a entrega da própria subjetividade do trabalhador. Para se manter no ambiente de trabalho e ser visto como um bom profissional, o trabalhador precisa, mais do que desenvolver competências além dos conhecimentos técnicos, apresentar características e comportamentos de engajamento e envolvimento com a empresa na qual desempenha suas funções.

Acerca do questionamento sobre se há especificidades nas competências necessárias aos gestores no setor público e no setor privado, a maioria (94,2%) entende que sim, há diferenças nas competências exigidas aos gestores nesses a depender se estão na iniciativa pública ou privada. Tal percepção coaduna-se com o entendimento de que as instituições públicas têm um funcionamento diferente do setor privado. Sobretudo no que diz respeito ao objetivo principal das instituições, que no serviço público é planejar e executar políticas públicas efetivas, e no setor privado é obter lucro. O que depreende-se que as instituições públicas não deveriam funcionar na lógica do mercado nem a serviço do capital.

Sobre o PDG, 58,9% informaram que conheciam o programa, mas somente 41,1% participaram de algum curso ou palestra pertencente ao PDG. Para manter a participação de todos os respondentes, inclusive dos que não tinham participado do programa, foram montadas duas sequências de perguntas a partir do questionamento sobre a participação no PDG.

Os servidores que responderam já ter participado de algum curso, palestra ou trilha de aprendizagem seguiam para uma sequência de perguntas sobre o conteúdo do programa. Já os servidores que responderam não ter participado, seguiam para uma sequência de questionamentos mais gerais sobre capacitação e

competências de gestores na instituição. O quadro a seguir detalha a sequência de perguntas utilizada no questionário.

Quadro 5: Sessão de perguntas no sobre a participação no PDG



Fonte: elaborado pela autora

Dos servidores que já participaram de curso que compõem o PDG, 54,1% concordam parcialmente que o conteúdo do(s) curso(s) é adequado para capacitar gestores. Entretanto, na pergunta que questionava se o conteúdo dos cursos é suficiente para capacitar gestores, a maioria (40%) respondeu que não concorda nem discorda, seguido de 28% que afirma concordar parcialmente e de 22% que informa discordar parcialmente que o conteúdo do curso é suficiente.

Nesta seção, outra pergunta que teve como resposta mais frequente o item “nem concordo nem discordo” (37,6%) questionava sobre se os aspectos comportamentais das competências gerenciais eram suficientemente abordados pelo Programa. A segunda resposta mais frequente foi “concordo parcialmente” (30,6%).

Além disso, a pergunta que indagava se a UFC conhece as demandas de capacitação dos gestores, 36,5% responderam que “nem concorda nem discorda” com essa afirmativa, e 34,1% informou que concorda parcialmente.

A maioria dos respondentes marcou a opção “concordo parcialmente” para o restante das perguntas sobre o programa. Abaixo, foi elaborada uma tabela indicando quais as perguntas e o percentual de respostas majoritárias de cada uma delas.

Tabela 9: Percepção dos servidores que participaram do Programa

Percepção dos servidores que participaram do PDG		
Pergunta	Resposta Majoritária	Porcentagem
O conteúdo do(s) curso(s) é adequado para capacitar gestores na UFC	Concordo Parcialmente	54,10%
O conteúdo do(s) curso(s) é suficiente para capacitar gestores na UFC	Nem concordo nem discordo	40,00%
Realizar curso(s) do PDG favorece o desenvolvimento de competências desejáveis aos gestores na UFC	Concordo Parcialmente	50,60%
Ao realizar o(s) curso(s), o gestor adquire competências que o auxiliam nas suas demandas cotidianas no trabalho	Concordo Parcialmente	45,90%
A realização do(s) curso(s) prepara um servidor para assumir uma chefia na UFC	Concordo Parcialmente	35,30%
O conteúdo do(s) curso(s) articulam-se com os desafios encontrados na vivência da gestão pública	Concordo Parcialmente	54,90%
Os aspectos comportamentais são suficientemente abordados na capacitação de gestores	Nem concordo nem discordo	37,60%
Os aspectos técnicos são suficientemente abordados na capacitação de gestores	Concordo Parcialmente	42,40%
O PDG atende às demandas de capacitação dos gestores	Concordo Parcialmente	36,50%
A UFC conhece as demandas de capacitação dos gestores	Nem concordo nem discordo	36,50%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Pelo exposto, depreende-se que os servidores acreditam que o programa avaliado atende às demandas de capacitação dos gestores, inclusive no que diz respeito à adequação do conteúdo dos cursos aos desafios da vivência na gestão pública, embora em 3 itens tenham se mantido neutros, sendo um desses itens, o que versa sobre competências comportamentais.

Para apreender a percepção sobre capacitação de gestores daqueles respondentes que não participaram do Programa, foram elaboradas quatro perguntas. A única afirmação em que a maioria dos respondentes elencou o item “concordo totalmente” foi a que indicava “A capacitação de gestores é importante”. No restante das perguntas, o item “nem concordo nem discordo” foi o mais

escolhido. A seguir, tem-se a tabela com as perguntas desta sessão e o percentual de participantes que respondeu o item mais escolhido:

Tabela 10: Percepção dos servidores que participaram do Programa

Percepção dos servidores que não participaram do PDG		
Pergunta	Resposta Majoritária	Porcentagem
A capacitação de gestores é importante	Concordo totalmente	88,50%
As competências necessárias aos gestores são adequadamente abordadas nas capacitações gerais fornecidas pela UFC	Nem concordo nem discordo	52,50%
Os aspectos comportamentais são suficientemente abordados pelas capacitações gerais fornecidas pela UFC	Nem concordo nem discordo	54,10%
Os aspectos técnicos são suficientemente abordados pelas capacitações gerais fornecidas pela UFC	Nem concordo nem discordo	48,90%

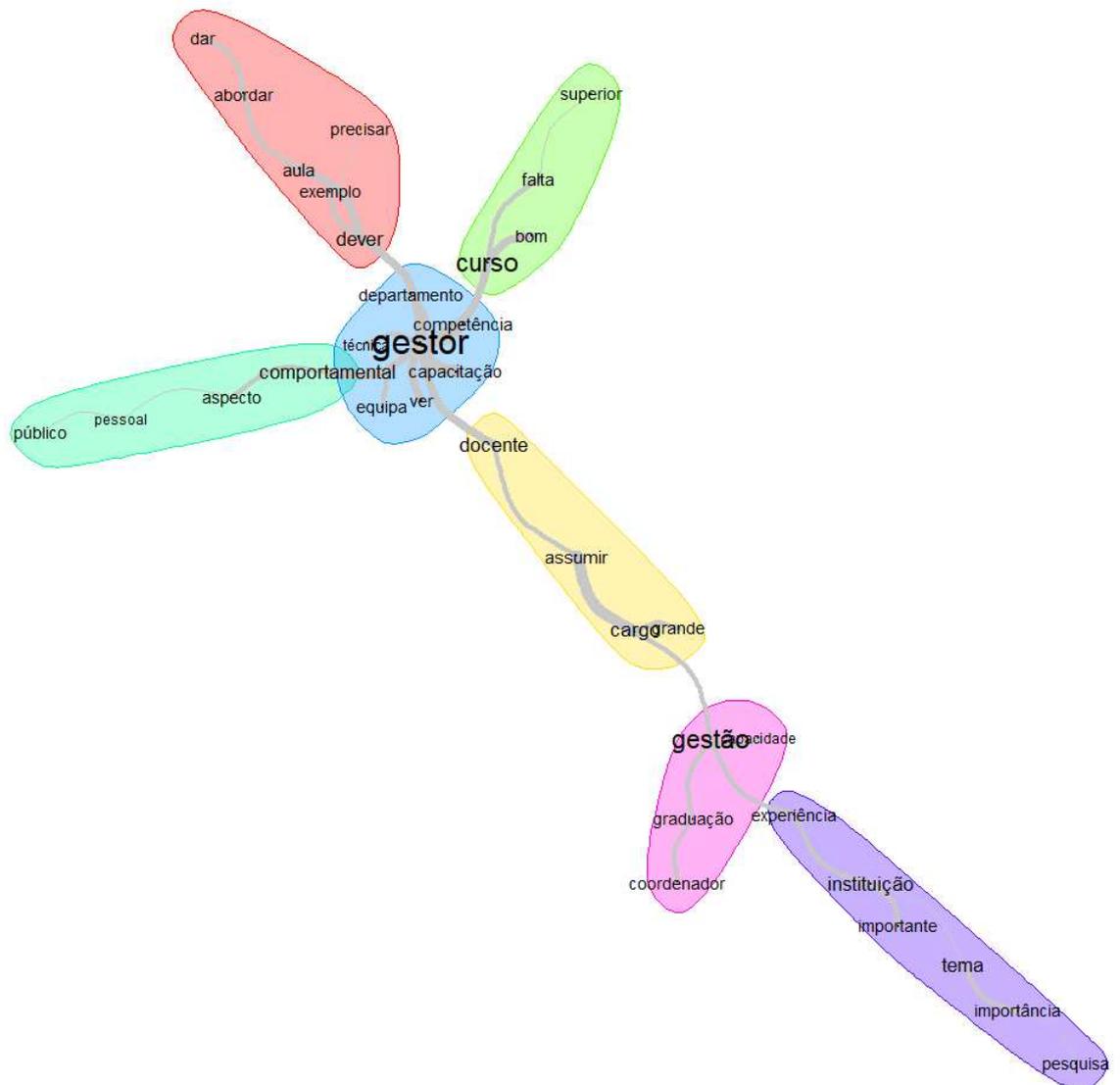
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A maioria dos respondentes acredita ser importante capacitar gestores, mas houve posicionamento neutro nos outros itens mais específicos sobre os aspectos técnicos e comportamentais das competências nas capacitações gerais.

