



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

LEOPOLDO VIANA FROTA

**GESTORES EM CENA: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
CEARÁ**

FORTALEZA

2024

LEOPOLDO VIANA FROTA

GESTORES EM CENA: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Avaliação de políticas públicas.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Grazielle De Albuquerque Moura Paiva.

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)

F961g Frota, Leopoldo Viana.
Gestores em cena: uma avaliação do programa de desenvolvimento de gestores da Universidade Federal do Ceará / Leopoldo Viana Frota. – 2025.
119 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, 2025.
Orientação: Profa. Dra. Grazielle De Albuquerque Moura Paiva.

1. Servidor público. 2. Gestão pública. 3. Capacitação. 4. Políticas públicas. I. Título.

CDD 320.6

LEOPOLDO VIANA FROTA

GESTORES EM CENA: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Avaliação de políticas públicas.

Aprovada em 29/08/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Grazielle De Albuquerque Moura Paiva (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luis Tomás Domingos (Avaliador interno)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Lidia Andrade Lourinho (Avaliador externo)
Escola Superior do Parlamento Cearense (UNIPACE)

RESUMO

As necessidades de capacitação dos servidores públicos vêm sendo transformadas ao longo do tempo, remodelando-se na medida em que se modificam as visões e as demandas da sociedade relativas ao serviço público. Dessa forma, o presente trabalho procura debater sobre como as formas de organização do Estado influenciaram as necessidades de capacitação dos servidores, traçando o percurso que fez emergir a atual Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instrumentalizada pelo Decreto 9.991/2019. A política aponta no caminho do fortalecimento da gestão e da liderança no serviço público, dando origem ao programa que é objeto de avaliação desta pesquisa: o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) da Universidade Federal do Ceará. O PDG tem como finalidade possibilitar aos servidores, em especial aos designados para cargos de chefia, o aprendizado de competências técnicas e comportamentais que são necessárias para o desempenho da função de chefia ocupada. Nesse sentido, esta pesquisa tem o objetivo de avaliar a execução do PDG na Universidade Federal do Ceará no período de 2021 a 2023. Para tanto, foi utilizada a técnica de levantamento de dados nos sistemas institucionais da UFC, além da aplicação de questionários com os gestores e entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo PDG na universidade. Dessa forma, foi aplicado o modelo de Avaliação Experiencial preceituado por Raul P. Lejano (2012) para compreender a política em seu cotidiano a partir das práticas dos atores sociais envolvidos em seus contextos específicos. Essa decisão foi baseada também no fato de que o autor deste trabalho possui ligação direta com o objeto da pesquisa, na medida em que é servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (unidade responsável pelo programa), além de ser participante do PDG. Considerando a multiplicidade de perspectivas, a avaliação realizada constatou que o PDG está passando por um momento crítico, necessitando de mudanças para atrair, motivar e envolver os participantes.

Palavras-chave: servidor público; gestão pública; capacitação; políticas públicas.

ABSTRACT

The training needs of public servants have been transformed over time, reshaping as society's views and demands on public service change. In this way, the present work aims to discuss how the organizational structures of the State have influenced the training needs of public servants, tracing the path that led to the emergence of the current National Personnel Development Policy, formalized by Decree 9.991/2019. This policy points towards strengthening management and leadership in public service, giving rise to the program that is the subject of this research: the Manager Development Program (PDG) at the Federal University of Ceará. The purpose of the PDG is to enable civil servants, especially those appointed to leadership positions, to learn the technical and behavioral skills necessary for performing their supervisory roles. In this sense, this research aims to evaluate the implementation of the PDG at the Federal University of Ceará from 2021 to 2023. For this, data collection techniques were used in UFC's institutional systems, in addition to administering questionnaires with managers and conducting semi-structured interviews with those responsible for the PDG at the university. Thus, the Experiential Evaluation model outlined by Raul P. Lejano (2012) was applied to understand the policy in its everyday context based on the practices of the social actors involved in their specific contexts. This decision was also based on the fact that the author of this work has a direct connection with the research object, as he is a civil servant of the Office of Human Resource Management (the unit responsible for the program), as well as a participant in the PDG. Considering the multiplicity of perspectives, the evaluation found that the PDG is going through a critical phase, requiring changes to attract, motivate, and engage participants.

Keywords: public servants; public management; training; public policies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ações de aprendizagem em ambientes organizacionais	17
Figura 2 - Ciclo de políticas Públicas	30
Figura 3 - Trilhas de aprendizagem disponibilizadas pelo PDG	48
Figura 4 - Estrutura do questionário para avaliação do PDG	55
Figura 5 - Estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	57
Figura 6 - Ideias centrais de avaliação do PDG	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará	13
Tabela 2 – Dados sobre os gestores da UFC	42
Tabela 3 – Valores das gratificações financeiras	44
Tabela 4 – Dados sobre as palestras do I ciclo do PDG	50
Tabela 5 – Inscritos e não inscritos participantes das palestras	51
Tabela 6 – Dados sobre as palestras do II ciclo do PDG	52
Tabela 7 – Participantes das palestras do II Ciclo	52
Tabela 8 – Perfil sociodemográfico dos respondentes	60
Tabela 9 – Perfil funcional dos respondentes	62
Tabela 10 – Perfil dos gestores respondentes	64
Tabela 11 – Perfil médio do respondente que participou do PDG	65
Tabela 12 – Respondentes que não participaram do PDG	65
Tabela 13 – Quantitativos de respondentes que participaram de cada frente do PDG	68
Tabela 14 – Perspectiva dos participantes sobre os encontros periódicos do PDG	71
Tabela 15 – Perspectiva dos participantes sobre as trilhas de aprendizagem do PDG	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG	Administração Pública Gerencial
CD	Cargo de Direção
CODEC	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DIFOP	Divisão de Formação Profissional
FG	Função Gratificada
PDG	Programa de Desenvolvimento de Gestores
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIAPE	Sistema de Administração de Pessoal
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações de trabalho	14
2.2	Treinando pessoas: o Estado Burocrático e a profissionalização do servidor ..	21
2.3	Desenvolvendo pessoas: o Estado Gerencial e o crescimento pessoal do servidor	26
2.4	Políticas Públicas e Avaliação de Políticas Públicas	31
3	O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES: TRAJETÓRIA E CONTEXTO	39
3.1	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas	39
3.1.1	<i>Decreto nº 2.794/1998: Política Nacional de Capacitação dos Servidores</i>	39
3.1.2	<i>Decreto 5.707/2006: a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal</i>	41
3.1.3	<i>Decreto 9.991/2019: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas</i>	42
3.2	Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC	44
4	METODOLOGIA	54
5	RESULTADOS OBTIDOS	59
5.1	Dados coletados pelo questionário	59
5.1.1	<i>Perfil dos Respondentes</i>	60
5.1.2	<i>Respondentes que não participaram do PDG</i>	65
5.1.3	<i>Perspectiva dos participantes do PDG</i>	67
5.1.3.1	<i>Perspectiva dos participantes quanto aos encontros periódicos do PDG</i>	71
5.1.3.2	<i>Perspectiva dos participantes quanto às trilhas de aprendizagem</i>	73
5.2	Entrevistas semi-estruturadas	75
5.2.1	<i>Entrevista com os participantes que concluíram o PDG</i>	75
5.2.2	<i>Entrevista com os gestores responsáveis pelo PDG</i>	79
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
7	CONCLUSÃO	93
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	102
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA ENTREVISTA ..	110
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO PDG DA UFC	111

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS PARTICIPANTES DO PDG	113
APÊNDICE E - SUGESTÕES DE TEMAS FORNECIDAS PELOS RESPONDENTES AGRUPADAS POR TIPO DE CAPACITAÇÃO.....	115
ANEXO A - CONVITE AOS GESTORES.....	119
ANEXO B - COMUNICAÇÕES SOBRE O PDG	120

1 INTRODUÇÃO

Como ponto de partida, iniciarei desenvolvendo uma breve introdução sobre as principais reflexões que aprofundaremos ao longo deste trabalho as quais alicerçaram o caminho que trilhamos para realizar a avaliação pretendida. Esses debates procuram sempre realizar a tessitura dos aportes teóricos e da vivência prática que possuo da política pública em análise enquanto servidor público da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Nesse sentido, proponho avaliar o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) da UFC, iniciativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, unidade na qual desempenho minhas atuais atribuições enquanto servidor desta universidade. O programa foca no desenvolvimento contínuo de habilidades e de trocas de experiências para gestores e postulantes aos cargos de chefia. A avaliação proposta irá verificar a hipótese de que o PDG promove, nos gestores da UFC, o desenvolvimento significativo de competências necessárias ao exercício de um cargo de chefia.

Considerando que o programa em análise trata do desenvolvimento de capacidades dos servidores e que objetivo geral desta pesquisa é a avaliação da execução do PDG na Universidade Federal do Ceará no período de 2021 a 2023, julgo ser necessária a exposição e a análise de uma base teórica que discuta conceitos relativos ao processo de aprendizagem do servidor dentro do contexto da Administração Pública.

Para tanto, conforme veremos a seguir, procuro debater a forma de organização do Estado e sua influência na necessidade de qualificação do servidor, evidenciando as diferenças conceituais entre treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, temas essenciais para subsidiar a avaliação aqui proposta.

Iniciando os debates teóricos, apresento as diferenças conceituais entre “Treinamento” e “Desenvolvimento” e como a separação dessas definições ligam-nas aos axiomas dos modelos de organização Burocrático e Gerencial, respectivamente. Sobre o tema, as contribuições de Borges-Andrade, Meneses, Zerbini, Abbad e Machado e Medeiros foram primordiais para a condensação do conhecimento teórico sobre o assunto.

Posteriormente, discorro sobre a importância que a organização burocrática do Estado possuiu para a profissionalização dos entes governamentais e, conseqüentemente, para o fomento do treinamento dos servidores públicos.

Esse modelo de organização procurava se constituir em uma ruptura às práticas danosas que eram observadas comumente no Estado Patrimonialista como nepotismo,

apadrinhamento, pessoalidade das decisões e falta de distinções entre os limites do público e os limites do privado (Campelo, 2010).

Para proporcionar tal mudança de paradigma, o modelo burocrático priorizada a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo (Secchi, 2009). É nesse contexto que procuro debater sobre como a adoção da concepção burocrática por parte do Estado foi primordial para que os servidores públicos seguissem pelo caminho não mais do apadrinhamento e da troca de favores (comumente observados no modelo patrimonialista), mas pela trilha da profissionalização, do treinamento e da capacitação, fato que irá desaguar na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), de onde surgiu o Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC.

Para incrementar a discussão sobre os citados aspectos, procurei autores clássicos, como Max Weber, e também autores contemporâneos, como Bresser-Pereira, Leonardo Secchi, Gabriela Lotta, Graham Campelo, Ana Maria Campos e outros.

Apesar dos avanços proporcionados pelo sistema burocrático comparativamente com o patrimonialista (aprofundaremos na seção 2.2), o modelo mostrou-se excessivamente hierarquizado, centralizado, lento e pesado. Esse conjunto de característica abriu espaço para que se procurasse uma alternativa de organização estatal que tentasse corrigir as disfunções do modelo burocrático, surgindo, assim, a reforma gerencial.

O próximo ponto de reflexão que proponho dá continuidade à discussão anterior e trata de debater sobre os conceitos explícitos e implícitos da reforma gerencial e como a adoção do modelo transformou a demanda por capacitação dos servidores, trazendo à tona a necessidade não somente do treinamento, mas também do desenvolvimento do servidor.

A reforma gerencial, como veremos posteriormente, foi apresentada por seus autores como uma tentativa de tornar a Administração Pública menos rígida e mais próxima do contexto da globalização e do desenvolvimento tecnológico, orientando-se pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (Brasil, 1995).

Apesar do fracasso na tentativa de resolver vários problemas estruturais do Estado (como corrupção, negligenciamento da dimensão social e das relações de trabalho, etc), a reforma gerencial, no que se refere à capacitação dos servidores, possibilitou que alguns de seus preceitos fossem refletidos nas políticas públicas implementadas a partir da década de 90 no Brasil. Considerando o objeto desta pesquisa, destaco a PNDP (Decreto nº 2.794/1998), que analisaremos mais profundamente no tópico 3.1.1.

É nesse ponto que as discussões e as teorias até o momento expostas esbarram no programa que pretendo avaliar: o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG).

O PDG é um programa da UFC implantado desde 2021 e que faz parte da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), editada pelo Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. O programa se apresenta como uma iniciativa de formação permanente de gestores e servidores que pretendem ser gestores. Através de trilhas de aprendizagem, ciclos de palestras e encontros periódicos, o programa permite o desenvolvimento de habilidades, a troca de experiência e a construção de conexões sociais entre os envolvidos (Universidade Federal do Ceará, 2021), criando condições para a melhoria dos serviços prestados pela UFC.

Apesar de sua importância para o desenvolvimento dos atuais e dos futuros gestores da UFC, o PDG ainda carece de uma avaliação que apresente os aspectos positivos e negativos sob a perspectiva dos agentes envolvidos no programa (participantes e executores).

Para tal procedimento, já que o programa se insere na contemporaneidade das práticas gerencialistas em curso no Estado, o PDG necessita de um modelo avaliativo igualmente moderno, que procure construir uma fiel interpretação da política em comparação à experiência dos atores envolvidos. Dessa forma, pretendo utilizar os preceitos de Lejano (2012) para compreender a política em seu cotidiano a partir das práticas dos atores sociais envolvidos em seus contextos específicos e, assim, adquirir um campo fértil para a realização da avaliação pretendida.

Diante do exposto, destaco como objetivo geral desta pesquisa a avaliação da execução do PDG na Universidade Federal do Ceará no período de 2021 a 2023. Para tanto, tem-se como objetivos específicos: 1) Traçar o perfil dos gestores da UFC; 2) Verificar, sob a ótica dos participantes e responsáveis pelo programa, se as necessidades de capacitação dos gestores estão sendo contempladas pelo PDG; 3) Analisar o conteúdo programático do PDG considerando os aspectos conceituais de treinamento e desenvolvimento; 4) Verificar se o programa está atingindo uma quantidade relevante de servidores; 5) Analisar aspectos motivadores e desmotivadores relativos aos participantes do programa; 6) verificar se o PDG é uma política participativa.

Para subsidiar as análises, será utilizada a técnica de levantamento de dados nos sistemas institucionais da UFC, além da aplicação de questionários (Apêndice A) com os gestores e entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo PDG na universidade. A utilização de instrumentos centrados no sujeito e não nos processos e suas possíveis melhorias justifica-se pelo que Secchi (2012) conceitua como multicausalidade, ou seja, a dificuldade em

conseguir separar os efeitos produzidos pelo programa/política dos efeitos produzidos por outras causas.