Por fim, no questionário, incluiu-se uma questão aberta para que os respondentes, caso quisessem, registrassem alguma contribuição, crítica ou elogio ao tema pesquisado. Foram colhidas 35 respostas abertas, sendo dezoito questões sobre o tema da pesquisa, e o restante desejando boa sorte na pesquisa ou parabenizando pelo tema.

As dezoito respostas abertas que falavam sobre capacitação de gestores foram analisadas no Iramuteq, gerando o seguinte quadro de similitude:

Quadro 6: Análise de Similitude



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Percebe-se que a palavra “gestor” aparece como termo central das respostas e que as palavras “competência”, “capacitação” e “equipe” surgem atreladas a este termo, aparecendo com maior frequência também. Entretanto, estes são os temas gerais desta pesquisa e é esperado que sejam os nomes mais citados nas respostas.

Ainda relacionado à “gestor” aparece o termo “comportamental” e atrelado a ele vêm os termos “público”, pessoal” e “aspecto” o que aponta para a ênfase que os respondentes deram ao aspecto comportamental da competência e para a importância de se capacitar os gestores para além dos aspectos técnicos, o que pode ser observado em respostas como:

“É de suma importância a capacitação obrigatória - comportamental - para todos os gestores” (Respondente 1)

Vemos muitos gestores sem a mínima capacidade técnica e gestores com capacidade técnica, mas sem capacidade comportamental. Isso é contumaz na UFC. Vemos chefes de departamentos e pró reitores que nunca fizeram uma capacitação em gestão de pessoas. Tampouco engajamento equipes (Respondente 9).

“Parabéns pela escolha do tema ! Há um hiato entre competência e os aspectos comportamentais, em especial quando observamos através da ótica da prestação do serviço público. (...) Ouso dizer que os aspectos comportamentais são mais importantes, pois eles tratam do caráter humano das relações. E falta humanidade no atendimento, seja para o público interno ou para o público externo. (Respondente 33)

Os gestores precisam ser formados em competências básicas do cotidiano como, por exemplo, qual a melhor maneira de recepcionar um novo integrante na equipe. (...) A importância do feedback para alcançar os objetivos da UFC, também é um tema relevante que precisa ser abordado para mudar a cultura da universidade. (Respondente 34)

Acho que alguns professores se disponibilizam para atuarem como gestores em seus cursos, até com muito boa vontade de acertar, amor ao curso, amor à profissão...mas vejo falta de muitas competências, especialmente emocionais para lidarem com essa função. (Respondente 5).

Outros conjuntos de palavras remetem ao exercício de chefia pelos docentes. Embora tenham sido minoria dentre os respondentes dos formulários, apareceram, nas questões abertas, relatos mais extensos sobre as dificuldades dos docentes que assumem cargos de gestão e precisam conciliar a rotina acadêmica com as atribuições da chefia. Há relatos de que “as demandas chegavam a todo instante, e não havia um preparo”, “os cargos de gestão são penitências ao docente” ou “No meu departamento, por exemplo, a ‘briga’ é para não assumir cargo” como exemplificado pelas respostas abaixo:

Um dos motivos para que poucos professores queiram assumir estes cargos tão necessários ao bom andamento do curso de graduação é a falta de preparo em gestão que pode ocasionar dificuldades na carreira (especialmente pesquisa e extensão), assim como problemas de saúde (física e psicológica), sem contar que nem sempre a gratificação compensa os desafios que precisam ser enfrentados (Respondente 4).

O fato, diante de minha experiência e realidade cotidiana, é que os cargos de gestão são penitências ao docente, impondo-lhe uma grande carga de responsabilidades sem necessariamente haver uma avaliação ou requisito de capacidade para que tais cargos sejam assumidos. No meu departamento, por exemplo, a ‘briga’ é para não assumir cargo, ainda mais nos dias de hoje em que o mínimo vira um grande problema, com responsabilização quase sempre exclusiva em cima do gestor. (...) Em

minha experiência, não só como gestor, mas também como docente, não me sentiria devidamente amparado pela instituição numa eventual necessidade de defesa. (Respondente 20)

Consideramos que este é um tema bastante relevante para ser pesquisado, entretanto, por questões de tempo e do recorte deste trabalho, que busca investigar as competências necessárias a um gestor público, não aprofundamos nas especificidades da gestão pública quando exercida por um docente, pois acreditamos ser esta uma questão complexa que exige uma pesquisa voltada especificamente para as relação entre docência e gestão pública.

A partir do que foi obtido com os dados oriundos das questões abertas e da questão fechada do questionário, observa-se que os servidores acreditam que as ações de capacitação da instituição são adequadas para capacitar os gestores. Entretanto, apontam que o PDG precisa intensificar mais o desenvolvimento de competências comportamentais dos gestores, como saber recepcionar servidores novatos, saber dar feedbacks, engajar as equipes e gerir melhor suas emoções.

7.2 Percepção de gestores

Além da aplicação dos questionários, foram realizadas 5 entrevistas com servidores da UFC que recebem função gratificada de chefia ou assessoramento (FG). A escolha dos entrevistados se deu de acordo com perfil de servidores formado pelos respondentes do questionário, já que a intenção da realização das entrevistas é aprofundar dados colhidos no questionário. O grupo de entrevistados foi composto pela chefia da equipe que gerencia o programa estudado e os outros quatro, servidores que recebiam função gratificada.

Os quatro servidores eram duas mulheres e dois homens, com idade entre 30 e 39 anos, com pós graduação completa, há até 3 anos na função e da categoria técnico administrativo, pois foi esse o perfil preponderante dos respondentes.

Inicialmente, foi entrevistada a pessoa representante da equipe de gerencia o programa pesquisado neste trabalho. A partir dessa entrevista, utilizou-se do método bola de neve, segundo o qual os próprios entrevistados sugerem pessoas que se encaixam no padrão procurado e que possivelmente participarão da entrevista.