É importante também salientar o olhar que possuo sobre o PDG, não só como participante, mas também como servidor da PROGEP, unidade responsável pelo programa. Esse fator torna minha perspectiva muito mais próxima do objeto avaliado, enriquecendo e ajustando o olhar sobre o objeto, mas sem nunca o naturalizar.

Atingidos os objetivos propostos, será possível confirmar ou negar a hipótese de que o PDG promove, nos gestores da UFC, o desenvolvimento significativo de competências necessárias ao exercício de um cargo de chefia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresento a seguir seções que possuem a finalidade de debater as concepções teóricas que embasam a avaliação da política em estudo. Na primeira parte, apresento as definições de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, conceitos essenciais para a compreensão do debate realizado nas seções 2.2 e 2.3. e, conseqüentemente, do traçado teórico desta pesquisa.

A seguir, na seção 2.2, procuro descrever como a adoção, pela Administração Pública brasileira, do Estado Burocrático fomentou a necessidade de treinamento dos servidores públicos.

Posteriormente, na seção 2.3, avançamos para a concepção de Estado Gerencial e como a utilização de seus preceitos fez emergir a necessidade não só de treinamento, mas também de desenvolvimento do servidor. É a partir dessa nova forma de organização do Estado que se concretizam as políticas públicas as quais fazem parte do presente objeto de estudo, um elo essencial para a completa compreensão teórica e prática da PNDP e do PDG.

Por último, a seção 2.4 expõem os aportes teóricos referentes às políticas públicas e à avaliação de políticas públicas. Esse tópico mostra-se como essencial para a construção da avaliação pretendida e tem suas raízes majoritariamente ligadas aos ensinamentos que absorvi no cotidiano acadêmico do Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas da UFC.

2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações de trabalho

Considerando a importância dos conceitos que intitulam a seção para esta pesquisa, procurarei desenvolver, a seguir, um breve exame sobre essas definições e suas repercussões

dentro do escopo ora analisado. Sobre a necessidade de aprofundar esses conceitos, Lawrie (apud Meneses *et al*, 2010) colabora afirmando que a distinção entre treinamento, desenvolvimento e educação no ambiente corporativo ainda é desconhecida para muitos profissionais da área de gestão de pessoas e essa lacuna pode levar a esforços cujos resultados nem sempre são os esperados. O autor afirma que, por esse motivo, o debate acerca desses conceitos torna-se necessário, na medida em que uma definição clara propicia melhor compreensão dos resultados que se deseja obter e dos métodos apropriados ao planejamento, execução e avaliação das ações educacionais.

Nadler foi um dos primeiros autores a utilizar a expressão “desenvolvimento de recursos humanos”, embutindo em sua definição o tripé treinamento, desenvolvimento e educação. Para tanto, o autor procurou conceituar de forma clara os três termos, tornando sua contribuição de extrema importância para o estudo da aprendizagem no ambiente organizacional (Nadler, 1984; Borges-Andrade, 2006)

Borges-Andrade (2006) apresenta algumas definições importantes sobre treinamento no ambiente corporativo: 1) Departamento de Emprego do Reino Unido (1971): é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho. 2) Waxley (1984): treinamento é o esforço sistemático planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.

Dessa forma, podemos observar que as definições acima ressaltam que treinamento é um esforço empreendido de forma intencional, controlada, sistemática e estruturada por uma organização para proporcionar o aprendizado de seus funcionários e, conseqüentemente, otimizar a realização de suas atribuições. Segundo Bastos (1991), exclui-se desse contexto, portanto, o aprimoramento de desempenho e/ou a mudança de comportamento ocasionada por experiência individual ou contato social (com supervisores, por exemplo), já que os critérios de intencionalidade e controle da organização estão inseridos no que se convencionou chamar de treinamento.

Considerando toda essa construção conceitual sobre o termo, Rosenberg (2001) apresenta ainda conclusões importantes e esclarecedoras. O autor afirma que o treinamento é utilizado quando se torna necessário direcionar a aprendizagem de um indivíduo para um determinado caminho, apoiando a aquisição ou o aprofundamento de uma habilidade que será aplicada, muitas vezes, dentro de um período específico. Ele exemplifica com o caso de pilotos que são treinados até demonstrarem suficiente domínio para pilotar um avião de forma segura.

Adiciono a esse exemplo os pilotos que já possuíam a habilidade de pilotar com segurança, mas que são treinados em virtude do surgimento de novas tecnologias no campo da aviação. Ou seja, o processo de treinamento é, conforme vimos anteriormente, sistemático, estruturado, orientado para um objetivo específico e, muitas vezes, contínuo.

Em contraponto ao Treinamento, as conceituações sobre Desenvolvimento indicam que esse processo é mais amplo e complexo, conforme veremos a seguir.

Retornando aos preceitos de Nadler (1984), verificamos que o desenvolvimento é estabelecido como a aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico.

Borges-Andrade (2006) explicita o mesmo entendimento e reforça a separação entre o ambiente de trabalho e o conceito de desenvolvimento, definindo-o como um processo de aprendizagem mais geral, já que propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho.

Também nesse sentido, Meneses *et al* (2010) definem desenvolvimento como a ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário sem necessariamente possuir vínculo estreito com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização.

Apresentando uma situação prática das definições supra, os autores citam o exemplo de um curso de espanhol disponibilizado para os funcionários de uma empresa que não necessitam dominar a língua para o desempenho de suas atividades. Esse processo seria, portanto, voltado para o desenvolvimento do indivíduo, já que sua aplicação não está ligada ao ambiente de trabalho. Borges-Andrade (2006) também exemplifica com o caso das organizações que oferecem cursos ligados à qualidade de vida e à autogestão de carreiras.

Contudo, verifica-se que uma mesma ação de aprendizagem pode ser inserida em mais de um contexto, a depender de sua aplicação. Retomando o exemplo de desenvolvimento relativo ao curso de espanhol, essa mesma situação pode ser contida por alguns autores na definição de treinamento. Suponhamos que a organização que esteja disponibilizando aos funcionários o referido curso seja uma empresa brasileira com atuação direta na América Latina. Dessa forma, a aprendizagem é necessária e essencial para o contexto da empresa e para que os funcionários desempenhem suas atribuições (atuais ou futuras). Ou seja, considerando o contexto relatado, o curso de espanhol pode ser considerado um treinamento, já que se encaixa nas definições que vimos anteriormente.

O PDG apresenta-se como programa permanente de formação e desenvolvimento com foco nas necessidades individuais do participante. Dessa forma, é razoável inferir que seu

conteúdo programático deve incorporar não só ações de aprendizagem que visem tornar o gestor apto a desempenhar sua atual função, mas também ações que procurem enriquecer o desenvolvimento pessoal do participante, já que a ação de gerir/liderar pessoas é um desafio amplo e complexo, ultrapassando os limites de uma simples atribuição funcional.

É com esse entendimento que inserimos a verificação do conteúdo programático como um dos objetivos desta avaliação. Acredito que esse olhar é necessário para investigar o quão próximo o PDG está dos preceitos da PNDP e para compreender a abrangência do programa e a sua relação com os servidores da UFC.

Retomando a discussão conceitual sobre o tema, Borges-Andrade (2006) sugere que as ações de aprendizagem mais abrangentes, complexas e duradouras podem ser inseridas dentro de uma mesma conceituação, denominada de Educação. Dessa forma, transcrevemos a definição do autor:

Educação: Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínua dos empregados. Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado) (Borges-Andrade, 2006, p.145).

Nesse sentido, considerando a natureza multidimensional deste trabalho, é importante destacar a riqueza observada no cenário cearense quanto às iniciativas de escolas e instituições governamentais que visam a educação corporativa de servidores. Como exemplo de ação de sucesso, podemos citar a Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará. A rede é formada por 12 instituições e possui como objetivo primordial o compartilhamento da oferta das oportunidades de formação. A Tabela 1 apresenta todas as instituições que integram a iniciativa e um resumo da natureza e da finalidade de cada organização:

Tabela 1: Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará.

(continua)

Instituição	Natureza e Finalidade
Academia Estadual de Segurança Pública do Estado do Ceará (http://www.aesp.ce.gov.br/)	Vinculada à Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Ceará – SSPDS, foi criada pela Lei 14.629, de 26 de fevereiro 2010. É responsável pela formação inicial e continuada dos profissionais que integram o sistema de segurança pública e defesa social do Estado do Ceará.

(continua)

Instituição	Natureza e Finalidade
Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (http://www.egp.ce.gov.br)	Órgão da Administração Direta, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), foi criada pela Lei N° 14.335, de 20 de abril de 2009. Desenvolve ações de capacitação para os gestores, servidores e empregados públicos.
Escola Judiciária Eleitoral (http://www.tre-ce.jus.br)	Vinculada ao Tribunal Regional Eleitoral, foi instituída pela Resolução TRE-CE n.º 216, de 17 de fevereiro de 2003 e tem como missão Fomentar processos educacionais direcionados ao estudo do Direito Eleitoral e à promoção da cidadania aprimorando o papel da Justiça Eleitoral na sociedade
Escola Superior da Magistratura do Estado Do Ceará (http://esmec.tjce.jus.br)	Órgão vinculado ao Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, criado pela Lei n° 11.203, de 17 de junho de 1986. Desenvolve a formação continuada de juizes, servidores do Poder Judiciário e demais operadores do Direito. Oferta cursos de especialização e mestrado em parcerias estabelecidas com instituições de ensino superior.
Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (http://www.ipc.tce.ce.gov.br)	Órgão do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE), criado em 1995, pela Lei Orgânica do Tribunal N° 12.509/95. Sua principal finalidade é a promoção do aperfeiçoamento profissional, operacional e tecnológico dos servidores públicos do estado do Ceará.
Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos de Fortaleza (https://www.fortaleza.ce.gov.br)	Criado, em 30 de maio de 1974, por meio do Decreto Municipal n° 4287. É um órgão da administração indireta da Prefeitura Municipal de Fortaleza dotado de personalidade jurídica de direito público, sendo uma fundação de natureza técnico-científica, cultural e tecnológica, incumbida dos desenvolvimentos institucional, pessoal e de ensino.

(continua)

Instituição	Natureza e Finalidade
Escola de Gestão Penitenciária e Formação para Ressocialização (http://www.sejus.ce.gov.br)	Criada pela Lei nº 14.040, de 27/12/2007, organizada pelo Decreto nº 29.202, de 29/02/2008. É uma Coordenadoria que integra a estrutura organizacional da Secretaria da Justiça e Cidadania, como unidade de execução programática.
Escola de Saúde Pública do Ceará (http://www.esp.ce.gov.br)	Autarquia vinculada a Secretaria de Saúde do Estado do Ceará, criada pela Lei nº 12.140, de 22 de julho de 1993. Desenvolve atividades relacionadas com documentação em saúde pública, educação continuada, formação e aperfeiçoamento do sistema Único de Saúde.
Escola Superior da Defensoria Pública (http://www.defensoria.ce.def.br)	Criada pela Lei Complementar nº 117/ 2012 e Resolução de nº 86/2013 do Conselho Superior da Defensoria Pública, é órgão auxiliar à Defensoria Pública. Promove a capacitação continuada dos membros da Defensoria Pública e desenvolvendo grupos de pesquisa voltados ao aprimoramento funcional
Escola Superior do Ministério Público do Estado do Ceará (http://www.mpce.mp.br)	Criada pela Lei Estadual nº 11.592/86, reformulada pela Lei Estadual nº 12.482/95, e mais recentemente pela Lei Complementar n.º 72/08, é um órgão de assessoramento, de atuação desconcentrada, incumbindo-lhe planejar, executar e implementar políticas de desenvolvimento de recursos humanos para o Ministério Pública e promove a execução de uma política de capacitação e aperfeiçoamento do pessoal técnico-administrativo e de apoio às atividades auxiliares das Procuradorias e Promotorias de Justiça.
Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Waldemar Alcântara (http://www.tcm.ce.gov.br)	Criado pela Resolução TCM nº 18/2014, de 18 de dezembro de 2014, é a unidade executora de ações pedagógicas do Tribunal de Contas dos Municípios do Ceará. Promover capacitações e treinamentos, assim como o desenvolvimento de atividades de pesquisas e estudos relacionados ao controle externo e interno da Administração Pública.

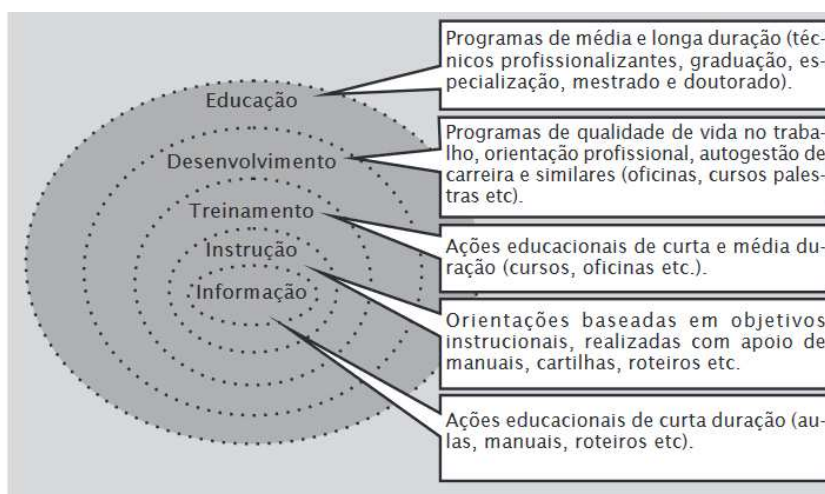
(conclusão)

Instituição	Natureza e Finalidade
Universidade do Parlamento Cearense (https://www.al.ce.gov.br)	Criada pela Resolução 555/07, alterada pela Resolução 581/08 e atualizada pela Resolução 640/12 de 16 de abril de 2012, promove a formação profissional e humana do servidor da Assembleia Legislativa do Estado, voltada para a oferta de cursos de pós-graduação Lato Sensu (especializações) nas áreas específicas da Formação Política e em Gestão Pública.

Fonte: Siebra e Silva Júnior, 2018.

Tendo em vista as conceituações até aqui abordadas, Borges-Andrade (2006) apresenta o diagrama (Figura 1) que representa a abrangência dos três conceitos que analisamos nesta seção sob a ótica da complexidade das estruturas de conhecimentos envolvidas.

Figura 1: Ações de aprendizagem em ambientes organizacionais



Fonte: Borges-Andrade (2006)

Segundo o autor, o diagrama, além de fazer um resgate histórico das proposições de Nadler (1984), pretende refletir a realidade do mundo do trabalho atual, principalmente em dois aspectos. O primeiro trata do consenso de que o conceito de educação é maior do que o de desenvolvimento, principalmente quando se comparam os tipos de ações educacionais envolvidos. O segundo diz respeito a evolução do conceito de educação, que passou a assumir novos significados, todos com fortes implicações para o crescimento pessoal e profissional do

indivíduo, inserindo-se nesse esteio as definições de educação para toda a vida e educação corporativa.