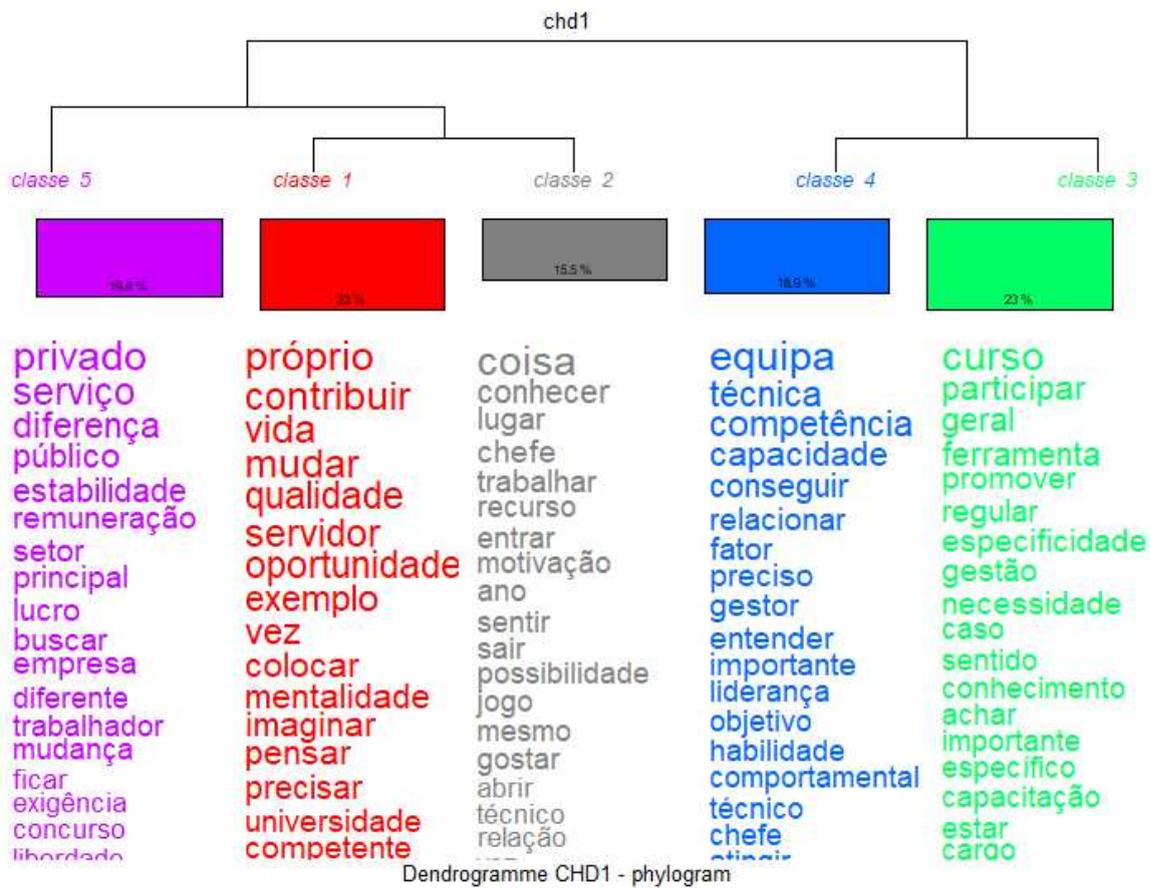
As entrevistas foram realizadas de forma remota, em virtude da dificuldade em agendar um horário presencial, já que os servidores estavam trabalhando em regime de teletrabalho e, no decorrer da fase de campo, deflagrou-se greve na universidade.

As entrevistas foram organizadas em blocos temáticos de perguntas. A primeira pergunta era sobre a trajetória do servidor na instituição, em seguida, iniciava-se o bloco de perguntas sobre capacitação na UFC, depois sobre competência, por conseguinte, sobre o programa estudado neste trabalho e, por último, deixava-se um espaço aberto de fala caso o entrevistado quisesse falar sobre um tema não abordado nas questões ou caso quisesse complementar alguma fala.

Após realização e transcrição das entrevistas, os dados obtidos foram incluídos no Iramuteq. Inicialmente, pensou-se em utilizar o gráfico de similitude, já que ele apresenta uma visualização intuitiva das palavras que mais apareceram no texto agrupadas por tema. Entretanto, em virtude do maior volume de falas comparado às questões abertas do questionário, o gráfico de similitude foi gerado com muitos termos sobrepostos, o que tornou confusa a visualização.

Por isso, optou-se por utilizar o Método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que também faz um agrupamento de classes de palavras por tema. O gráfico organizou as entrevistas em cinco classes, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 7: Método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) - Entrevistas



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Na classe 5, temos o conjunto de palavras relacionado à temática de comparação entre setor público e setor privado. Consideramos necessário trazer essa temática, tendo em vista que o gerencialismo, tema estudado neste trabalho, conceitua-se como a tentativa de implantação de técnicas e ferramentas do setor privado no serviço público com o discurso de modernização da máquina pública. Embora bem aceito por parte da literatura sobre administração pública, há críticas a esse modelo que argumentam acerca das especificidades do setor público e questionam a necessidade de se colocar a iniciativa privada como modelo a ser alcançado.

Nas entrevistas, encontramos falas que corroboram com essa visão mais crítica de que não é possível simplesmente reproduzir técnicas das empresas privadas para o serviço público, pois a administração pública funciona de forma diferente, não objetiva obter lucro e é muito mais embasada e limitada pela legislação. Além disso, foi mencionada a questão da estabilidade, a qual, ao mesmo tempo em que é uma garantia do servidor contra as influências políticas e dá maior

poder de barganha ao servidor frente à sua chefia, também pode apresentar disfuncionalidades como a baixa produtividade e a pouca abertura a mudanças, conforme pode-se observar com as falas abaixo:

O serviço público tem um contexto específico, não funciona querendo lucro. Trazer conceitos e metodologias do setor privado para simplesmente aplicar no setor público é difícil, não dá. (Entrevista)

No setor público, o servidor é mais provocado. Até pela própria característica da Administração, não há muito a cultura de nos anteciparmos às mudanças, elas vêm e nós adequamos o serviço a ela. Já no setor privado, eu noto que o empregado é mais antecipado, tem que tá se preparando sempre e se modificando antes que haja uma mudança institucional na empresa. (Entrevista)

No setor privado, tem mais liberdade com relação à remuneração, à participação nos lucros, os funcionários são mais cobrados, mas se tenta recompensar isso com aumento na remuneração, que é mais flexível no setor privado do que no público. No serviço público não há essa possibilidade de ganhar mais se trabalhar mais, em compensação tem a estabilidade, que tem duas faces: é uma segurança para o servidor, para ele não ficar a mercê do jogo político, mas também dificulta essa questão da remuneração e da maior cobrança. (Entrevista)

Eu acredito que tem sim, e eu sempre aponto as principais diferenças. Muitas das vezes consiste na estabilidade. (...) parece que paira na mente das pessoas (...) que a estabilidade é uma carta branca para você agir da maneira como você bem considerar. Ou seja, você pode ser negligente no serviço. (Entrevista)

Com certeza [tem diferença], exatamente por ter essa consciência de que nós devemos satisfação o tempo inteiro. Agora que eu estou nessa parte de controle, toda hora o TCU vai dizer, olha, vocês podem, por gentileza, colocar seus indicadores lá para as pessoas, para a sociedade ter a certeza, para a transparência. E aí você vê que a gente precisa mostrar para as pessoas, mais do que nunca, o que a gente está fazendo. E a gente recebe muita cobrança, cara. Eu acho que nenhum trabalhador, tirando talvez o pessoal da saúde e tal, mas a gente recebe muita cobrança, a gente é muito mal visto na sociedade. (Entrevista)

Sobre as diferenças entre o setor público e privado, começa já na forma de ingresso, que é diferente, é por concurso, é avaliado somente o ponto de vista técnico, não se avalia a questão comportamental nem a experiência profissional. Mas o concurso também tem duas faces. No setor privado, se pessoaliza um pouco. Com concurso não. Tem as desvantagens que eu falei, mas tem a impessoalidade, não há indicação. Então, nas competências no serviço público e no setor privado já tem essas diferenças desde o início, desde a forma de ingresso da pessoa e de qual competência se leva mais em conta na avaliação. (Entrevista)

As classes 1 e 2 estão relacionadas às questões sobre capacitação na universidade, sendo a classe 1 sobre capacitação de modo geral e a classe 2 especificamente sobre o PDG e a capacitação de gestores na instituição.

Palavras como “mudar” “vida” “qualidade” “oportunidade” “contribuir” remetem às falas dos entrevistados sobre as ações de capacitação serem uma oportunidade para o servidor melhorar o salário e ter crescimento pessoal, que são ações que podem contribuir para a melhoria do trabalho executado e para tornar o servidor mais competente.

As ações de capacitação são voltadas não somente para aspectos técnicos como elaboração de planilhas, mas também para gestão do tempo, liderança, mais voltado para os aspectos comportamentais. (Entrevista)

Inclusive ela [universidade] oferece capacitação para os gestores. Eu acredito que sim. Capacitação no sentido, como eu posso dizer assim, porque tem as habilidades, tem as atitudes também, que é aquele CHA, as habilidades, as atitudes e os conhecimentos, né? Pois assim, eu acho que é mais no sentido do conhecimento que a gente tem os cursos, né? Então, é mais no sentido do conhecimento. As habilidades eu acredito que a gente vai ganhando dia a dia. E as atitudes eu acho que já vem muito da gente mesmo, assim, do nosso background ali, o que a gente aproveitou da universidade, essas coisas. (Entrevista)

Com relação às ações de capacitação, nós temos um feedback positivo dos servidores. Nós procuramos realizar as ações, promover cursos e oficinas com muita qualidade e temos um feedback positivo quanto a isso. Os servidores consideram importante participar dos cursos, temos um bom engajamento nas ações que ofertamos. E isso é muito positivo, pois a capacitação promove ampliar os horizontes, enxergar as coisas de outra forma, por outro prisma, se aprimorar. (Entrevista)

Eu fico muito feliz que essas ações ocorram na UFC, porque, na iniciativa privada, é necessário pagar para se aprimorar. O mercado, a empresa exige uma nova qualificação do trabalhador e é esse trabalhador que deve buscar, com recursos próprios, se capacitar naquilo que é esperado dele. Na UFC, isso é oferecido de forma gratuita, é a instituição que investe na capacitação de seus servidores. Nós não temos autonomia para ter bônus de remuneração, nem muita liberdade para aumentar valor de salário, mas temos essas ações de desenvolvimento, que além de trazer um benefício econômico para o servidor, contribui para o próprio desenvolvimento pessoal do servidor. (Entrevista)

Nesse sentido, observa-se uma percepção positiva dos entrevistados no que diz respeito às ações de capacitação desenvolvidas na instituição. Tal fato corrobora com os dados obtidos por meio dos questionários, os quais demonstraram que a maioria dos respondentes também avaliou positivamente as ações de capacitação gerais.

Entretanto, ao se falar sobre a capacitação voltada para gestores e o PDG, surgiram argumentos nas entrevistas que apontavam para a necessidade de maior aprofundamento dos cursos e ampliação das temáticas trabalhadas. As palavras que aparecem na classe 2, “conhecer” “trabalhar” “relação”, remetem a falas sobre a necessidade de se mudar o formato dos cursos do PDG de maneira

que tenha mais palestras e de que os cursos promovam mais relações entre as chefias, ampliando a interação entre elas.

Gostaria de enfatizar a necessidade dos encontros periódicos (...) de forma que os gestores possam compartilhar experiências, dividir as angústias que cada um tem. Para integrar, né? Porque os cursos da escola de governo, eles, como eu estou falando, são bem solitários, a gente faz e não se integra nem mesmo com a turma do curso. E Eu acho importante essa integração, principalmente entre gestores. (Entrevista)

Juntar gestores para trocar ideia, porque você sabe que nesses cursos não é só o professor falando (...) Quando o professor estiver lá falando de um tema e tal, as pessoas vão trazer as suas dúvidas ou as suas experiências próprias ali dentro dos seus setores, nas áreas diferentes. (...) As pessoas também criam ali uma rede de apoio, porque os gestores, por exemplo, se eu precisar de alguma coisa com fulano, eles criam ali uma rede de pessoas, de apoio também, de uma troca. (Entrevista)

Alem disso, relatou-se também a necessidade de o chefe ter tempo para realizar os cursos, pois enquanto está no curso, suas tarefas vão se acumulando no setor. Mencionou-se também o desejo de serem mais ouvidos pela gestão maior no momento de montarem os temas dos cursos.

A forma que a UFC aborda essa capacitação de gestores, eu acho um pouco precária, sabe? Um pouco prejudicada, porque não há um momento para separar para que esse público, os gestores, se preparem. (...) Eu digo isso porque já houve cursos que foram caros, comprados pela UFC, que todos os gestores deveriam se capacitar, mas a gente enquanto estava se capacitando também tinha que trabalhar. Então não dava para você parar e focar só no curso. Então era prejudicado tanto a absorção do conteúdo do curso, como também era prejudicado o momento de trabalho. (Entrevista)

Eu sei que a forma com que estão lidando para capacitar os gestores não está sendo legal, a abordagem não está sendo interessante. Eu acho que está sendo ineficiente. Eu estou na gestão, acho que há uns dois ou três anos como diretor, e até o momento a gente não pode passar por um curso específico para competências nessa posição. Ou seja, a gente não para. Ou seja, parece que você não pode parar pra fazer esses cursos. (Entrevista)

Outro ponto levantado pelos participantes foi a necessidade dos cursos do PDG serem mais aprofundados e específicos para a realidade da UFC, pois as trilhas de aprendizagem são compostas por cursos elaborados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), uma instituição pública voltada para a capacitação dos servidores federais. Nesse sentido, são cursos mais gerais e não levam em conta as especificidades da universidade, como relatado por alguns entrevistados:

Os cursos são bons, mas a forma como são oferecidos, é de uma forma um pouco profunda. Eu mesma tô fazendo agora, e assim, eu acho muito superficial a forma da abordagem. (Entrevista)

Na minha abordagem, eu acho que os cursos são muito rasos nesse sentido, são muito superficiais. Eu acho que poderiam aprofundar mais, debater mais, ter mais dinâmicas, trazer para a realidade do servidor, para que eles discutissem como é que isso é na realidade deles. (Entrevista)

Então, assim, tem algumas questões técnicas e outras que são comportamentais que eu acho que poderiam melhorar. Os cursos poderiam ser mais profundos, também poderiam ser mais específicos, porque são bem gerais, né? Não são voltados para as especificidades da UFC, às vezes. (Entrevista)

[o que o PDG pode oferecer é] essa coisa mais específica para a gente da universidade e essa troca entre os gestores mesmo. Os problemas enfrentados por cada um e as soluções em cada local ali, dentro dessas particularidades. (Entrevista)

As classes 3 e 4 relacionam-se às respostas sobre o conceito de competência na perspectiva dos entrevistados, sendo que a classe 4 com seus termos “equipe” “técnica” “capacidade” “atingir” “objetivo” diz respeito ao conceito de competência de modo geral. Para os participantes, a competência profissional tem a ver com a capacidade de resolver problemas e atingir os objetivos propostos, como exemplificado abaixo:

Competência é você conseguir fazer o seu trabalho de forma a se atingir os objetivos propostos (Entrevista)

É ser um servidor que consegue cumprir com as suas atribuições de uma forma eficaz (Entrevista)

Eu acredito, que a competência no trabalho consiste em você dominar as habilidades que são exigidas para as atividades que competem a você, que estão dentro do seu campo de atribuição, né? Você tem que ter as habilidades necessárias para fazer com que esse trabalho se concretize. (Entrevista)

Eu acredito que principalmente é um resolvidor de problemas, um servidor competente. Ele vai ver ali a demanda, vai ver quais os recursos que ele tem (...) E aí vai tentar atender da melhor forma que ele conseguir, né? Às vezes não consegue atender 100%. A gente vai dizer que é porque a pessoa não quis? Não, né? Às vezes é porque realmente os recursos são escassos, tudo é tão difícil e burocrático, né? (...) Então, eu acho que o competente é aquele que consegue, dentro das suas possibilidades, atender da melhor forma as demandas que chegam pra ele, né? (Entrevista)

Percebe-se que é um conceito voltado para uma perspectiva mais tradicional, que alia elementos das abordagens norte-americana e francesa de competência. Nota-se que algumas falas trazem elementos como “habilidade” e “conhecimento”, que remetem ao conceito de competência norte-americano, mais focado nos aspectos individuais. Enquanto os dois últimos trechos revelam concepções relacionadas ao alcance de resultados e à interação do indivíduo com o

contexto organizacional. Entretanto não foi possível observar uma reflexão mais crítica acerca do conceito de competência.

A classe 3, embora também sobre competências, é especificamente sobre as competências necessárias aos gestores na instituição pesquisada. As respostas sobre esse item enfocaram competências relacionais e comportamentais, mais do que as técnicas. Mencionou-se sobre a necessidade de se fazer capacitações sobre assédio, sobre como lidar com servidores que têm problemas com álcool e outras drogas e sobre regulação das emoções.

E é preciso entender também que ninguém trabalha sozinho, o trabalho não é solitário, é em equipe, é feito em muitas equipes. Por isso é tão importante ter gestores que tenham competências relacionais, que saibam se relacionar bem com as pessoas. Por isso é tão importante capacitar os gestores a nível comportamental também. (Entrevista)

E também tem outra coisa, eu também acho que deveria haver cursos sobre gestão, das emoções, sobre como regular as emoções. No caso, para pessoas que estão em cargos de gestão, acho que seja fundamental também. No mais, é isso mesmo, dar mais conhecimento, mais ferramentas, para lidar com questões relacionais. Porque tecnicamente a gente tem muitos cursos legais. (Entrevista)

E assim, eu observo também que tem muita desinformação. Por exemplo, não saber qual o fluxo no caso de um servidor que sofre assédio, ou no caso de um servidor que tem problemas com álcool e outras drogas. Os diretores não sabem o que fazer, onde começar, o que fazer. Eu acho que isso deveria estar lá nos cursos que a gente tem disponíveis. (Entrevista)

Além disso, enfatizou-se que os gestores precisam ter “jogo de cintura”, saber sensibilizar e motivar a equipe e estar atento aos limites e às potencialidades dos servidores que compõem sua equipe. Esses apontamentos remetem à importância do gestor ter competência relacional e saber lidar com as pessoas do seu convívio. Alguns dos entrevistados chegaram a falar explicitamente que consideravam as competências comportamentais mais importantes que as técnicas, como demonstrado a seguir:

Um chefe da UFC? Olha, ele precisa ter muito jogo de cintura, bastante. Bastante jogo de cintura. Ele precisa conhecer as coisas. (...) ele precisa entender o sistema, escutar as pessoas que sabem. Eu acho que ele precisa ser firme, porque nós estamos no órgão público, a gente lida com dinheiro público, mas também tem que ter um jogo de cintura, saber em quem ele pode confiar ali para realizar as coisas. (Entrevista)

É o gestor ter capacidade de engajar a equipe, de provocar a equipe. (...) Tem que ter o conhecimento técnico sim, mas precisa também ter habilidade para se relacionar, de entender que as pessoas têm capacidades e limites, (...) porque o trabalho em equipe é muito importante e por isso acho até que as competências comportamentais são mais importantes do que as técnicas.