2.2 Treinando pessoas: o Estado Burocrático e a profissionalização do servidor

Conforme preconizado por Secchi (2009), o modelo de organização burocrática de Weber ganhou uma ampla aceitação em administrações públicas ao redor do mundo durante o século XX, quando tentou-se substituir o até então vigente modelo patrimonialista.

Aqui fazemos um breve parênteses para que possamos conceituar o Estado Patrimonialista com o simples objetivo de entender melhor o surgimento do Estado Burocrata.

Seguindo Campelo (2010), o Patrimonialismo era característico dos Estados Absolutistas (séculos XVII e XVIII) e tinha como principal particularidade a falta de limites entre o patrimônio privado dos monarcas e o patrimônio público do Estado. Para ilustrar, o autor cita a célebre frase do Rei Sol, Luis XIV, *L'Etat c'est moi* (o Estado sou eu). Ainda caracterizando o Patrimonialismo, Campelo (2010) destaca:

Um modelo como esse gera, por certo, o clientelismo, a troca de favores, o prevalecimento de interesses privados em detrimento do interesse público, faz surgir um modelo do público vinculado ao particular sem a referência de interesse público, como princípio norteador das condutas estatais (Campelo, 2010, p.299).

A organização burocrática, de outra banda, é definida como um modelo de organização que possui o poder racional-legal como base e prioriza a formalidade de seus atos, a impessoalidade de suas decisões e o profissionalismo de seus participantes. (Campelo, 2010). Seus defensores, então, acreditavam que esse conjunto de preceitos deveria ser suficiente para eliminar as práticas lesivas observadas no modelo patrimonialista, o que não se concretizou, conforme veremos posteriormente.

O modelo burocrático é associado a Max Weber, pois o sociólogo alemão examinou e resumiu suas principais características em obras como "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" (1904), "Ensaio de Sociologia" (1920) e "Economia e Sociedade" (1922). O autor faz ainda o seguinte comentário sobre o legado de Weber:

Foi apenas após a morte de Weber, e após a publicação em 1922 do livro *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e sociedade), que as bases teóricas da burocracia foram definitivamente construídas. Na sua descrição sobre os modelos ideais típicos de dominação, Weber identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de

poder dentro das organizações burocráticas. Nesse modelo, o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição. A partir desse axioma fundamental derivam-se as três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo (Secchi, 2009, p.351).

Sobre os preceitos da burocracia, Maximiliano (2000) define que a formalidade trata das normas e regulamentos que embasam a construção de uma organização e que estipulam os direitos e deveres dos participantes. O autor compara, de forma antagônica, com o sistema Feudal, onde o comportamento do vassalo era ditado pela vontade do senhor e pela tradição no exercício dessa mesma vontade. Dessa forma, na burocracia, o comportamento sempre é regulamentado de forma explícita e formal, tornando todos iguais perante a lei.

O princípio da impessoalidade, por sua vez, é definido por Secchi (2009) como sendo o elemento norteador das relações entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo. Essa relação é ditada por linhas claras de funções e autoridades. Além disso, ainda segundo o autor, esse princípio implica “que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando” (2009, p.351). Essa presunção é fundamental para evitar a apropriação individual do poder, prestígio, e outros tipos de benefícios, a partir do momento que o indivíduo deixa sua função ou a organização.

O profissionalismo, por sua vez, trata de basear a admissão e o encarecimento nas competências técnicas e profissionais do empregado. Ocorre o distanciamento entre a propriedade e a administração, ou seja, o proprietário não qualificado se afasta da administração para cedê-la a uma pessoa mais capacitada e preparada para as funções disponíveis (Chiavenato, 2010).

Além dos axiomas acima destacados, a preocupação com a divisão racional do trabalho e a eficiência organizacional também são centrais no modelo burocrático.

O primeiro conceito, apresenta-se, por exemplo, na separação entre a ação de planejar e executar, podendo ser observado na distinção estabelecida entre a política e a administração pública, na qual a política é responsável pela elaboração de objetivos e a administração responsável por transformar as decisões em ações concretas.

Já o segundo conceito reforça a necessidade de obediência às prescrições formais das tarefas (Secchi, 2009). Os conceitos em epígrafe reforçam a modificação dos paradigmas vivenciados no patrimonialismo, influenciando diretamente a vida funcional dos servidores, conforme observaremos a seguir.

A ênfase na conformidade com procedimentos estabelecidos pode ser vista como uma resposta à busca por consistência, justiça e imparcialidade na administração pública, já que

o modelo de organização anterior continha forte presença do clientelismo e do favorecimento dos interesses privados em relação ao interesse público (Campelo, 2010).

Essa obediência rigorosa passou a exigir dos servidores públicos um maior conhecimento nos procedimentos, normas e regulamentos regedores de suas funções. Isso demandou, para além dos conhecimentos empíricos já adquiridos na prática cotidiana, treinamentos contínuos para manter os servidores capacitados e atualizados.

Além disso, a mencionada busca por eficiência e a priorização da divisão do trabalho também enfatizaram a necessidade de especialização do servidor. Tendo em vista esse fato, o treinamento tornou-se, em vários momentos, primordial para o novo modelo de organização do Estado.

No contexto brasileiro, a adoção do sistema de organização burocrático pela Administração Pública foi marcada inicialmente com a edição do Decreto 579, de 30 de julho de 1938, no governo Getúlio Vargas. A legislação, dentre outras providências, criou o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) e estabeleceu as Comissões de Eficiência em cada um dos Ministérios.

A nova organização surgiu “em consonância à Revolução Industrial e teve o seu estopim com o advento do Estado Liberal, buscando, assim, romper com o modelo anterior patrimonialista absoluto.” (Brasil; Cepêda; Medeiros, 2014, s.p.). Dessa forma, o modelo burocrático iniciado com o DASP apresentava-se como uma alternativa que visava, de forma geral, tornar mais nítida a diferença entre público e privado e, conseqüentemente, tornar a sociedade brasileira mais justa e racional, na medida em que estaria menos suscetível ao papel arbitrário dos soberanos observados no patrimonialismo.

O Decreto 579/1938 estabelecia as competências do DASP, como determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos; selecionar os candidatos aos cargos públicos federais e; inspecionar os serviços públicos (Brasil, 1938).

Destaco as seguintes competências das Comissões de Eficiência, também estabelecidas no citado decreto: inspecionar os serviços do Ministério e propor as medidas que julgar necessárias à sua racionalização; estudar, permanentemente, a organização dos serviços afetos ao Ministério (Brasil, 1938).

Dessa forma, a burocratização iniciada com o DASP tornou-se extremamente relevante para o contexto da Administração Pública brasileira, pois concretizou-se como pioneira em estabelecer as bases de uma administração pública profissional (Bresser-Pereira, 1998).

Bresser-Pereira (2000), tece os seguintes comentários sobre a Reforma Burocrática e as suas características evidenciadas nos parágrafos anteriores:

Teve como objetivo transformar a administração pública brasileira, que até então era patrimonial, em um serviço profissional baseado no Estado de direito e na competência técnica; mais amplamente visava tornar o aparelho do Estado efetivo, capaz de garantir seu próprio sistema constitucional-legal. Iniciada em um governo autoritário, a reforma burocrática de 1937 era uma reforma própria do Estado Liberal – portanto, uma reforma pré-democrática. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p.171).

A transformação supramencionada passaria, portanto, necessariamente pela melhoria das habilidades dos servidores. É nesse momento que o treinamento ganha uma maior relevância no cenário da administração pública.

Farah (2011) faz a seguinte colocação sobre a reforma burocrática brasileira:

A instituição da reforma administrativa sob a liderança do DASP baseou-se no treinamento de servidores para assumirem novas funções no novo Estado. O próprio Dasp assumiu, num primeiro momento, o desafio de tal formação (Farah, 2011, p. 824).

O conceito de treinamento, apesar de múltiplo e diverso, é notavelmente definido pelo professor Antônio Carlos Gil:

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam (Gil, 2001, p.122).

Colaborando com o tema, Oliveira (2016) afirma que o treinamento pode ser considerado como um processo sistemático que promove a aprendizagem de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhor adequação entre características do empregado e exigências dos papéis profissionais.

Denota-se, portanto, que as condutas geradas no sistema Estado Patrimonialista, a saber: corrupção, nepotismo, clientelismo, pessoalidade, troca de favores, prevalectimento de interesses privados em detrimento do interesse público e falta de distinção entre o público e privado (Campelo, 2010), deveriam ser substituídas pelos novos preceitos estabelecidos na teoria burocrática: meritocracia, impessoalidade, racionalização, formalização dos processos e favorecimento do interesse público. Seguindo esses preceitos, o conhecimento técnico passa a ter mais relevância dentro da Administração Pública.

Ainda nessa seara, como o sistema de organização burocrático prezava pela divisão e especialização do trabalho, denota-se que o desenvolvimento do servidor, o qual abordaremos

na próxima seção, ainda não era prioritário, sendo suficiente o aprendizado dos procedimentos (muitas vezes padronizadas, conforme os preceitos da burocracia) e/ou do conjunto de regras.

Por isso, o treinamento (destaco o conceito de Oliveira acima apresentado) acabou tornando-se fundamental tanto para o enriquecimento dos conhecimentos específicos (habilidades, regras, conceitos e/ou atitudes) dos servidores, quanto para a melhoria da eficiência dos entes Estatais.

A organização burocrática da Administração Pública e o treinamento dos servidores foram, por conseguinte, mutuamente necessários para o sucesso da mudança dos paradigmas patrimonialistas acima elencada.

A própria criação do DASP, apesar das inconsistências e disfunções em sua atuação, deixou vários resultados positivos, concretizando-se como possibilidade concreta de treinamento para os servidores:

a melhoria qualitativa de um razoável contingente de servidores públicos, que ingressaram na administração pública sob o sistema do mérito e se beneficiaram de **variadas oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento**, inclusive no estrangeiro; a sistematização dos direitos e vantagens dos servidores públicos, bem como de seus deveres e da ação disciplinar, através do primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (1939) e sua regulamentação (Wahrlich, *s.d*, *s.p*) (grifo nosso).

Contudo, o modelo burocrático, apesar das melhorias retromencionadas e de concretizar-se como um avanço ao modelo patrimonialista, encontrou críticas quanto a vários de seus conceitos fundantes. Conforme destaca Magalhães (2020), o sociólogo americano Robert King Merton foi o pioneiro em analisar e definir o termo "disfunções da burocracia". Segundo o autor, esse conceito representa uma contribuição significativa para o estudo da burocracia, já que revelou aspectos contraproducentes das organizações burocráticas muitas vezes desconsiderados em análises anteriores.

O autor destaca que, embora as burocracias sejam concebidas para atingir objetivos específicos, como eficiência e racionalidade, em certas circunstâncias podem produzir resultados indesejados ou não planejados. Para essa diferença entre o ideal e a realidade vivenciada, o pensador deu o nome de "disfunção da burocracia".

Ele introduz este conceito na análise das organizações burocráticas, explorando como as burocracias, embora eficientes em muitos aspectos, também podem possuir efeitos negativos ou disfunções.

Magalhães (2020) prossegue afirmando que o excesso de formalismo e a resistência às mudanças destacam-se como principais críticas do autor. O primeiro conceito trata da

necessidade de formalizar e comunicar as movimentações, por menores que sejam, fato que conduz a organização ao formalismo em demasia e à consequente perda de tempo e eficiência. Já o segundo conceito, apresenta-se como consequência da visão simplista que a burocracia tem do empregado, tratando-o como um cumpridor de rotinas e procedimentos. Essa perspectiva, segundo o autor, leva o envolvido a um estado de acomodação e superconformidade, onde a mudança é vista como uma ameaça. Nesse sentido, citamos o autor:

Ocorre, porém, que tais sentimentos inculcados tendem a se intensificarem mais do que o necessário, diminuindo o número de relações personalizadas, substituídas pelo apego excessivo às exigências dos procedimentos burocráticos, estimulado pelo próprio planejamento da vida burocrática, isto é, de uma carreira graduada, caracterizada por promoções, pensões, reajustes salariais etc. Ao funcionário cabe, portanto, a adaptação de pensamentos, sentimentos e ações, com vistas às perspectivas oferecidas pela carreira. Isto tende a estimular o seu conformismo, conservadorismo e tecnicismo (Motta, 1979, s.p.).

Merton salientava que o elemento humano, subestimado nos preceitos de Weber, subordinava a organização a uma menor previsibilidade do comportamento, escapando do modelo ideal preestabelecido. Dessa forma, ainda segundo o autor, Weber não considerou a existência da organização informal: a associação de funcionários (espírito de grupo) com interesses comuns que são priorizados diante dos interesses da organização. As consequências indesejadas da burocracia, portanto, tem suas origens diretamente ligadas ao comportamento imprevisível dos funcionários (Magalhães, 2020).

Chiavenato (2010) também avança na mesma direção, ressaltando que o modelo burocrático funcionava de forma ideal na Era da Industrialização Clássica, onde o ambiente era estável e de poucas mudanças. Ressalta que a burocracia não tem a menor aptidão para a flexibilidade e inovação e, por esse motivo, afirma que existe uma forte tendência das organizações modernas em reduzir o seu grau de intensidade das dimensões burocráticas.

Brasil, Cepêda e Medeiros (2014) fazem uma importante colocação sobre o impacto e as consequências da Reforma Burocrática brasileira:

Ainda que a gramática burocrática e técnica implementada no início dos anos 30 no Brasil não tenha superado a gramática clientelista marcada pelo nepotismo e pela corrupção, a coexistência desses dois modelos, aliada às transformações das funções do Estado e ao advento da globalização e da economia nos anos seguintes, corroboraram para a segunda grande reforma da administração pública do Brasil, a chamada Reforma gerencial (Brasil; Cepêda; Medeiros, 2014, p.19).

2.3 Desenvolvendo pessoas: o Estado Gerencial e o crescimento pessoal do servidor

A Administração Pública Gerencial (APG) (*New Public Management* ou nova gestão pública) pode ser entendida como o amplo movimento reformista no aparelho do Estado que, em linhas gerais, propagava um conjunto de mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público com o objetivo de obter melhores desempenhos (Cavalcante, 2017).

Secchi (2009) segue o mesmo entendimento, afirmando que a Administração Pública Gerencial é um modelo normativo pós-burocrático voltado para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Para Bresser-Pereira (2007), a Reforma Gerencial tem suas raízes no continente europeu no final do século XX. Um dos principais fatores que motivaram a transição burocracia-gerencialismo foi a passagem do Estado Democrático Liberal para o Estado Democrático Social. Essa mudança iniciou-se quando os “eleitores aumentam seu interesse pela política e um número crescente de organizações de advocacia política começam a intervir no processo de formulação e implementação de leis e políticas públicas” (Bresser-Pereira, 2007, p.7).

O Estado Democrático Social prioriza a ampliação da ação do Estado nos grandes serviços sociais (Educação, Saúde, Previdência, Assistência Social, etc) em contraponto com o enxugamento da máquina estatal promovido pelo Estado Liberal. Nesse cenário, os grupos de interesse vislumbraram que a forma de organização burocrática (excessivamente formal, lenta e ineficiente) tornava-se inapropriada por não fornecer tais serviços de forma adequada. Propagava-se, portanto, a necessidade de uma reforma em direção à eficiência e à eficácia.

A transição entre o modelo burocrático e o modelo gerencial apresenta uma nova e importante ruptura na essência do Estado, conforme explicado no trecho abaixo:

[...] A transição da administração burocrática clássica, herdada da tradição continental europeia, densamente impregnada da visão estatista, com seu corte hierárquico e autoritário de inspiração franco-prussiana, para a administração gerencial moderna, fortemente influenciada pela postura pragmática das megaempresas assim como pela exigência de transparência praticada no mundo anglo-saxônico, **desloca o foco de interesse administrativo do Estado para o cidadão**, do mesmo modo que, antes, a transição da administração patrimonialista, que caracterizava o absolutismo, para a administração burocrática, já havia deslocado o foco de interesse do Monarca para o Estado (Moreira Neto, 1998, p.39) (grifo nosso).

Ainda sobre a transição dos modelos de organização, Bresser-Pereira (1997) destaca a necessidade de evolução da Administração Pública e de superação dos conceitos excessivamente formais da burocracia:

Ora, em um mundo em plena transformação tecnológica e social, é impossível para o administrador ser racional sem poder adotar decisões, sem usar de seu julgamento discricionário, seguindo cegamente os procedimentos previstos em lei. No século dezenove, quando a administração pública burocrática substituiu a patrimonialista, isto representou um grande avanço no cerceamento da corrupção e do nepotismo. Entretanto, no século vinte, quando o Estado cresceu e assumiu novos papéis, ficou patente a ineficiência inerente a esse tipo de administração (Bresser-Pereira, 1997, p. 41).

Para o contexto brasileiro, o autor chama a atenção para a primeira tentativa de implementação da reforma gerencial:

A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. (Bresser-Pereira, 1998, p.7).

Ainda segundo o autor, a tentativa de reforma mencionada na citação acima fracassou e abriu espaço para consequências inesperadas e indesejáveis, como a permissão de contratação de empregados públicos sem concurso, facilitando as práticas patrimonialistas combatidas no Estado Burocrático (Bresser-Pereira, 1998).

Avançando no percurso histórico da Administração Pública brasileira, foi editado, em 1995, o marco legal da reforma gerencial no Brasil: o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O documento define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da Administração Pública brasileira, o que possibilitaria, na teoria, a criação de condições para sua reconstrução em bases modernas e racionais. O documento assim define a reforma em direção à Administração Gerencial:

Emerge na segunda metade do século XX como resposta, de um lado, a expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior, A eficiência da Administração Pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se, então, essencial. A reforma do aparelho do estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. (Brasil, 1995, p.21).

O texto prossegue afirmando que a administração gerencial se constituiu, até certo ponto, como um rompimento com relação ao modelo burocrático. A mencionada ruptura é dita como parcial pois essa nova abordagem ainda traz consigo preceitos observados na anterior como, por exemplo: sistema universal de remuneração e carreira, admissão por critérios rígidos de mérito e avaliação constante de desempenho. A diferença básica está na forma de controle,

que passou da baseada nos processos para a forma de controle baseada nos resultados (Brasil, 1995).

Campelo (2010), por sua vez, apresenta os fatores basilares que norteiam os princípios do modelo gerencial: responsabilidade (*accountability*), interesse público, descentralização, participação social (capital social), transparência, honestidade, liderança e eficiência.

Campos (1990) traz o conceito alicerçador de *accountability*, apresentando-o como sinônimo de responsabilidade objetiva:

Enquanto a responsabilidade subjetiva vem de dentro da pessoa, a *accountability*, sendo uma responsabilidade objetiva, "acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante uma outra pessoa, fora de si mesma, por alguma coisa ou por algum tipo de desempenho". E esse autor continua: "Quem falha no cumprimento de diretrizes legítimas é considerado irresponsável e está sujeito a penalidades" (Campos, 1990, p. 33).

Nessa esteira, o autor afirma que a democracia passa a ser essencial para o exercício pleno da *accountability*, tendo em vista que é dela que nasce o poder delegado ao Estado e, por esse motivo, os valores que a guiam devem ser os mesmos utilizados para definir se uma pessoa ou organização é responsável.

Todavia, Trosa (2001) alerta para a necessidade de uma visão moderna de responsabilidade, tendo em vista que esta não pode ter como base a ameaça e a sanção, mas um sentimento interiorizado que cada um faz parte da solução e não apenas do problema.

Campelo (2010) afirma que é por meio da participação social que será possível adotar modelos em que vários setores da sociedade participem de funções estatais, promovendo redes de participação social e cidadania com o objetivo maior de envolver a sociedade civil na resolução de problemas de governo.

A transparência, por sua vez, é assim definida pela Lei 13.709, de 14/08/2018: "garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial". Esse conceito liga-se fortemente com o capital social, na medida em que disponibiliza as informações necessárias para a conscientização do cidadão sobre a conjuntura de um determinado aspecto do Estado (finanças, orçamentos, políticas sociais, igualdade, etc).

A descentralização, conforme explicita Bresser-Pereira (1995), trata basicamente do deslocamento de serviços sociais do nível federal para Estados e municípios. Essa mudança teria como objetivo principal tornar as decisões mais ágeis, na medida em que seriam tomadas

de maneira mais próxima do local onde os serviços são prestados, e conseqüentemente, menos burocráticas.

Apesar das promessas de melhoria de eficiência do Estado por meio da implantação de princípios do setor privado, a adoção do Modelo Gerencialista, ao contrário do que tentam proclamar seus defensores, não pode ser entendida como uma mudança administrativa isolada da política:

A contemporaneidade administrativa reforça a necessidade de flexibilidade e da mentalidade da mudança cotidiana, dos resultados e do desempenho eficiente e eficaz das organizações públicas. Mas práticas administrativas são produto direto da natureza da interligação entre a Administração e a política. Só se pode obter uma Administração mais eficiente e eficaz com uma interação com o sistema político, mais ligado às expectativas da sociedade, mais congruente com valores e menos para fins preferenciais ou tecnocráticos (Motta, 2013, p.87).

Nesse sentido, Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017), entendem que as reformas da administração pública fazem parte de um contexto mais amplo que se define como um projeto político, superando seu entendimento como mera racionalidade técnica.

Ampliando o foco na reforma gerencialista brasileira, ilustro a afirmativa acima com duas colocações de Bresser-Pereira sobre o tema:

Um grande fracasso meu foi a reforma das universidades. O que o governo federal tinha de grande que podia se transformar em organização social? Em primeiro lugar estavam as universidades. [...] Além disso, havia os hospitais federais, que foram minha segunda prioridade, mas a maioria dos hospitais estava dentro das universidades. E eu tentei fazer isso. [...] É por isso que temos um modelo atrasado de universidade pública no Brasil. É principalmente por isso que nossas avaliações internacionais são tão medíocres (Leite, 2014, p. 106).

(...) afirmei que para podermos ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, seria necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos, de forma a aproximar os mercados de trabalho público e privado (Bresser-Pereira, 2001, p.4).

Na primeira passagem, o autor transparece ser a favor de uma abordagem mais privatizadora (ou de mercado) para a gestão das universidades e hospitais sobre a alegação que tal mudança acarretaria em maior eficiência, flexibilidade e controle financeiro. Esquece-se, convenientemente, das especificidades do setor público e as necessárias diferenças que existem entre o serviço público e privado.

O mesmo pensamento é reverberado na segunda citação de Bresser-Pereira, na qual o economista mais uma vez tenta sobrepor as necessidades impostas pelo mercado frente às fundamentais imparcialidade, independência e proteção contra arbitrariedades geradas pela estabilidade do servidor público.

O neoliberalismo, portanto, mostra-se entranhado no gerencialismo não apenas por compartilharem o mesmo momento de implantação/retomada (década de 90 no contexto brasileiro), mas também por serem abraçados por forças políticas que atendem aos interesses do capital, direcionando o Estado para o enxugamento, privatizações e a precarização da força de trabalho.

Nesse entendimento, Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017) caracterizam o neoliberalismo e ressaltam a importância do gerencialismo no fortalecimento desse programa político:

o neoliberalismo é entendido como um projeto de classe, um programa político dinâmico e resiliente que organiza a etapa atual do capitalismo, operacionalizado a partir do gerencialismo, uma racionalidade que propõe a reprodução da lógica de mercado em todas as dimensões da vida associada (Misoczky; Abdala; Damboriarena, 2017, p.184).

Apesar da agenda neoliberal embutida em sua aplicação prática, os preceitos gerencialistas proporcionaram o surgimento de políticas públicas que se apresentaram como benéficas para a capacitação dos servidores públicos. Considerando o objeto desta pesquisa, destaco a PNDP, materializada inicialmente pelo Decreto nº 2.794/1998, que contextualizaremos e analisaremos no tópico 3.1.

2.4 Políticas Públicas e Avaliação de Políticas Públicas

Segundo Souza (2006), não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública. Partindo desse pressuposto, a autora apresenta várias conceituações para tentar introduzir o leitor nas definições clássicas sobre política pública:

Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer (Souza, 2006, p.24).

Souza (2006) prossegue afirmando que as políticas públicas “repercutem na economia e nas sociedades, daí por que qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade” (Souza, 2006, p.25). Essa é a motivação, segundo a autora, para que esse campo seja considerado como multidisciplinar, abarcando conhecimento de disciplinas como economia, ciência política, sociologia, antropologia, geografia, planejamento, gestão e ciências sociais aplicada.

Para Secchi (2012), o conceito de política pública está diretamente vinculado à tentativa de enfrentamento de um problema público. Este, por sua vez, é definido como a “diferença entre a situação atual e uma situação ideal possível para a realidade pública” (Secchi, 2012, p.6).

Com esse conceito em mente, tem-se que a política pública ora em estudo emergiu da necessidade de aprimorar as competências dos servidores públicos para o exercício das funções gerenciais, de forma a otimizar os serviços prestados à sociedade. Em outras palavras, o atual nível de capacitação dos gestores públicos (situação atual) foi considerado insuficiente pelos atores sociais e entes governamentais, que vislumbraram um nível mais elevado de eficiência (situação ideal) e estabeleceram a política pública para tentar corrigir essa distorção.

Bucci (1997), por sua vez, ressalta que mesmo políticas públicas de diferentes aspectos dependem de um mesmo fator: o processo político de escolha de prioridades para o governo.

Segundo Silva (2013, p.90), a “política pública é uma resposta decorrente de pressões sociais a partir de ações de diferentes sujeitos que sustentam interesses diversos”. Dessa forma, ainda segundo a autora, a identificação dos problemas que faz gerar uma política pública ocorre quando indivíduos ou grupos colocam certas demandas para o Estado, a partir de situações que constituem necessidade ou insatisfação.

Guba & Lincoln (2011) destacam a existência de três classes de grupos de interesse: 1) Representantes (ou agentes): as pessoas envolvidas na produção, utilização e implementação do objeto da avaliação; 2) Beneficiários: indivíduos que, de alguma forma, tiram proveito do uso do objeto da avaliação; 3) Vítimas: pessoas que são afetadas negativamente pelo uso do objeto da avaliação.

No caso deste trabalho, o grupo 1 é constituído pelos pró-reitores de gestão de pessoas da UFC (PROGEP), pela coordenadora da Coordenação de Desenvolvimento (CODEC/PROGEP) e Carreira e pela diretora da Divisão de Formação Profissional (DIFOP/CODEC/PROGEP). São os sujeitos responsáveis pelo PDG da UFC e que, portanto, considerando sua relevância para os rumos do programa, escolhi para realizar entrevistas semiestruturadas.

Já o 2º grupo é formado pelos servidores que são gestores e é nesse grupo que aplicarei os questionários que visam captar a perspectiva que eles possuem acerca do PDG.

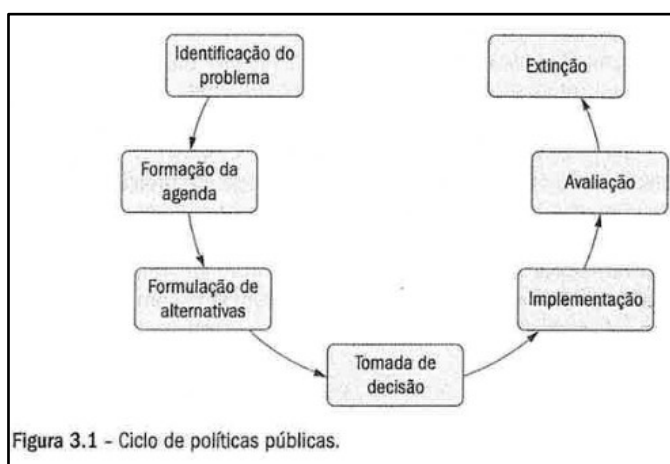
O 3º grupo é esvaziado, na medida em que o programa é aberto para qualquer servidor da UFC, dessa forma não é possível identificar indivíduos que são afetados negativamente pelo programa ou que são excluídos sistematicamente do escopo do programa.

Silva (2013) assevera ainda que política pública se estrutura, se organiza e se concretiza a partir de interesses sociais organizados em torno de recursos que também são produzidos socialmente. Na política em estudo, a capacitação dos gestores públicos e a consequente melhoria na eficiência do serviço público tornam-se o principal interesse social em questão.

Souza (2006) relata que “políticas públicas, após desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas” (Souza, 2006, p.26). A partir de então são efetivamente implementadas, ficando daí submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação, que é o campo de estudo em questão.

A avaliação de políticas públicas é definida por Secchi (2012) como uma etapa do ciclo de políticas públicas (Figura 2) em que o processo de implementação e o desempenho das políticas são examinados com o intuito de conhecer melhor o seu estado e o nível de redução do problema que a gerou. A avaliação compreende, portanto, um momento crucial para o estabelecimento de *feedback* sobre o atingimento dos grupos de interesse.

Figura 2: Ciclo de políticas Públicas



Fonte: Secchi, 2012.

Silva (2013) destaca que avaliação é uma aplicação sistemática de procedimentos de pesquisa, onde os avaliadores se utilizam de metodologias de pesquisa social para julgar e aperfeiçoar políticas e programas. Enfatiza ainda que o pressuposto básico é que as políticas e programas alteram a vida de pessoas, grupos e populações e, por esse motivo, não se trata de ato exterior às relações de poder.