Mas eu acho que, principalmente nessa questão comportamental, poderiam haver mais cursos. Exatamente porque o gestor lida com recursos humanos, lida com pessoas. E as pessoas, elas precisam de um olhar que não é só técnico.

Nessas falas, além da ênfase dada à necessidade de se desenvolverem as competências relacionais dos gestores, observa-se também aproximação à vertente francesa. Na perspectiva dessa abordagem, a competência está intrinsecamente ligada a saber mobilizar, tomar iniciativa e assumir responsabilidades, aspectos muito relacionados às características necessárias às pessoas que ocupam um cargo de gestão na administração pública.

De modo geral, observa-se que, na perspectiva dos entrevistados, as ações de capacitação desenvolvidas na instituição são satisfatórias e vistas até como um aspecto positivo do serviço público. Entretanto, apontam que o PDG deveria primar pela realização de encontros presenciais, para que haja mais troca de experiência entre os gestores e para que se proporcione o estabelecimento de redes de apoio entre os participantes dos cursos.

Além disso, enfatizou-se que o PDG precisa abordar mais especificamente as dificuldades vivenciadas no cotidiano da instituição, como as rotinas de licitação, aspectos a serem avaliados na avaliação de desempenho e como utilizar os sistemas da universidade.

Outro ponto levantado foi a necessidade de se incluir no PDG cursos e ações voltadas a capacitar gestores em competências comportamentais e relacionais. Esse aspecto também surgiu nos resultados obtidos nos questionários, o que demonstra convergência entre a percepção dos servidores que responderam o questionário e dos gestores que participaram da entrevistas.

Os entrevistados relataram que o PDG poderia incluir orientações acerca de como lidar com servidores que têm envolvimento com álcool e outras drogas, não só do ponto de vista técnico e legal, mas principalmente do ponto de vista do acolhimento e de apoio à busca por tratamento.

Mencionou-se também a necessidade de se capacitar gestores para saber como lidar em casos de denúncia de assédio moral ou sexual a colegas e membros de sua equipe, relatou-se que falta informação por parte da Gestão de Pessoas sobre como agir nesses casos, qual fluxo da denúncia e como acolher e ajudar um servidor que relata ter sofrido assédio.

Outro ponto de convergência com os dados obtidos com o questionário foi a menção à necessidade de incluir no PDG cursos sobre regulação das emoções. Nas questões abertas, foi relatado que alguns chefes até têm competências técnicas, mas não sabem gerir suas próprias emoções, o que causa problemas nas equipes. Nas falas dos entrevistados há também menção à importância de se capacitar gestores para saber lidar com emoções, visto que o gestor lida com pressões de seus superiores e com conflitos na equipe, o que acarreta maior sobrecarga emocional no trabalho.

Pelo exposto, observam-se pontos de convergência entre as falas dos gestores e a percepção dos servidores que responderam os questionários, sobretudo no que diz respeito à necessidade de se ampliar, no PDG, a capacitação de aspectos comportamentais e relacionais, por meio da inclusão de cursos e ações que forneçam ferramentas aos gestores para lidarem melhor com a equipe e com suas próprias emoções.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou avaliar, a partir da perspectiva dos servidores, o Programa de Desenvolvimento de Gestores, com foco nas competências que o programa intenciona desenvolver. A pesquisa adotou abordagem qualitativa de caráter descritivo apreendendo a percepção dos atores da política sob a perspectiva avaliativa da Avaliação em Profundidade.

Para coleta de dados, realizou-se pesquisa documental na lei 11.091/05, que estrutura o Plano de Cargos e Carreiras do Servidor, os decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019, que organizam as ações de capacitação dos servidores federais e o site do programa pesquisado. Além disso, realizou-se pesquisa de campo com aplicação de questionário aos servidores, na qual obteve-se 207 respondentes. Em seguida, procedeu-se à realização de entrevistas com 5 gestores que atendiam ao perfil de respondentes do questionário, com o intuito de aprofundar os dados obtidos com a aplicação do questionário.

Para alcançar o objetivo principal, elencaram-se três objetivos específicos. O primeiro era analisar o contexto histórico de implementação do programa. Para tanto, foi feito um apanhado histórico da Administração Pública brasileira desde o modelo patrimonialista até o modelo gerencial, enfatizando como esse último modelo delinea o serviço público ainda nos dias atuais. Com o intuito de alcançar esse objetivo, foram realizadas leituras da lei e dos decretos que balizam a capacitação dos servidores, e leituras em livros e artigos que versavam sobre o tema.

Como resultado, encontrou-se que o gerencialismo ainda é o modelo hegemônico na Administração Pública. Tal modelo é ancorado pelo paradigma neoliberal, que preconiza a diminuição do papel do Estado na garantia de direitos e de políticas sociais e coloca o setor privado como referência a ser seguido pela Administração Pública, perspectiva que não leva em consideração as especificidades do funcionamento do aparato estatal na efetivação das políticas públicas.

O segundo objetivo específico era identificar as competências consideradas necessárias para o exercício dos cargos de gestão na UFC. Para isso, foi realizada leituras sistemáticas do Plano de Cargos e Carreiras do Servidor (lei 11.091/05), do decreto nº 5.707/2006, que criou o Plano Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal, do decreto nº 9.991/2019, que organiza atualmente as ações de capacitação no âmbito no Poder Executivo Federal, e do site do PDG.

Constatou-se que o poder público atrela as ações de capacitação à gestão por competência, apresentando nos documentos oficiais um conceito de competência mais tradicional, que engloba a tríade conhecimentos, habilidades e atitudes, sem elaborar uma reflexão crítica a esse modelo. Pelo estudo do site do PDG, foi possível observar a adoção da concepção de competência que inclui aspectos comportamentais e relacionais nas competências que se busca desenvolver nos gestores.

O terceiro objetivo específico é investigar, a partir da perspectiva dos servidores, a pertinência das competências trabalhadas no programa às necessidades do exercício da gestão. Os resultados obtidos nesse objetivo também foram obtidos por meio dos questionários e das entrevistas. Os resultados apontaram que os servidores têm uma concepção mais clássica de competência, relacionado-a ao alcance de resultados. Além disso, enfatizou-se a importância dos aspectos relacionais e comportamentais da competência e da necessidade de trabalhá-las nos cursos de capacitação voltados para os gestores da instituição. Os resultados apontam que a instituição conhece em parte as necessidades de capacitação dos gestores e que os servidores estão parcialmente satisfeitos com os cursos ofertados. Entretanto, enfatizam que é preciso ter mais ações de capacitação voltadas a desenvolver competências relacionais e comportamentais dos gestores.

De forma geral, conclui-se que há uma execução satisfatória das ações de capacitação na universidade, entretanto, quando se trata especificamente da capacitação de gestores, há pontos a melhorar. Identificou-se interesse, por parte dos respondentes, que o PDG tivesse mais encontros presenciais, visto que este modelo proporciona maior troca de experiência entre os gestores e também pode gerar rede de apoio.

Outrossim, foi sugerido que o programa abordasse temas mais específicos, aprofundados e voltados para a realidade da instituição. O PDG é organizado em trilhas de aprendizagem e os cursos que compõem essas trilhas são da escola de governo ENAP. Os participantes da pesquisa informaram que, apesar de o conteúdo dos cursos serem bons, faltam temas que poderiam ajudá-los mais nas questões cotidianas que poderiam ser abordados em cursos mais práticos, com uma participação mais ativa dos inscritos no desenrolar das aulas.

Foi levantada também a questão de que as chefias não têm tempo para realizar as capacitações e que um programa que visa capacitar gestores também deveria levar isso em conta e desenvolver estratégias , principalmente para gestores quem também são docentes e participar mais da formulação das escolhas dos temas do curso, pois foi dito que os gestores não são consultados especificamente sobre os temas discutidos.