A avaliação, na perspectiva adotada por Silva (2013), possui 3 funções basilares:

Função técnica: Fornecendo subsídios para correção de desvios no decorrer do processo de implementação de um programa, indicando em que medida as mudanças ocorreram e subsidiando a elaboração ou o redimensionamento de políticas e programas;

Função política: oferecendo informações para sujeitos sociais fundamentar lutas sociais para o controle social das políticas públicas;

Função acadêmica, desvelando determinações e contradições presentes no processo e no conteúdo das políticas públicas, evidenciando os significados mais profundos dessas políticas (sua essência) para a construção do conhecimento. (Silva, 2013, p.114).

A obra *Avaliação de Políticas Públicas Guia prático de análise ex post* (Presidência da República, 2018, p. 176), segue na mesma direção, apontando que a avaliação propicia a compreensão do “que está ou não dando certo, quais grupos conseguem obter o produto esperado e sob que circunstâncias isso ocorre, oportunizando a implementação de melhorias ou de aprimoramentos na política avaliada”.

A conceituação supra é importante para esta pesquisa na medida em que, conforme já informado, o PDG ainda não possui uma avaliação que concretize o preceito acima, ou seja, um instrumento que analise os erros e acertos do programa sob a perspectiva do público-alvo e de seus responsáveis.

A avaliação de políticas como é idealizada hoje (multidisciplinar, aprofundada e contextualizada) não surgiu da noite para o dia. Guba & Lincoln (2011) afirmam que essa conceituação de avaliação se originou de um processo de construção e reconstrução contínuo e que ainda é observado na contemporaneidade.

Para melhor entendimento dessa evolução, analisaremos brevemente os principais paradigmas nos quais as avaliações de políticas públicas estão inseridas: positivista, construtivista e pós-construtivista.

Primeiramente, o paradigma positivista enfatiza o estudo das relações entre variáveis ou fenômenos, cujos dados devem ser objetivamente compilados e processados, apoiados em métodos estatísticos, para que então possam ser extraídas previsões e relações causais entre as variáveis-chave (Lima, 2011).

Para Rodrigues (2008), o positivismo restringe a avaliação apenas à noção de alinhamento entre cumprimento de objetivos e resultados alcançados, empobrecendo-a na medida em que deixa de contemplar a interdisciplinaridade, decorrentes de seu caráter, amplo, denso, detalhado, extenso e multidimensional.

Sobrinho (2004) contribui com a temática ressaltando que as avaliações sustentadas pelo positivismo buscam a ideia da verdade considerando a noção de neutralidade que os números, os planejamentos rigorosos e os instrumentos objetivos supostamente apresentam.

O paradigma construtivista, por sua vez, refuta a existência de uma realidade objetiva, defendendo que as realidades são construções sociais e que existem em número tantas construções quanto existem indivíduos (Guba & Lincoln, 2011). A realidade é, portanto, construída e compartilhada pelos sujeitos envolvidos na avaliação. Partindo dessa concepção, os autores reforçam a necessidade de maximizar a participação dos grupos de interesses com o objetivo de produzir um resultado mais completo e próximo da realidade do objeto em análise.

As avaliações do modelo pós-construtivista, por sua vez, deslocam o foco para dentro do fenômeno observado, não se baseando em categorias criadas fora dele para analisá-lo. Ao invés disso, é proposto que se diminua a distância entre o analista e seu campo de avaliação. Lejano (2012) destaca que a experiência, ou seja, o modelo de conhecimento da pessoa (ou grupo) inserido na situação, tem papel fundamental para a avaliação, na medida em que possibilita um olhar complexo e multidimensional, resultando em uma análise igualmente abrangente, respeitando o conhecimento, o sentimento e a autoridade moral dos envolvidos.

De acordo com Secchi (2012) uma das maiores dificuldades em avaliar está em estabelecer um tempo de maturação de uma política, considerando que elas “exigem um tempo de ajustamento, de assimilação de seus propósitos e de mudanças no comportamento dos atores afetados por ela” (Secchi, 2012, p.52). Depreende-se que esse lapso temporal é variável, ou seja, cada política deverá ser analisada de perto pelos avaliadores para possibilitar o estabelecimento do período a ser analisado.

Outra dificuldade citada pelo autor é a resistência por parte dos avaliados. Segundo ele, esse grupo muitas vezes vê a avaliação como um exercício invasivo, dessa forma, abre-se margem para que a avaliação seja vista como uma fonte originadora de possíveis mudanças ou de repressões em virtude de uma avaliação negativa.

Secchi (2012) destaca também o conceito de multicausalidade como um outro fator que dificulta sobremaneira uma avaliação. Para ele, é difícil conseguir fazer uma diferenciação entre efeitos sociais produzidos pela política pública e efeitos sociais produzidos por outras causas (Secchi, 2012, p.52). Foi essa dificuldade que considerei preponderante para centrar minha avaliação nos sujeitos do programa em análise, ao invés de centrar a análise nos processos que porventura melhoraram com a implementação do PDG.

No contexto brasileiro, Silva (2008) destaca que a avaliação de políticas se expandiu a partir dos anos de 1980, quando os movimentos sociais passam a demandar políticas sociais universalizadas, enquanto um direito de cidadania. Esse mesmo período, ainda segundo a autora, foi marcado também pelo aprofundamento das críticas sobre o mau uso do dinheiro público. Nesse contexto, as instituições financiadoras incluem a avaliação das políticas sociais

como requisito para seu financiamento, atrelando à avaliação um caráter “fiscalizatório e policialesco, formal e burocrático” (Silva, 2008, p.108).

A autora salienta que, a partir da década de 90, com o contexto da Reforma do Estado e do aumento das exigências dos mecanismos internacionais de financiamento, foi observada a conversão da avaliação como “um mero instrumento de medição de resultados dos programas sociais” (Silva, 2008, p.110).

A partir desse entendimento, Gussi e Oliveira (2016) trazem importantes questionamentos sobre os rumos da avaliação de políticas públicas:

Com o crescimento quantitativo e a importância das políticas sociais fomentadas pelo Estado brasileiro, a avaliação de políticas públicas começou a ser problematizada quanto à sua forma, usos e intencionalidades políticas. Em um cenário marcado pela emergência da sociedade civil e da necessidade de se criar mecanismos de controle social, impõem-se perguntas: para que avaliar? Como avaliar? Avaliar, para quem? Estas perguntas colocam em questão pressupostos da agenda neoliberal e seus modelos avaliativos e, remetendo a contradições do Estado e sua ação, encaminham outra pergunta: qual, enfim, o sentido de avaliar políticas públicas? (Gussi e Oliveira, 2016, p.84).

Os autores corroboram com o posicionamento de Silva (2008) e afirmam ainda que as avaliações observadas na Nova Gestão Pública são comumente modelos baseados em critérios pré-definidos de eficiência, eficácia e efetividade que quase sempre são reduzidos à dimensão econômica. O resultado desses modelos demonstra o sucesso ou fracasso das políticas a partir da construção de indicadores, notadamente estatísticos, que revelam a otimização da relação custo-benefício, previamente calculada, em relação ao investimento realizado na execução das políticas (Gussi e Oliveira, 2016).

Contribuindo com o tema, Sobrinho (2004) destaca que:

As avaliações de caráter objetivista são francamente utilizadas para a orientação do mercado, onde as noções de qualidade se assemelham a produtividade e eficiência, e para uma atualização da teoria do capital humano, que restringe a formação à capacitação profissional. (Sobrinho, 2004).

Ainda segundo o autor, as avaliações que possuem as características expostas por Gussi e Oliveira (2016) acima podem ser consideradas objetivistas e produzem uma positividade do mundo, utilizando técnicas de quantificação, de medições controladas, de comprovações dos resultados, da estabilização e particularização da realidade, para fins de inferências e produção de dados objetivos e repetíveis.

Apesar das críticas, Sobrinho (2004) assevera que:

a quantificação, a objetividade, a comparabilidade são aspectos importantes de um processo avaliativo. Erro seria não os utilizar, o que levaria aos vícios de um subjetivismo exclusivista. Porém, também é um grande equívoco utilizá-los

exclusivamente, como únicos, incorrendo-se então numa extrema quantofrenia ou no erro de equiparar a ciência à verdade (Sobrinho, 2004).

Partindo desse pressuposto, planejo realizar o levantamento de dados estatísticos nos sistemas institucionais da UFC e na unidade organizacional responsável pelo PDG, objetivando não só para planificar e quantificar os dados, mas também para apropriar-me de uma base de informação inicial que proporcionará, a partir de então, o aprofundamento da pesquisa para os sujeitos envolvidos.

Retornado ao pensamento de Sobrinho, o autor critica o objetivismo enquanto instrumento que pretende tornar a ciência neutra, recusando a dimensão social e histórica do conhecimento. Para tanto, Sobrinho afirma que “a objetividade, para ser legítima e mais amplamente reconhecida, precisa reconhecer a dimensão social e intersubjetiva do conhecimento” e que “só mediante teorias da complexidade se pode compreender globalmente um fenômeno humano, que por natureza é polissêmico” (Sobrinho, 2004).

Gussi e Oliveira (2016) sugerem a construção de novos parâmetros de avaliação. Essa inovação deve ir além de definições operacionais conduzidas por modelos avaliativos preconcebidos, distanciando-se do modelo técnico-formal de avaliação. Com isso, pretende-se ampliar o horizonte político, analítico e metodológico da avaliação de políticas públicas (Gussi e Oliveira, 2016, p.84).

No mesmo caminho, Rodrigues (2008) defende que a avaliação deve ser extensa, detalhada, densa, ampla e multidimensional, o que, por si só, coloca a multi e a “interdisciplinaridade como condição primeira da tarefa de pesquisa” (Rodrigues, 2008, p.11).

É por essa razão que considero primordial examinar a evolução e a aplicação prática do PDG, aliando a análise documental, o levantamento de dados estatísticos, a minha observação enquanto participante e servidor da PROGEP, a aplicação de questionários com o público-alvo do programa e as entrevistas com os gestores responsáveis pelo PDG.

Caminhando na mesma direção de Rodrigues, Gussi e Oliveira (2016) ressaltam que a avaliação deve ser entendida como um processo multidimensional e interdisciplinar na medida em que se pretende contemplar várias dimensões (sociais, culturais, políticas, econômicas, territoriais) envolvidas nas políticas públicas.

Enriquecendo as afirmativas acima, os autores destacam:

A metodologia de avaliação em profundidade de políticas públicas não obedece a modelos a priori, mas sim constitui uma construção processual do avaliador-pesquisador, que faz suas escolhas metodológicas ao longo do processo avaliativo. Isso implica um exercício de reflexão constante do avaliador quanto ao lugar sociopolítico, exigindo uma vigilância permanente para não cair nas armadilhas da

subjetividade, dos seus próprios interesses e da sua vinculação institucional com a política pública, o que pode implicar em vieses avaliativos (Carvalho; Gussi, 2011, s.p.).

Sobrinho (2004) afirma que:

(...) se a avaliação tem por objeto uma realidade dinâmica e complexa, precisa ela também ser considerada polissêmica, plurirreferencial. Então, só pode ser compreendida mais adequadamente por meio de múltiplos enfoques e ângulos de estudos, ou seja, por uma epistemologia da complexidade (Sobrinho, 2004, p.721).

O modo como a realidade é compreendida é um fator que o autor aponta como sendo um dos principais diferenciais entre a perspectiva objetivista e subjetivista. A primeira entende que a compreensão de realidade pode ser percebida “por uma ética tendencialmente utilitarista, pragmatista e individualista”, onde a gestão eficiente, o uso racional de recursos e a natureza desenvolvimentista da ciência e da técnica resulta, mecanicamente, no progresso (Sobrinho, 2004).

O paradigma subjetivista, ainda segundo o autor, pressupõe que a realidade é complexa, dinâmica, aberta e polissêmica. Nesse sentido, o autor defende que a verdade observada nessa realidade é relativa e dependente das experiências humanas concretas, indo ao encontro das percepções de Gussi e Oliveira (2016) e Souza (2006), por exemplo.

Para além disso, Sobrinho (2004) afirma ainda que a ciência e a técnica estão mergulhadas na ideologia, os valores estão impregnados das contradições sociais, e tudo isso impõe a necessidade de fazer uso também das abordagens qualitativas e intuitivas.

Considerando o exposto, reitera-se que a avaliação deve ser um exercício contínuo por parte do avaliador, já que além das reflexões supra, também necessita fazer sua imersão onde ela se implementa. Trata-se de ir a campo e construir, por meio da observação participante e das técnicas de pesquisa, a experiência *in loco* das políticas públicas, constituindo a base empírica de dados para a sua avaliação (Lejano, 2012).

Indo ao encontro dos ensinamentos de Lejano, destaco que o programa o qual estou avaliando faz parte do meu contexto laboral enquanto servidor da UFC. Atualmente, sou servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, unidade a qual o PDG é vinculado, e tenho como uma de minhas atribuições o controle de funções gratificadas (retribuição financeira para os cargos de chefia). Essas características me colocam em uma posição privilegiada de avaliador, observador e participante do programa que irei avaliar.

3 O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES: TRAJETÓRIA E CONTEXTO

Neste capítulo, procuro discorrer sobre o PDG e descrever a trajetória percorrida pela PNDP e pelo próprio PDG com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre a formação dessas iniciativas e sobre o processo de maturação e de transformação que sofreram para atingir o atual formato em que se encontram.

Para tanto, pretendo seguir o entendimento de Rodrigues (2016, p.110), a qual julga que não se pode isolar a avaliação de programas da análise minuciosa da política em que se insere. Dessa forma, iniciarei a seção secundária 3.1 contextualizando historicamente a evolução da PNDP e, posteriormente, discorrerei sobre o programa em estudo na seção secundária 3.2.

3.1 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

3.1.1 Decreto nº 2.794/1998: Política Nacional de Capacitação dos Servidores

Historicamente, o Decreto nº 2.794/1998 foi o precursor na instituição da capacitação dos servidores. O documento estabelecia a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais, a qual visava a promoção da capacitação, do aperfeiçoamento e do desenvolvimento dos servidores públicos federais, cuja finalidade era elencada em seu artigo inicial:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores públicos federais, a ser implementada pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:
I - melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
II - valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente;
III - adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público;
IV - divulgação e controle de resultados das ações de capacitação;
V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Brasil, 1998).

O decreto fornecia diretrizes para a elaboração de planos de capacitação, que deveriam ser alinhados às necessidades da administração pública federal e aos objetivos estratégicos dos órgãos e entidades. Também enfatizava a importância de uma gestão por competências, ou seja, a identificação de habilidades e de conhecimentos necessários para o bom desempenho das funções e desenvolvê-los por meio de capacitação contínua.