Quanto a essa questão, cabe um estudo mais detalhado em outras pesquisas acerca das dificuldades e potencialidades dos servidores que acumulam o exercício da gestão com as atribuições da docência e quais as implicações disso para este trabalhador e para o desempenho tanto em sala de aula quanto na gestão.

Apesar dos pontos a serem melhorados, os participantes pontuaram que, de modo geral, a instituição oferta bons cursos de capacitação aos servidores e que essa oferta de cursos é um ponto positivo em comparação ao setor privado, visto que, neste, o trabalhador precisa se manter capacitado por conta própria, muitas vezes até se antevendo às necessidades da empresa. Já na universidade pesquisada, os cursos são disponibilizados de forma gratuita e podem ser utilizados inclusive para aumento de salário, o que acarreta, além de desenvolvimento na carreira, ampliação do conhecimento e melhorias para além da vida profissional.

Por fim, ressalta-se que os resultados desse estudo poderão contribuir para análise e aprimoramento de ações de capacitação de gestores na instituição pesquisada, e também como fonte de informação para pesquisas futuras acerca de capacitação de gestores na administração pública brasileira, tema ainda pouco explorado haja vista sua relevância para o planejamento, execução e avaliação de políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8LPjXpK63qdrmdBcfffkvg6k/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

AZEVEDO, Vanessa et al. Interview transcription: conceptual issues, practical guidelines, and challenges. **Revista de Enfermagem Referência**, [S.L.], v. , n. 14, p. 159-168, 22 set. 2017. Health Sciences Research Unit: Nursing. <http://dx.doi.org/10.12707/riv17018>. Disponível em: https://rr.esenfc.pt/rr/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id_artigo=2715&id_revista=24&id_edicao=114. Acesso em: 23 out. 2022

BANDEIRA, Laisa Albuquerque. **AValiação DA IMPLEMENTAÇÃO DO EIXO PESSOAS – SERVIDORES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018-2022 NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ SOB A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**. 2022. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas Programa (Mapp), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/70247/3/2022_dis_labandeira.pdf. Acesso em: 27 fev. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 277 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 02 mai. 2023.

BRASIL. Decreto nº 91.820/85, de 22 de Outubro de 1985. **Diário Oficial da União**, Brasília, Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91820-22-outubro-1985-442205-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 02 fev. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7234, de 19 de julho de 2010. **Diário Oficial da União**, Brasília, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 30 de janeiro de 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 25 de janeiro de 2023.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, 1995

BRASIL, Felipe Gonçalves; CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Os Estudos das Políticas Públicas no Brasil: passado, presente e caminhos futuros da pesquisa sobre análise de políticas. In: **Revista Política Hoje** - Volume 25, n. 1, p. 71-90, 2016.

BRESSER PEREIRA, Luis. Carlos. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte , v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 25 maio 2024.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**, 2013. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em: 20 mar. de 2024.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. ANÁLISE DE CONTEÚDO: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 98-111, Jan 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2014.

CRUZ, Danielle Maia. Enfoques contra-hegemônicos e pesquisa qualitativa: desafios da avaliação em profundidade em políticas públicas. **Revista AVAL**, Fortaleza, v. 1, n. 15, p. 160-173, jun. 2019. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/aval/article/view/41553/99012>. Acesso em: 05 abr. 2022.

DARDOT, P.; LAVAL, C.. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016. 402p.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 45, p. 813-836, maio 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MfQ6N6BdxJJcT8Dj5zXYW4x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 jul. 2023.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, [S.L], v. 120, n. 3, p. 5-33, set. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/394>. Acesso em: 04 jul. 2023

FERRETI, Celso João et al (org.). **Novas tecnologias, Trabalho e Educação**: um debate multidisciplinar. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 200-2019

FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 52, n. 1, p. 71-88, jan. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612161430>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/PryL9JzmYhyVBTrdG3GGxsr/?lang=pt>. Acesso em: 05 jul. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 5, n. , p. 183-196, 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em: 13 fev. 2024.

FREITAS, Áurea Maria Resende de *et al.* Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [S.L.], p. 108-131, 18 dez. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p108>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p108>. Acesso em: 31 jan. 2023.

GARCIA, Márcia Monalisa de Moraes Sousa. **Trajetórias da internacionalização da Universidade Pública**: avaliação do Programa Ciência sem Fronteiras à luz da experiência da Universidade Federal do Ceará. 2020. 225f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza (CE), 2020.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Idéias e Letras, 2007

GIANEZINI, Kelly et al. POLÍTICAS PÚBLICAS: definições, processos e constructos no século XXI. **Revista de Políticas Públicas**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 1065, 16 jan. 2018. Universidade Federal do Maranhão. <http://dx.doi.org/10.18764/2178-2865.v21n2p1065-1084>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3211/321154298027/html/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GUBA, Egon G; LINCOLN, Yvonna S. **Avaliação de quarta geração**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2011

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 25 jan. 2024.

Gussi, Alcides. Fernando. Apontamentos teórico-metodológicos para avaliação de programas de microcrédito. **Revista AVAL**, Fortaleza, n 1, p. 29-37, 2008. Disponível em: <http://www.avalrevista.ufc.br/index.php/revistaaval/article/view/5> Acesso em: 06 abr. 2022

GUSSI, Alcides Fernando. Outras epistemologias e metodologias para avaliar políticas públicas: a experiência do mestrado de avaliação de políticas públicas - MAPP da Universidade Federal do Ceará. **Revista AVAL**, Fortaleza, v. 2, n. 16, p. 168-183, jul/dez 2019. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/aval/article/view/42843>. Acesso em: 06 abr. 2022.

HARVEY, D. **O Neoliberalismo: História e Implicações**. São Paulo, Edições Loyola, 2008.

HAYEK, Friedrich August. **O Caminho da Servidão**. 6. ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificação ao modelo de competência. In: FERRETTI, Celso João; ZIBAS, Dagmar M L; MADEIRA, Felícia R; FRANCO, Maria Laura P B (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 128-137.

HOLANDA, Francisca Helena de Oliveira; FRERES, Helena; GONÇALVES, Laurinete Paiva. A PEDAGOGIA DAS COMPETÊNCIAS E A FORMAÇÃO DE PROFESSORES: breves considerações críticas. **Revista Eletrônica Arma da Crítica**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 122-135, jan. 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/23045>. Acesso em: 01 dez. 2023.

JANNUZZI, Paulo. Eficiência econômica, eficácia procedural ou efetividade social: três valores em disputa na Avaliação de Programas e Políticas Sociais. **Revista Desenvolvimento em Debate**, v. 4, n. 1, p. 117-142, 2016.

KANTORSKI, Luciane Prado et al. Avaliação de quarta geração: contribuições metodológicas para avaliação de serviços de saúde mental. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [S.l.], v. 13, n. 31, p. 343-355, dez. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-32832009000400009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/kDPwmnC7zPzxHrB8ZKPkgQB/?lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2022.

KLANT, Luciana Maria; SANTOS, Vanderley Severino dos. O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo - estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 1-15, 31 mar. 2021. Research, Society and

Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i4.13786>. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/13786-Article-180746-1-10-20210331-1.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2024.

LOPES, Brenner; AMARAL, Jefferson Ney (org.). **Políticas Públicas**: conceitos e práticas. Belo Horizonte: Sebrae/Mg, 2008. 48 p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/E0008A0F54CD3D43832575A80057019E/\\$File/NT00040D52.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/E0008A0F54CD3D43832575A80057019E/$File/NT00040D52.pdf). Acesso em: 19 mar. 2023.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U, 1986.

MARTINS, Kaique Nascimento; PAULA, Marlúbia Corrêa de; GOMES, Larissa Pinca Sarro; SANTOS, Jéferson Evangelista dos. O software IRaMuTeQ como recurso para a análise textual discursiva. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S.L.], v. 10, n. 24, p. 213-232, 30 ago. 2022. *Revista Pesquisa Qualitativa - RPQ*. <http://dx.doi.org/10.33361/rpq.2022.v.10.n.24.383>. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/383/323>. Acesso em: 13 fev. 2024.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes dal castel. “Excelência e produtividade”: novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 27, n. 2, p.322-331, jan. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v27n2/1807-0310-psoc-27-02-00322.pdf>.<> Acesso em: 16 mar. 2017.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14 ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 9, n. 1, p.51-67, jan. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100004 Acesso em: 05 abr. 2023.