Contextualizando o momento histórico da edição do decreto em estudo, a década de 90 no Brasil foi marcada pelo fortalecimento da “associação entre partidos de centro e de direita em torno da continuidade das reformas liberais, da estabilização da economia e da tomada do poder político central” (Sallum Jr., 2003, p.43). Essa conjuntura foi essencial para a posterior eleição de Fernando Henrique Cardoso e as consequentes implantação do Plano Real, da Reforma Gerencial e do avanço das políticas de viés liberal.

Segundo Calixtre e Fagnani (2017, p.4), o Plano Real “trouxe estabilidade à economia brasileira, mas houve um preço a pagar: crescimento econômico mais baixo, endividamento crescente, aumento do desemprego, redução da capacidade do Estado de implantar políticas públicas e fragilização da coesão social”.

O momento histórico, portanto, foi marcado por reformas constitucionais e iniciativas que “mudaram drasticamente as relações anteriores entre mercado/Estado e a ordem de prioridades do Estado em relação aos segmentos socioeconômicos, tanto em termos patrimoniais como institucionais” (Sallum Jr., 2003, p.44). Nesse ponto, destacam-se as privatizações e as concessões de serviços públicos à iniciativa privada.

Quanto ao modelo de organização do Estado brasileiro, conforme observamos na seção 2.3 deste trabalho, o Brasil estava iniciando a chamada Reforma Gerencial (Bresser-Pereira, 2000). Segundo o autor, a organização burocrática anterior do Estado era adequada apenas para o pequeno Estado Liberal e não conseguia tratar de forma eficiente das grandes questões públicas, como educação, saúde e assistência social, surgindo a necessidade de uma profunda mudança de paradigma.

A reforma, portanto, foi defendida por seus idealizadores como uma tentativa de modernizar a administração pública com ênfase no desenvolvimento dos servidores, na descentralização das ações governamentais e na gestão por resultados, visando melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade, transformando o Estado brasileiro de burocrático para Gerencial.

Contudo, a definição acima não alcança a agenda neoliberal embutida na reforma, conforme verificamos na seção de fundamentação teórica, e as consequentes privatizações, precarização da força de trabalho e redução do Estado.

Apesar disso, a reforma trouxe algumas mudanças positivas no rumo da capacitação dos servidores públicos.

É nesse ponto que o reflexo da citada reforma é claramente observado na política em análise. A edição do Decreto nº 2.794/1998 buscou conduzir a Administração Pública para o caminho da eficiência e da qualidade dos serviços prestados à comunidade. A capacitação dos

servidores, foco do decreto acima, é umas das principais ferramentas para que a nova forma de organização do Estado conseguisse alcançar seus objetivos.

3.1.2 Decreto 5.707/2006: a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Ao instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, o Decreto 5.707/2006 ressaltou a importância da capacitação e do aperfeiçoamento dos servidores como mecanismos de melhoria da qualidade dos serviços públicos. Esse decreto evidencia a formação técnica e funcional dos servidores, visando a melhoria operacional e o cumprimento das atribuições governamentais. Para ilustrar tal exposição, destaco o Art. 3º do decreto em tela:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; (Brasil, 2006).

Na época da edição da política em análise, o Estado brasileiro iniciava, segundo Estenssoro (2013), a retomada do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento social e da ampliação das políticas sociais e da consolidação de serviços públicos universais. Ainda segundo o autor, o modelo burocrático tradicional cede lugar ao modelo pós-burocrático que incorpora a ideia de espaço público ampliado. Sobre esse modelo, o autor apresenta as seguintes conceituações:

O modelo pós-burocrático possui duas vertentes: o modelo de administração gerencial e o modelo de participação cidadã. O primeiro entende o paradigma público com estatal, privilegiando um corpo funcional profissionalizado e capacitado num núcleo central do Estado, que teria suas atividades não exclusivas privatizadas ou tornadas públicas não-estatais(...). Enquanto que o segundo entende o paradigma público como interesse coletivo, onde as questões sociais são objeto de políticas públicas sob controle social. (Estenssoro, 2013, p.6).

A função do Estado foi, portanto, reorientada no sentido de colocar as questões coletivas que interessavam à sociedade como parâmetro para o alcance do desenvolvimento do país (Bresser-Pereira, 2012).

Os serviços sociais de caráter público afirmaram-se em um movimento gradativo de aprimoramento de sua qualidade e em sua disponibilização. Uma política nacional foi concebida no intuito de pôr fim à histórica desigualdade social brasileira através da dilatação dos já estreitos limites redistributivos do Estado de Bem-Estar Social do país (Estenssoro, 2013).

Comparativamente com a política anterior, o Decreto 5.707/2006 ampliou o escopo para além da capacitação, enfatizando o desenvolvimento contínuo dos servidores e não apenas o treinamento técnico. Isso inclui aspectos como avaliação de desempenho, gestão por competências e formação profissional.

Além disso, reiterou-se a necessidade de uma política mais descentralizada, dando aos órgãos mais autonomia na definição de suas políticas e planos de desenvolvimento de pessoal, com maior alinhamento às demandas específicas da realidade de cada região.

3.1.3 Decreto 9.991/2019: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

O Decreto 9.991/2019 trouxe uma atualização sobre a visão do conceito de desenvolvimento do servidor. Além de reconhecer a importância da formação técnica e do desenvolvimento contínuo já disposta na política anterior, esse decreto introduz as ideias de inovação, liderança e empreendedorismo como necessárias tanto para a melhoria do serviço público, como também para o desenvolvimento do servidor, conforme exemplifico abaixo:

§ 2º As diretrizes a que se refere o inciso IV do caput contemplarão a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, e, entre outras, as seguintes atividades: (Incluído pelo Decreto nº 10.506, de 2020).
I - o desenvolvimento continuado de servidores públicos;
II - programas de pós-graduação, lato sensu e stricto sensu, inclusive pós-doutorado;
III - fomento e desenvolvimento de **pesquisa e inovação**;
IV - prospecção, promoção e difusão de conhecimento; e
V - desenvolvimento do empreendedorismo e da **liderança no setor público**. (Grifo nosso) (Brasil, 2019).

Dessa forma, a política considera a educação corporativa, a gestão do desempenho e a flexibilidade nas ações de capacitação como formas de promover o crescimento pessoal, a adaptação a contextos em constante mudança e a valorização da diversidade de perfis, inserindo a política dentro dos preceitos mais contemporâneos de aprendizagem e desenvolvimento.

Além disso, podemos observar também que a política estabelece ferramentas que possibilitam o alinhamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores com a estratégia do órgão ou da entidade; o acompanhamento do desenvolvimento do servidor durante

sua vida funcional; e a preparação dos servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão de atuação.

O decreto em análise foi assinado no primeiro ano do governo Bolsonaro, marcado pela continuidade dos avanços neoliberais do presidente anterior, Michel Temer. Nesse sentido, o novo governo aponta para uma transformação radical do Estado brasileiro em suas dimensões funcional e organizacional, portadora da redução de direitos e entregas de bens e serviços à população (Carneiro; Brasil, 2021).

Para ilustrar o observado, o autor cita o reajuste do salário mínimo abaixo do previsto; a não concessão de aumento para servidores públicos (exceto militares); a reforma ministerial; os desmontes das políticas (*policy dismantling*) indigenistas e ambientais; a reforma previdenciária; a PEC n. 186/2019 (contenção de gastos públicos com enfoque na despesa de pessoal do Poder Executivo); o esvaziamento da arquitetura participativa (Decreto n. 9.759/2019; e a extinção do Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional e reconfiguração do Conselho Nacional da Criança e do Adolescente). Além disso, a escolha de um economista neoliberal para chefiar o Ministério da Economia acentua ainda mais esse viés do novo governo.

Apesar dos retrocessos acima destacados, a assinatura do Decreto 9.991/2019 constituiu-se como uma continuidade positiva do Decreto 5.707/2006, atualizando a legislação sem descaracterizá-la de seu objetivo primordial, qual seja, o desenvolvimento do servidor público.

Dito isso, verifica-se que o conceito de “Desenvolvimento”, enquanto ação de aprendizagem mais longo e abrangente quando comparado à “Aprendizagem”, vem evoluindo juntamente com a PNDP. Em paralelo a esse movimento, a política caminhou também na direção de preceitos do gerencialismo, propagando conceitos de eficiência e eficácia que somente eram visualizados na esfera privada.

Como parte da evolução acima, podemos destacar que o Decreto 2.794/1998 defende a capacitação permanente do servidor, preservando a racionalização e controle de gastos, enquanto o Decreto 5.707/2006 já abre espaço para definições como capacitação gerencial e ações de educação continuada. O derradeiro decreto (9.991/2019), por sua vez, apresenta conceitos como inovação, empreendedorismo e liderança, ainda mais próximos da iniciativa privada e, conseqüentemente, do gerencialismo.

Em 2 de outubro de 2020 foi editado o Decreto 10.506/2020, que apresenta algumas modificações pontuais sobre a PNDP. Esse documento não traz alterações quanto ao escopo da política, mas trata de, por exemplo, reordenar fluxos processuais, estabelecer conceitos sobre Escolas de Governo (definindo o Poder Executivo como responsável pela manutenção dessas

escolas), etc. Apesar das pequenas mudanças, o decreto ganha uma importância para a burocracia envolvida na concretização dessa política, apesar de pouco alcançar o Programa de Desenvolvimento de Gestores aqui em análise.

3.2 Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC

A Universidade Federal do Ceará possui atualmente, de acordo com dados do sistema SIAPE, 126 Cargos de Direção (CD) e 560 Funções Gratificadas (FG) que são preenchidos por servidores em ato de livre nomeação e designação e que podem ser destinados para cargos de chefia (Pró-Reitor, Coordenador, Chefe de Divisão, etc) ou de assessoria (Assessor, Assistente Técnico, Secretário, etc). Os ocupantes são escolhidos por eleição (como os coordenadores e chefes de departamento) ou indicação simples dos gestores hierarquicamente superiores, processo que, na maioria dos casos, não possui critérios claros, objetivos e formalmente definidos.

Considerando o objeto desta avaliação, serão considerados apenas os servidores que possuem cargos de chefia, resultando em um total de 359 gestores. Desse total, verificamos, conforme pesquisa no sistema SIAPE, que não há prevalência de sexo, sendo 180 mulheres e 179 homens. Quanto aos demais dados de perfil, apresentamos a Tabela 2:

Tabela 2: Dados sobre os gestores da UFC.

(continua)

Faixa de idade	Quantidade	%
45 a 49 anos	61	16,99%
40 a 44 anos	59	16,43%
35 a 39 anos	56	15,60%
60 a 64 anos	46	12,81%
50 a 54 anos	41	11,42%
55 a 59 anos	40	11,14%
30 a 34 anos	26	7,24%
65 a 69 anos	18	5,01%
70 anos ou mais	10	2,79%

(conclusão)

Faixa de idade	Quantidade	%
25 a 29 anos	2	0,56%
Total Geral	359	100,00%
Tempo de UFC	Quantidade	%
5 a 9 anos	107	29,81%
10 a 14 anos	89	24,79%
30 anos ou mais	67	18,66%
15 a 19 anos	50	13,93%
25 a 29 anos	25	6,96%
1 a 4 anos	13	3,62%
20 a 24 anos	7	1,95%
Menos de 1 anos	1	0,28%
Total Geral	359	100,00%
Tempo na chefia	Quantidade	%
3 a 4 anos	131	36,49%
1 a 2 anos	125	34,82%
Menos de 1 ano	54	15,04%
5 a 6 anos	23	6,41%
9 a 10 anos	15	4,18%
7 a 8 anos	7	1,95%
11 ou mais	4	1,11%
Total Geral	359	100,00%

Fonte: Sistema SIAPE.

As gratificações recebidas pelo servidor por exercer um cargo de chefia varia em 11 níveis diferentes cujos valores são baseados na Tabela 3:

Tabela 3: Valores das gratificações financeiras

Nível	Valor bruto
CD-1	14.686,79
CD-2	12.277,25
CD-3	9.638,21
CD-4	6.999,17
FG – 1	1.063,31
FG – 2	715,35
FG – 3	579,96
FG – 4	270,83
FG – 5	219,76
FG – 6	161,14
FG – 7	102,77

Fonte: Site da PROGEP (s.d.)

Ao ser designado para a função de chefe, além das funções básicas de um gestor, como representar e responder por seu setor de trabalho, otimizar fluxos, homologar férias, frequência mensal e afastamentos, os servidores designados precisam estar em constante aprimoramento para tomar decisões, liderar e motivar sua equipe, além de gerir conflitos interpessoais que porventura possam ocorrer dentro e fora da unidade organizacional. Conforme preconiza Chiavenato (2010), a direção está relacionada diretamente com a atuação sobre as pessoas da organização e, por essa razão, constitui uma das mais complexas funções da administração.

Enquanto instituição de ensino superior, a UFC possui como visão “Formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2021). Mais uma vez recorre-se a Chiavenato (2010), o qual afirma que a direção é o processo de guiar as atividades dos membros da organização em função dos rumos desejados e está distribuída por todos os níveis hierárquicos das entidades.

É nesse sentido que reside a importância desta pesquisa, na medida em que a formação e o desenvolvimento de gestores possuem reflexos diretos no atingimento da visão proposta para a UFC.

Além da relevância acima descrita, observa-se que grande parte das funções comissionadas presentes na UFC são direcionadas a unidades administrativas e acadêmicas que atuam em contato direto com a comunidade (interna ou externa à Universidade). Cito como exemplos a Central de Relacionamento, a Divisão de Formação Profissional (responsável pela implementação da PNDP e do PDG) da Pró-Reitoria de Gestão Pessoas, as quais realizam atendimento direto a servidores (ativos e aposentados) e pensionistas; a Divisão de Benefícios e Moradia e a Coordenadoria do Restaurante Universitário, da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, que atendem alunos e servidores; a Divisão de Estágio da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, que atende alunos; os coordenadores de cursos e chefes de departamento acadêmicos de maneira geral.

Nesse sentido, temos que os cargos acima podem ser atrelados ao conceito de *Street-Level Bureaucracy* de Michael Lipsky (Lipsky 1980 apud Pires *et al*, 2018) ou burocratas de nível de rua, em livre tradução. O autor caracteriza esse grupo como o conjunto de agentes responsáveis pela entrega direta de políticas e serviços públicos aos cidadãos.

O estudioso detalha que o trabalho do burocrata de nível de rua é desenvolvido “por meio de interações face a face com usuários e clientes, em situações marcadas pelo imediatismo e por complexidades próprias, podendo envolver riscos e tensões, e que dificilmente podem ser reduzidas a protocolos e prescrições formais” (Lipsky, 1980 apud Pires *et al*, 2018, p.230).

Prossegue afirmando que, em função da complexidade da interação direta com o usuário e do distanciamento com dos idealizadores da política implementada, burocracia de nível de rua encontra-se, muitas vezes, em uma situação de contradição, tendo em vista que precisa encontrar um equilíbrio entre as funções programadas e padronizadas pelo seu órgão ou pela política pública (no sentido de serem realizadas para atingir os resultados desejados) e, por outro lado, o alto grau de adaptação e responsividade a casos individuais complexos a que seu trabalho está submetido.

É por esse alto grau de ajustamento que Lipsky afirma que uma das principais características desse grupo de agentes é o considerável nível de discricionariedade que eles possuem no exercício de suas funções cotidianas. O autor afirma que um assistente social, por exemplo, pode decidir se dá atenção a um caso que tenha percebido como merecedor de prioridade em detrimento a outro visto como não tão urgente. É o que acontece diariamente,

por exemplo, na Divisão de Apoio Psicossocial da PROGEP, que pode realizar essa priorização independente dos procedimentos padronizados estabelecidos pela gestão da UFC.

Considerando o exposto, a implementação do PDG na UFC ganha relevância também no campo da implementação das políticas públicas no momento em que faz parte direta da realidade dos burocratas de nível de rua da Universidade.

Além disso, o PDG proporciona o acesso a cursos que podem ser utilizados para fins de progressão na carreira do servidor. A Lei nº 11.091/2005 apresenta a lista taxativa dos cargos técnicos-administrativos, dividindo-os em 5 classificações (A, B, C, D e E). Cada classificação possui quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), que são os degraus que o servidor pode subir ao participar de qualificações com carga horária específica dentro de um intervalo de tempo.

Exemplificando: um servidor cujo cargo é Classe E pode ascender para o Nível de Capacitação II ao finalizar um curso de carga horária superior a 120 horas. Existem também a possibilidade de somar a carga horária de 2 ou mais cursos para obter-se a totalidade de horas exigidas (sendo o mínimo de 20 horas para cada curso).

Nesse sentido, o PDG também tem sua relevância na carreira do servidor e na repercussão financeira da progressão por capacitação.

Sobre a necessidade de criação do Programa de Desenvolvimento de Gestores na UFC, o então Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Marcus Vinícius Veras Machado, faz a seguinte colocação:

Eu entrei na gestão em 1988 como Chefe da Seção de Execução Orçamentária, é muito bom falar sobre isso porque foi meu primeiro cargo, estou no 11º cargo e, entre esses cargos, a maioria foi na UFC, tive em quatro prefeituras diferentes (como Secretário de Finanças de Fortaleza, Caucaia, Aquiraz e Horizonte) e até hoje eu nunca recebi sequer uma orientação do que é ser gestor, porque ser gestor, como é ser gestor. Então eu acredito que agora, com o PDG, a gente pode trazer uma demanda antiga, que a Universidade realmente clama por isso, para que pessoas que tem interesse em ser gestores e os atuais gestores possam ter um alinhamento melhor com relação a essas questões de trilhas de aprendizagem, ciclo de palestras, treinamentos (...) (UFCTV, 2021).

Minha vinculação com o objeto de pesquisa reside no fato de ser formado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, o que me proporcionou um arcabouço teórico para observar de forma crítica o papel de chefia e de liderança dentro das instituições. Some-se a isso o fato de que as minhas atuais atribuições como servidor da UFC são desempenhadas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e estão relacionadas com a gestão e o controle das funções gratificadas e cargos de direção, inserindo-me diretamente no contexto desta pesquisa. Esse fato vai ao encontro dos conceitos de Lejano

(2012) do modelo de avaliação experiencial, em especial o que trata o pesquisador não como um estudioso olhando para a maré, mas sim como um “peixe que nada no oceano” (LEJANO, 2012, p.206).

O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) da Universidade Federal do Ceará é uma iniciativa que vem sendo desenvolvida desde 2021 pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). O programa foi idealizado para atender diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública, estabelecida pelo Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, e atualmente é dirigido pela Divisão de Formação Profissional da PROGEP (DIFOP/PROGEP).

Conforme exposto no parágrafo anterior, o decreto, além de outras providências, estabelece que o objetivo da PNPD é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

Nesse contexto, o Programa de Desenvolvimento de Gestores apresenta-se como uma ferramenta que possibilita aos servidores, em especial aos designados para cargos de chefia, o aprendizado de competências técnicas e comportamentais que são necessárias para o desempenho da função ocupada (Universidade Federal do Ceará, 2021).

Para além disso, o programa também é disponibilizado para aqueles servidores que não preenchem tais funções, mas que desejam se preparar para ocuparem cargos de gestão, apresentando-se não só como um fator de diferenciação para os candidatos a um cargo de direção, mas também como um instrumento de desenvolvimento para a carreira dos servidores.

A iniciativa procura atender ao objetivo primordial do PDG, qual seja: “A proposta está fundamentada em um modelo de formação continuada. Assim, espera-se possibilitar o debate e compartilhamento de ideias, permitindo o fortalecimento de boas práticas com a intenção de promover o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício das funções gerenciais” (Universidade Federal do Ceará, 2021)

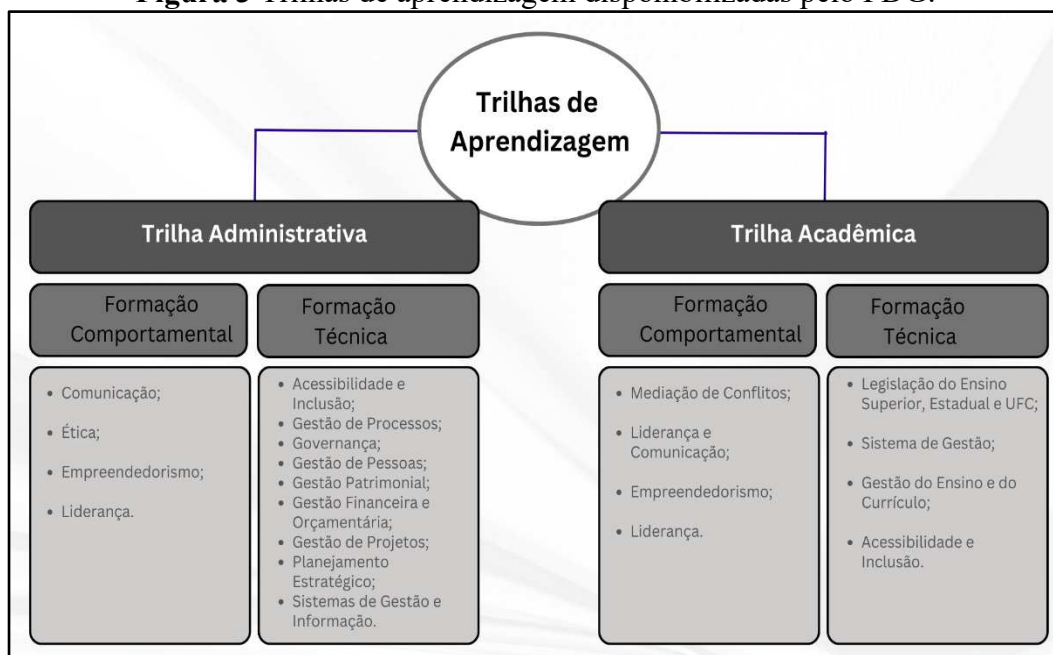
Em sua atuação prática, o PDG possui como ferramenta um sítio de internet que compila de forma didática e intuitiva todas as diretivas deliberadas pela equipe técnica responsável. Por meio de trilhas de aprendizagem especialmente selecionadas para o programa, os participantes podem acessar, de forma assíncrona, cursos e materiais didáticos para aperfeiçoamento em diversas seções.

As trilhas estão divididas em duas grandes áreas do conhecimento, a saber: Trilha Acadêmica e Trilha Administrativa, e divididas novamente em subáreas, conforme demonstrado na Figura 3.

Dessa forma, a Trilha Administrativa contempla cursos como Gestão de Conflitos e Negociação (20h); Relações Interpessoais e Feedback (21h); Ética e Serviço Público; Gestão Orçamentária e Financeira; Introdução ao Orçamento Público; Gestão de Equipes; Gestão por Competências; e Guia de Integridade Pública.

A Trilha Acadêmica, por sua vez, possuem informações em formato de vídeos e palestras sobre, por exemplo, desenho organizacional da universidade e as normativas internas que dispõem sobre o ensino e o currículo; Como explorar o Módulo da Graduação: abas e funcionalidades; Plano de Melhoria dos Cursos de Graduação da UFC; Curricularização da extensão nos projetos pedagógicos da UFC; Curricularização da Extensão nos Cursos de Graduação da UFC; e A função da vice-diretora na gestão do ensino da Unidade Acadêmica.

Figura 3 Trilhas de aprendizagem disponibilizadas pelo PDG.



Fonte: Adaptado do PDG.

Além das trilhas de aprendizagem, o programa realiza, dentro de um cronograma periódico, palestras e debates sobre temas pertinentes ao papel dos gestores dentro do contexto da Administração Pública. Os encontros, até o final do primeiro semestre de 2023, foram divididos em dois ciclos de palestras.

O primeiro ciclo de palestras ocorreu entre novembro de 2021 e abril de 2022. Nesse período, os encontros ainda estavam sendo realizados virtualmente por conta das restrições e recomendações sanitárias ocasionadas pela COVID-19. Ressalta-se que todas as

palestras foram gravadas para posterior acesso, ficando disponibilizadas integralmente do sítio eletrônico do programa.

No que concerne aos temas do I Ciclo de Palestras do PDG, observa-se que foram priorizados assuntos técnicos que envolvessem a Administração Pública, conforme observamos na Tabela 4, informação que a DIFOP nos enviou por *e-mail*.

Tabela 4: Dados sobre as palestras do I ciclo do PDG (continua)

Tema da Palestra	Palestrante	Moderador	Data
Integridade e Governança no Setor Público	Giovanni Pacelli - Superintendente Regional da Controladoria-Geral da União (CGU) no Ceará	Prof. Cláudio Marques - Diretor da Secretaria de Governança da UFC	04/11/2021
Planejamento Estratégico na Administração Pública	Ricardo Ferri Conzatti - Coordenador-geral de Planejamento, Orçamento e Administração do Instituto Nacional de Tecnologia da Informação da Presidência da República.	Prof. Almir Bittencourt - pró-reitor de Planejamento e Administração da UFC	16/12/2021
Cultura de Inovação e Empreendedorismo: isso transforma?	Ângelo Vieira Junior - <i>head</i> de Inovação dos Empreendimentos Pague Menos	Prof. Augusto Albuquerque - Pró-reitor de Relações Internacionais e Desenvolvimento Institucional da UFC	14/01/2022
Aspectos da Nova Lei de Licitações	Renato Fenili - Secretário adjunto de Gestão do Ministério da Economia	Luana Sombra - assessora geral da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFC	09/02/2022
Controladoria na Administração Pública	Prof. Marcus Machado - pró-reitor de Gestão de Pessoas	José Wesmey da Silva - auditor de controle externo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará	31/03/2022

Tabela 4: Dados sobre as palestras do I ciclo do PDG (conclusão)

Tema da Palestra	Palestrante	Moderador	Data
Comunicação como aspecto essencial da Liderança	Mônica Ribeiro - facilitadora e coach ontológica e Professora da ENAP	Luzimar Araújo - coordenadora da Coordenadoria de Desenvolvimento e Carreira da PROGEP/UFC	19/04/2022

Fonte: DIFOP (2023)

As palestras acima obtiveram uma boa aceitação do público, resultando em um total geral de 322 participantes, que foram distribuídos conforme observado na Tabela 5.

Tabela 5: Inscritos e não inscritos participantes das palestras

Palestras	Inscritos no I Ciclo de Palestras	Não inscritos no I Ciclo de Palestras	Total de Participantes
Palestra 1	102	38	140
Palestra 2	39	6	45
Palestra 3	26	5	31
Palestra 4	42	10	52
Palestra 5	21	10	31
Palestra 6	20	3	23

Fonte: Elaborado pela Difop (2023).

A nova rodada de encontros foi iniciada em janeiro de 2023 e finalizadas em maio de 2023. As palestras voltaram a ser realizadas presencialmente e de forma virtual, garantindo a participação de servidores que estavam em locais distantes do evento, como os campi do interior. O enfoque das temáticas, discriminadas na Tabela 6, foi direcionado para os campos éticos e sociais.

Tabela 6: Dados sobre as palestras do II ciclo do PDG

Tema da Palestra	Palestrante	Moderador	Data
Prevenção e Combate ao assédio moral e sexual nas IFES	Diana Azin - Procuradora Federal da Advocacia Geral da União	Procuradora-Chefe da Procuradoria Federal junto à UFC - Janaina Noletto	26/01/2023
O papel da Universidade na acessibilização para pessoas com deficiência sensorial	Profa. Vera Lúcia Santiago Araújo (UECE)	Profa. Fernanda Cláudia Araújo da Silva - Diretora da Secretaria de Acessibilidade UFC Inluc	15/03/2023
Governança ambiental, social e corporativa (ESG) na Gestão Pública	Sinthya Chaves - Especialista em ESG	Prof. Cláudio Marques - Diretor da Secretaria de Governança da UFC	18/05/2023

Fonte: Elaborado pela Difop (2023).

Nesse segundo momento, os servidores também participaram de forma efetiva, conforme observado na Tabela 7.

Tabela 7: Participantes das palestras do II Ciclo

Palestras	Total de Participantes
Palestra 1	148
Palestra 2	73
Palestra 3	45

Fonte: Elaborado pela Difop (2023).

Iniciativa semelhante ao PDG é observada no nível federal do Poder Executivo. O programa LideraGov foi implantado no ano de 2020 pelo então Ministério da Economia. A iniciativa tem como objetivos:

- I - oportunizar o desenvolvimento estratégico de líderes no âmbito da administração pública federal por meio de programas de desenvolvimento específicos;
- II - definir as competências de liderança para o setor público necessárias para o aprimoramento institucional e para o desenvolvimento do País;
- III - identificar servidores públicos com aptidão de gestão e potencial de liderança e ofertar-lhes a participação em programas de liderança e em ações de desenvolvimento profissional;
- IV - criar mecanismos de incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo de servidores públicos em posições de liderança;
- V - zelar para que a administração pública federal tenha sempre servidores públicos qualificados e disponíveis para exercer posições de liderança de forma eficiente, eficaz e efetiva;
- VI - acompanhar a evolução profissional do servidor público egresso do programa de desenvolvimento de líderes, a partir de cadastro específico; e
- VII - construir rede de servidores públicos com alta capacidade de gestão e liderança a partir dos egressos do programa de desenvolvimento de líderes. (Ministério da Economia, 2020).