PERONI, Vera Maria Vidal; LIMA, Paula Valim de. Políticas conservadoras e gerencialismo. **Praxis Educativa**, [S.L.], v. 15, p. 1-20, 2020. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). <http://dx.doi.org/10.5212/praxeduc.v.15.15344.070>. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/15344/209209213400>. Acesso em: 16 jul. 2023.

Rodrigues, Lea Carvalho. Método experiencial e avaliação em profundidade: novas perspectivas em políticas públicas. **Revista Desenvolvimento em Debate**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 102-155, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dd/article/view/31893>. Acesso em: 25 jun. 2022.

RODRIGUES, Lea Carvalho. Novas perspectivas de avaliação de políticas públicas. **Revista AVAL**, Fortaleza, n. 1, p. 18-119, 2008, Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/22892>. Acesso em: 25 jun. 2022.

SEIBEL E.J. e Gelinky Carmen Rosario Ortiz. Concepção de Estado e escolha de metodologia de políticas públicas. **Cad. de Pesq. Interdisc. em Ci-s. Hum-s.**, Florianópolis, v.13, n.102, p.119-134 jan/jul 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1984-8951.2012v13n102p119>. Acesso em: 25 jun. 2022.

SILVA, Gilberto Soares da; SILVA, Andreia de Carvalho. GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: os programas de capacitação de servidores técnico-administrativos na universidade federal do tocantins : campus de araguaína, em 2016. **Revista Estudo & Debate**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 41-65, 5 set. 2018. Editora Univates. <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v25i2a2018.1560>. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1560>. Acesso em: 05 fev. 2023.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares ; MENDES, Ana Magnolia . Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**,v. 60, p. 35-47, 2009. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>. Acesso em: 25 jan. 2023.

TEIXEIRA, E. C. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade. **Revista AATR**, Salvador, 2002. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2023.

TEIXEIRA, Ciro Régis Lima. **A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E A PRÁTICA DOS INCENTIVOS À QUALIFICAÇÃO PARA SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**:: uma avaliação a partir da experiência de uma instituição de ensino superior. 2022. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas Programa (Mapp), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/68643/3/2022_dis_crteixeira.pdf. Acesso em: 26 fev. 2023.

TONON, Leonardo. **GESTÃO GERENCIALISTA E PRODUÇÃO DE ESTILOS DE VIDA DE EXECUTIVOS**: rupturas (im)possíveis. 2014. 143 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós- Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96843/000915334.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Resolução nº 08/CEPE, de 26 de abril de 2013**. Fortaleza: UFC, 2013. Disponível em: http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/cepe/resolucao_cepe_2013/resolucao_08_cepe_2013.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.

UFC. **Programa de Desenvolvimento de Gestores**. 2023. Disponível em: <https://desenvolvimentodegestores.ufc.br/>. Acesso em: 30 jan. 2023.

UFC. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. 2023. Disponível em: <https://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/313-plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi>. Acesso em: 04 fev. 2023.

UFC. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018-2022**. Fortaleza: [N.I.], 2018. 120 p. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/12/cartilha-revisao-pdi-2021-aprovada-com-declaracao-cgov.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2023.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado et al. **FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO**. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 1-18, jan 2017. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20170004>. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4310/3359>. Acesso em: 31 jan. 2024.

VICTORA, Ceres Gomes. **Pesquisa qualitativa em saúde**: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. DOI: 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 03 mar. 2024.

WU, Xun et al. **Guia de Políticas Públicas**: gerenciando processos. Brasília: Enap, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2555/1/Guia%20de%20Pol%c3%adticas%20P%c3%ablicas%20Gerenciando%20Processos.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2023.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS ATUAIS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO PDG

DADOS DA ENTREVISTA

Data: _____

Duração: _____

Tempo na instituição: _____

Tempo no setor: _____

Formação e experiência profissional dos entrevistados

1 - Qual sua formação acadêmica?

2 - Você trabalhava em outro local antes de vir pra UFC?

(Em quais áreas já atuou? Já trabalhou no setor privado ou em outro órgão público? Se já trabalhou no setor privado, nota diferença entre os setores público e privado? Já tinha tido experiência prévia na área de capacitação, capacitação de gestores?)

3 - Fale sobre sua trajetória na UFC. Desde seu ingresso até os dias atuais.

(Quanto tempo de UFC? Quanto tempo na PROGEP? Quais mudanças na UFC foram mais relevantes para você até hoje?)

4 - Como tem sido sua experiência no exercício da chefia?

(Como foi chegar a um cargo de chefia? E como é permanecer nele? Quais suas principais atribuições atuais? Quais dificuldades? O que motiva a permanecer na chefia apesar das dificuldades)

Contexto de execução/implementação do programa

5 - Como foi sua experiência de fazer parte da equipe de planejamento e implantação do PDG?

(Quais as principais dificuldades nessas fases do Programa? O que motivou a gestão a elaborar um programa voltado para a capacitação de gestores? Como foi o planejamento do PDG? E a fase de implementação?)

6 - Você nota mudanças na execução do programa e no incentivo à participação no PDG entre as gestões passada e atual?

Capacitação de servidores

7 - Você acha que a UFC conhece as necessidades de capacitação dos gestores?

8 - O que você acha da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)? (Como você acha que ela é implantada na UFC? Você acha que atendê-la é atender as demandas de capacitação na UFC?)

10 - Considera que houve mudanças na forma de se planejar e implementar ações de capacitação dos servidores após o decreto de 2019? E após a mudança de gestão na UFC ano passado?

Competências

11 - O que é competência pra você?

12 - Quais competências você considera necessárias para ocupar uma chefia na UFC?

13 - O que você acredita que os gestores precisam para desenvolver essas competências?

14 - Você considera que existem especificidades do trabalho no setor público e no setor privado e que as competências necessárias aos gestores públicos são diferentes do que as requeridas pelos gestores no setor privado?

O Programa de Desenvolvimento de Gestores

15 - Como ocorre a escolha dos cursos que compõem o PDG?

16 - Como as ações do PDG são financiadas?

17 - Você já participou de alguma trilha de aprendizagem ou de algum curso do PDG? Se sim, conte o que achou. Se não, por qual motivo não participou?

18 - Qual sua avaliação sobre a adesão dos servidores ao Programa?

19 - Como acredita que o PDG contribui para preparar melhor um servidor para assumir uma chefia na UFC?

20 - Para você, qual a importância de se capacitar os gestores para além do conteúdo técnico?

21 - Você considera que o PDG atende as demandas de capacitação dos gestores?

Competências e PDG

22 - Como você relaciona competências e capacitação?

(Tem alguma especificidade dessa relação no serviço público?)

22 - Você considera que as competências trabalhadas pelo PDG contribuem para melhorar o cotidiano dos gestores?

(Participar do PDG contribui para melhorar as competências necessárias às chefias no serviço público?)

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS SERVIDORES GESTORES

DADOS DA ENTREVISTA

Data: _____

Duração: _____

Tempo na instituição: _____

Tempo no setor: _____

Formação e experiência profissional dos entrevistados

1 - Qual sua formação acadêmica?

2 - Você trabalhava em outro local antes de vir pra UFC?

(Em quais áreas já atuou? Já trabalhou no setor privado ou em outro órgão público? Se já trabalhou no setor privado, nota diferença entre os setores público e privado? Já tinha tido experiência prévia na área de capacitação, capacitação de gestores?)

3 - Fale sobre sua trajetória na UFC. Desde seu ingresso até os dias atuais.

(Quanto tempo de UFC? Quanto tempo na PROGEP? Quais mudanças na UFC foram mais relevantes para você até hoje?)

Capacitação de servidores

4 - Você acha que a UFC conhece as necessidades de capacitação dos gestores?

Competências

5 - O que é competência pra você?

6 - Quais competências você considera necessárias para ocupar uma chefia na UFC?

7 - Você considera que existem especificidades do trabalho no setor público e no setor privado e que as competências necessárias aos gestores públicos são diferentes do que as requeridas pelos gestores no setor privado?

O Programa de Desenvolvimento de Gestores

8 - Você já participou de alguma trilha de aprendizagem ou de algum curso do PDG? Se sim, conte o que achou. Se não, por qual motivo não participou?

9 - Como acredita que o PDG contribui para preparar melhor um servidor para assumir uma chefia na UFC?

10 - Para você, qual a importância de se capacitar os gestores para além do conteúdo técnico?

11 - Você considera que o PDG atende as demandas de capacitação dos gestores?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENVIADO A TODOS OS SERVIDORES POR E-MAIL

Pesquisa sobre o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) na Universidade Federal do Ceará

CONVITE

Servidor(a),

Você está sendo convidado a responder este questionário, que faz parte da pesquisa "Avaliação da capacitação de gestores na Universidade Federal do Ceará: um estudo sobre o desenvolvimento de competências e a lógica gerencialista na Administração Pública.", desenvolvida pela aluna Bruna de Mesquita Veras, como parte integrante de sua dissertação, a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas (PPGAPP) da Universidade Federal do Ceará (UFC). O tempo necessário para responder a este questionário é estimado em 3 a 7 minutos.

Embora seja um programa de capacitação para gestores, o PDG possui cursos e palestras que podem ser vistos por todos os servidores.

Por exemplo, os cursos de capacitação listados pela PROGEP para [ins](#) de compensação de horas do recesso em 2023 ([lista de cursos](#)) fazem parte dos cursos que compõem o PDG. Portanto, esta pesquisa destina-se a todos os servidores da UFC, independente de estarem em cargo de che[◆]a ou não.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o Programa de Desenvolvimento de Gestores com foco nas competências que o programa intenciona desenvolver, analisando se tais competências coadunam-se com a lógica gerencialista na Administração Pública. Sua participação é voluntária e não há qualquer sanção ou penalidade caso não deseje responder. As informações obtidas nesta pesquisa serão con[◆]denciais, sendo garantido o anonimato dos respondentes e somente serão divulgadas sem que seu nome ou qualquer outro dado pessoal possa identi[◆]cá-lo.

Agradeço sua colaboração e estou disponível para eventuais dúvidas.

CONTATOS:

Bruna de Mesquita Veras
Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas -
PPGAPP - Universidade Federal do Ceará
bruna@ufc.br

* Indica uma pergunta obrigatória

1.

Para continuar, por favor, marque a opção a seguir: *

Marque todas que se aplicam.

Declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que **?** caram evidentes quais são os objetivos do estudo, as garantias de con**?**dencialidade e que minha participação é isenta de despesas. Sendo assim, concordo, voluntariamente, em participar deste estudo.

1. DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

2.

1.1. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

Outro

3.

1.2. Faixa Etária: *

Marcar apenas uma oval.

18 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 59 anos

60 anos ou mais

4.

1.3. Tempo de serviço na UFC: *

Marcar apenas uma oval.

até 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

mais de 30 anos

5.

1.4. Lotação (campus): *

Marcar apenas uma oval.

Benca

Pici

Porangabuçu

Sobral

Quixadá

Crateús

Russas

Itapajé

Outros (Casa José de Alencar, LABOMAR, Fazendas Experimentais)

Outro:

6.

1.6. Categoria Profissional: *

Marcar apenas uma oval.

Técnico-Administrativo

Docente

7.

1.5. Nível de Escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação Incompleta

Pós-Graduação Completa

8.

1.7. Ocupa cargo de chefia (Função Gratificada - FG - ou Cargo de Direção - CD)?

*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não Pular para a pergunta 10

9.

1.8. Há quanto tempo ocupa cargo de chefia na UFC? *

Marcar apenas uma oval.

até 3 anos

de 4 a 10 anos

de 11 a 20 anos

há mais de 20 anos

2. Competências

10.

2.1. Na sua opinião, o conceito de competência engloba aspectos técnicos (ter conhecimento) e aspectos comportamentais (características pessoais/relacionais) do trabalhador?

*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11.

2.2. Para você, os aspectos comportamentais são tão importantes quanto os aspectos técnicos na formação das competências gerenciais?

*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não, pois os aspectos técnicos são mais importantes

Não, pois os aspectos comportamentais são mais importantes

Não, pois esses aspectos não são importantes na formação das competências gerenciais

12.

2.3. Você considera que existem especificidades nas competências necessárias aos gestores no setor público e no setor privado?

*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3. Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) e a capacitação na

UFC

13.

3.1. Você conhece o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)

*

da UFC?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

14.

3.2 Você já participou de algum curso ou palestra do PDG? *

Embora seja uma capacitação para gestores, os cursos/palestras do PDG podem ser assistidos por todos os servidores da instituição. Por exemplo, os cursos de capacitação listados pela PROGEP para [ins](#) de compensação de horas do recesso em 2023 ([lista de cursos](#)) fazem parte dos cursos que compõem o PDG.

*Marcar apenas uma oval.*Sim *Pular para a pergunta 15*Não *Pular para a pergunta 25***4. Percepção do servidor que realizou curso do PDG**

Indique se concorda ou discorda das afirmativas abaixo, sabendo que: 1 indica "Discordo totalmente"

2: "Discordo parcialmente"

3: "Nem concordo nem discordo"

4: "Concordo Parcialmente"

5: "Concordo totalmente"

15.

4.1. O conteúdo do(s) curso(s) é adequado para capacitar gestores na

*

UFC

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

16.

4.2. O conteúdo do(s) curso(s) é suficiente para capacitar gestores na

*

UFC

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

17.

4.3. Realizar curso(s) do PDG favorece o desenvolvimento de

*

competências desejáveis aos gestores na UFC

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

18.

4.4 Ao realizar o(s) curso(s), o gestor adquire competências que o

*

auxiliam nas suas demandas cotidianas no trabalho

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

19.

4.5. A realização do(s) curso(s) prepara um servidor para assumir uma chefia na UFC *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente

20.

4.6. O conteúdo do(s) curso(s) articulam-se com os desafios encontrados na vivência da gestão pública *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente

21.

4.7. Os aspectos comportamentais são suficientemente abordados na capacitação de gestores *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente

22.

4.8. Os aspectos técnicos são suficientemente abordados na

Concordo totalmente

*

capacitação de gestores*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente

23.

4.9. O PDG atende às demandas de capacitação dos gestores **Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente

24.

4.10. A UFC conhece as demandas de capacitação dos gestores **Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente Pular para a pergunta 29

4. Percepção do servidor que não realizou curso do PDG

Pensando nas capacitações de modo geral que ocorrem na UFC, indique se concorda ou discorda das afirmativas abaixo, sabendo que:

- 1 indica "Discordo totalmente"
- 2: "Discordo parcialmente"
- 3: "Nem concordo nem discordo"
- 4: "Concordo Parcialmente"
- 5: "Concordo totalmente"

importante *Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

25.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

4.1. A capacitação de gestores é

26.

4.2. As competências necessárias aos gestores são adequadamente

*

abordadas nas capacitações gerais fornecidas pela UFC

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente

27.

4.3. Os aspectos comportamentais são suficientemente abordados

*

pelas capacitações gerais fornecidas pela UFC

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Concordo totalmente

Discordo totalmente

28.

4.3. Os aspectos técnicos são suficientemente abordados pelas

*

capacitações gerais fornecidas pela UFC

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Contribuições

Discordo totalmente **5.**

Concordo totalmente

29.

Caso queira, pode deixar abaixo contribuições, elogios ou críticas acerca do tema abordado nesta pesquisa:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Formulários

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM PESQUISA CIENTÍFICA (PESQUISA QUALITATIVA)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM PESQUISA CIENTÍFICA

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa científica intitulada “Avaliação da capacitação de gestores na Universidade federal do Ceará: um estudo sobre o desenvolvimento de competências e a lógica gerencialista na Administração Pública”, que tem o objetivo de avaliar o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) com foco nas competências que o programa intenciona desenvolver, analisando se tais competências coadunam-se com a lógica gerencialista na Administração Pública.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela aluna Bruna de Mesquita Veras, como parte integrante de sua dissertação, requisito parcial para a aquisição do título de Mestre em Avaliação de Políticas Públicas, na Universidade Federal do Ceará. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam elucidados.

Sua participação não contará com despesas ou ganhos financeiros. Não haverá benefício individual em participar desta pesquisa, pois, por meio da ampliação e aperfeiçoamento de conhecimentos teórico-práticos, pretende-se proporcionar benefícios à comunidade acadêmica e à sociedade. Convém esclarecer que a participação neste estudo é voluntária e que é possível desistir da participação a qualquer momento. Você também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo.

As informações obtidas por meio de sua participação não permitirão sua identificação, exceto aos responsáveis pela pesquisa. A divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto. A qualquer momento, você poderá ter acesso a informações referentes à pesquisa, junto aos pesquisadores responsáveis.

Eu, _____,
portador(a) do RG _____, manifesto que é de livre e espontânea vontade que estou como participante desta pesquisa. Declaro que li

cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. Ficaram elucidados, para mim, quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimento permanentes. Ficou evidente também que minha participação é isenta de despesas. Concordo, voluntariamente, em participar deste estudo e sei que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa adquirir ou ter adquirido na participação da pesquisa. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, _____ de _____ de _____ .

PARTICIPANTE DA PESQUISA: _____

ASSINATURA: _____

BRUNA DE MESQUITA VERAS

PESQUISADORA