A iniciativa do Ministério da Economia possui edições anuais, com processo seletivo de 2 etapas e aulas regulares. O programa está atualmente (janeiro de 2024) em sua 3ª edição, que recebeu 1.007 pedidos de inscrições, sendo ofertadas 50 vagas. Os aprovados cursarão 120 horas de aula que serão realizadas a cada 15 dias (ao vivo, no formato online) e mais 20 horas de atividades suplementares, como mentorias e atividades de feedback. (Mais [...], 2023). PDG e LideraGov são, portanto, programas com objetivos e temáticas semelhantes, mas que diferem em sua forma de atuação.

Conforme explicitado no início desta seção, os encontros e os cursos ofertados pelo PDG possuem um formato mais livre e passivo em comparação ao LideraGov. Além dessa passividade, as informações pertinentes aos concluintes dos cursos ofertados pelo PDG são escassas e os encontros possuem apenas uma avaliação de reação ao fim do evento. Dessa forma, encontramos um cenário que se apresenta como propício para a avaliação proposta neste trabalho.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar a execução do PDG na Universidade Federal do Ceará no período de 2021 a 2023. O recorte temporal foi escolhido com base na data de surgimento do programa, que iniciou sua atuação em 2021, e a data de finalização do seu último ciclo de palestras (meados de 2023).

A avaliação adota uma abordagem qualitativa com aportes quantitativos. Para iniciar a coleta de dados quantitativos, foram utilizados os sistemas institucionais Sistema de Administração de Pessoal (SIAPE) e Sistema Integrado de Planejamento, Gestão e Recursos

Humanos (SIGRH). Os dois sistemas utilizam uma robusta base de dados dos servidores da UFC e que pode ser acessada por meio da Divisão de Inteligência de Dados da PROGEP. Nesse sentido, a divisão foi essencial para a extração dos dados brutos dos quais procedemos com o tratamento por meio de *software* de planilhas eletrônicas. Essa quantificação possibilitou o rastreamento do público-alvo do programa e a base estatística para este trabalho.

Aliado com a identificação quantitativa do público-alvo, procedemos também com o levantamento documental da legislação correlata à política em análise, além dos normativos internos concernentes à capacitação. Nesse campo, realizamos também um intenso estudo sobre o PDG, como o conteúdo de suas capacitações, o rastreio de sua hierarquia funcional e toda a logística pertinente ao programa.

Lejano (2012) conceitua a triangulação como a utilização de diferentes corpos de conhecimento que podem coincidir e reconhecer as mesmas conclusões. É nesse sentido que procuramos realizar a combinação da análise documental, da minha experiência/observação enquanto participante do programa, dos questionários e das entrevistas (participantes e responsáveis pela política) para avaliarmos o PDG. Com essa estratégia, foi possível integrar os variados pontos de vista para se obter uma narrativa contextualizada, múltipla e diversa.

Dessa forma, para maximizar o alcance da pesquisa, utilizamos duas técnicas de coletas de dados: a aplicação de questionário e a entrevista semiestruturada. Já para a análise de dados, desenvolvemos quatro ideias centrais de avaliação para emoldurar os principais achados da pesquisa: Relevância e Qualidade do Programa; Treinamento e Desenvolvimento; Pertencimento e Participação do Gestores e; Desafios e Sugestões. Com essa organização foi possível uma maior clareza para aglutinar as perspectivas e o arcabouço teórico desta avaliação.

Os questionários foram lançados ao grupo “Beneficiário” (Guba & Lincoln, 2011), com o objetivo de captar a perspectiva que essa coletividade possui sobre o programa. A escolha por essa técnica deu-se pela já mencionada impossibilidade de identificar os participantes do PDG, sujeitando-nos ao quantitativo total de gestores da UFC.

As perguntas foram agrupadas em um formulário digital, codificadas com a inicial “Q” (Q1, Q2, Q3, etc) sendo disponibilizadas no Apêndice A deste trabalho. Para possibilitar que o instrumento chegasse no público desejado, ou seja, os gestores da UFC formalmente designados, foi necessário realizar uma solicitação junto à Secretaria Administrativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, unidade que possui a listagem de endereços eletrônicos dos atuais gestores. A partir daí, os *e-mails* com o questionário foram enviados para os gestores e as respostas foram sendo armazenadas automaticamente por meio da ferramenta *Google Forms*.

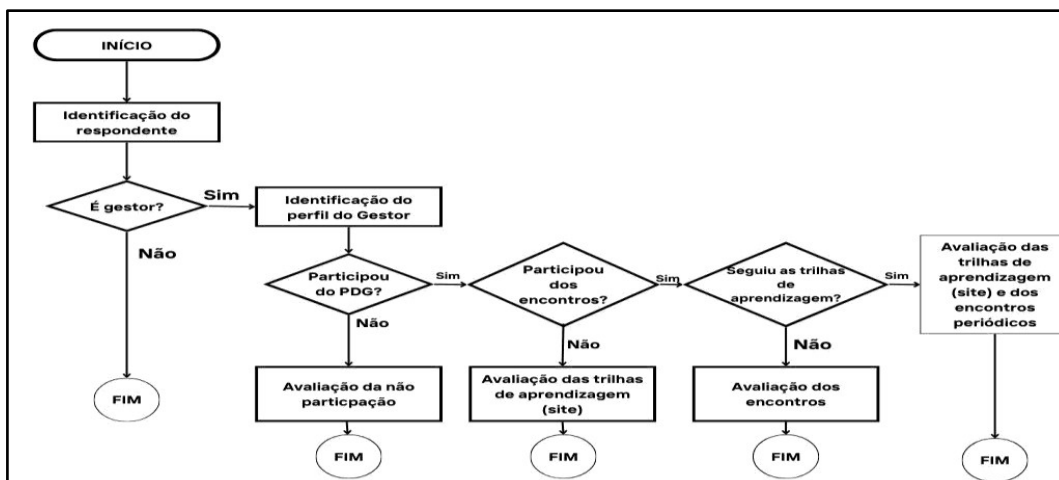
Ressalto que os respondentes dos questionários foram submetidos ao termo de confidencialidade, conforme Apêndice B, garantindo o anonimato. Esse termo foi pensado para que os participantes fiquem mais confortáveis para responder as questões, de modo a diminuir os receios de possíveis repercussões negativas sobre críticas ou discordâncias.

O questionário é constituído de perguntas objetivas e subjetivas e está dividido nas seguintes seções: 1) Perfil do Respondente; 2) Perfil do Gestor (somente para gestores); 3) Perspectivas dos gestores que não participam do PDG; 4) Perspectivas dos participantes quanto aos encontros/palestras do PDG; 5) Perspectivas dos participantes quanto às trilhas de aprendizagem do PDG.

O público-alvo do questionário é o quadro de servidores que possuem a função de gestor na UFC. Atualmente, o quantitativo é de 359 servidores com cargo de chefia, segundo dados retirados do sistema SIAPE.

O questionário está estruturado para possibilitar que o programa seja avaliado em suas duas frentes de atuação, a saber: as trilhas de aprendizagem do site e os encontros periódicos. Dessa forma, o questionário possui perguntas que, a depender da resposta, direcionam os respondentes a seções específicas objetivando selecionar os servidores que participaram somente das trilhas de aprendizagem, somente dos encontros periódicos ou de ambos. Com essa abordagem, a avaliação torna-se mais objetiva e precisa, na medida em que capta a perspectiva do respondente que participou especificamente daquela frente de ação do PDG. A Figura 4 ajuda a compreender a estrutura do formulário.

Figura 4: Estrutura do questionário para avaliação do PDG.



Fonte: Elaboração própria (2024)

O questionário foi inicialmente aplicado em formato de teste para uma amostra de 6 servidores. A aplicação e a coleta de dados mostraram-se eficientes e apenas alguns apontamentos foram realizados pelos respondentes sobre inconsistências do questionário. Essas considerações foram analisadas e as falhas foram devidamente corrigidas.

Além da aplicação dos questionários, realizamos também entrevistas com dois grupos de interesse. O primeiro grupo constitui-se de servidores que obtiveram certificados de participação nos ciclos de palestras. Para atingir esse feito, era necessária presença superior a 70% nos dois ciclos de palestras do PDG (ciclos apresentados neste trabalho na Tabela 4 e na tabela 6). Conforme já mencionado, a Divisão de Formação Profissional (DIIFOP) é a unidade que gerencia o PDG e, por consequência, também controla a frequência nos encontros do programa. Dessa forma, a DIFOP forneceu a lista de servidores que receberam tal certificação.

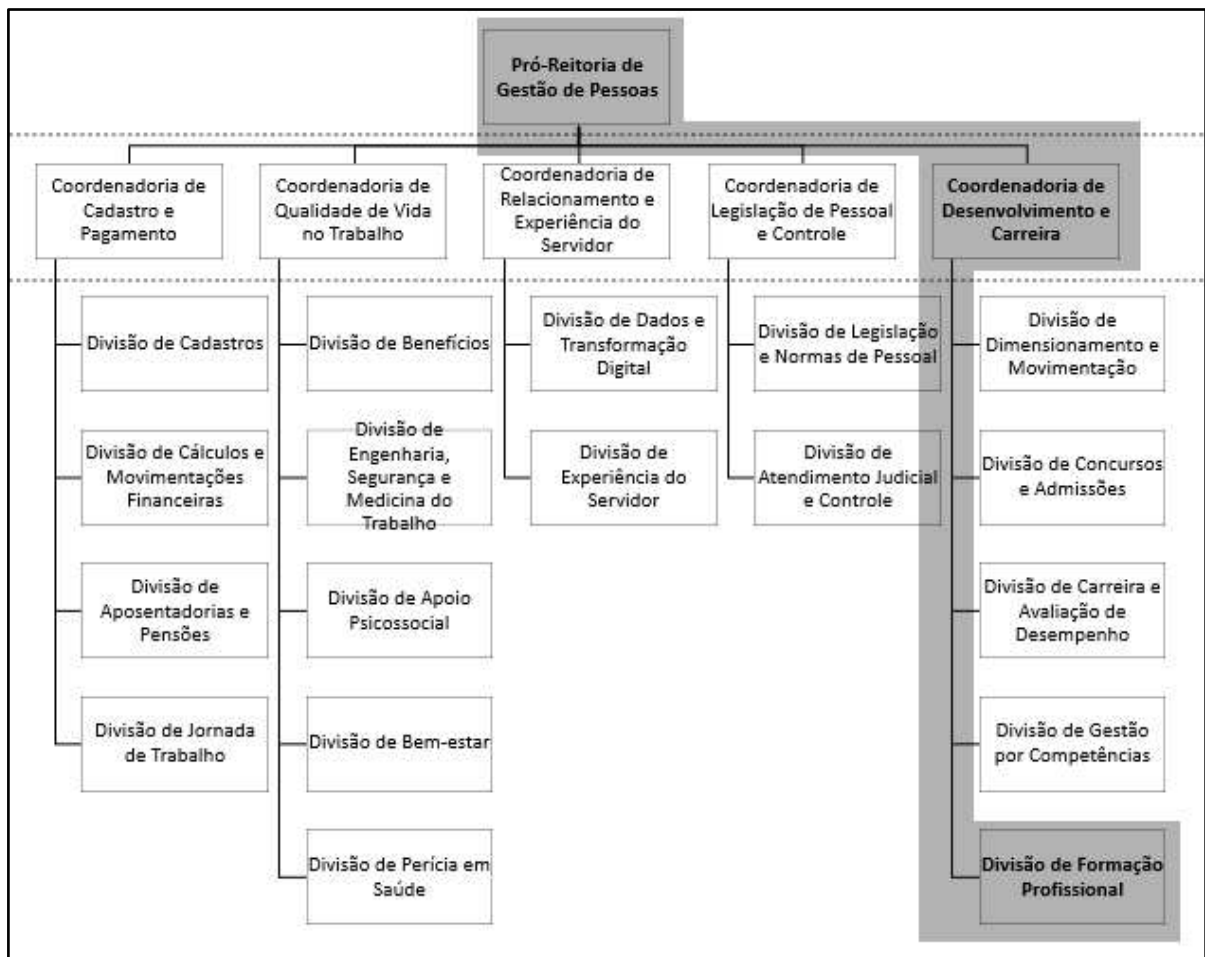
Utilizamos a presença nos encontros do PDG como critério para formar o grupo acima em virtude de essa ser a única forma de controle existente no programa. As trilhas de aprendizagem dispostas no site não possuem controle de acesso e, portanto, não é possível identificar os servidores que concluíram os cursos, tampouco ter ciência de quantos servidores cursam essas capacitações. Além disso, os servidores mais assíduos possuem mais conhecimento e interesse sobre o programa, sendo, consequentemente, ideais para o objetivo da entrevista.

Por esse motivo, solicitamos à DIFOP a lista de concludentes dos dois ciclos de palestras, resultando em apenas três servidores. Desse total, apenas um servidor aceitou realizar a entrevista. Os demais alegaram que não possuem lembranças dos eventos e, portanto, não conseguiriam contribuir positivamente com a pesquisa. A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado cujas perguntas foram codificadas com as iniciais EP (EP1, EP2, EP3, etc) e listadas no Apêndice D. O anonimato da pessoa entrevistada foi preservado para proporcionar mais segurança e liberdade nas respostas, estando em consonância com o termo de consentimento anexado ao roteiro e assinado eletronicamente pelo entrevistado.

O segundo grupo entrevistado, por sua vez, é formado pelos representantes das unidades que são responsáveis pelo PDG: a própria Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP); a Coordenação de Desenvolvimento e Carreira (CODEC/PROGEP); e a Divisão de Formação Profissional (DIFOP/CODEC/PROGEP). Essas entrevistas foram fundamentais, na medida em que proporcionaram entender quais as intenções dos responsáveis pelo PDG e se essas pretensões estão reverberando na realidade do programa. Ao serem convidados, todos os responsáveis aceitaram participar da pesquisa.

Com essa estratégia, foi possível analisar as percepções nos diferentes níveis da cadeia hierárquica na qual a política foi idealizada, conforme observamos no organograma disposto na FIGURA 5.

Figura 5: Estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.



Fonte: Adaptado do site da progep (PROGEP, *s.d.*)

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado cujas perguntas foram codificadas com as iniciais ER (ER1, ER2, ER3, etc) e listadas no Apêndice C.

Becker (1993) afirma que a inserção no campo é um problema que aflige pesquisadores os quais tentam estudar, por qualquer método, grupos e organizações. Ou seja, conseguir permissão para ter acesso às pessoas que se quer observar, entrevistar ou entregar questionários torna-se um fator limitador ou, até mesmo, impeditivo da pesquisa.

Nessa esteira, é importante ressaltar novamente a interessante posição que possuo com relação ao PDG, tendo em vista que sou participante do programa, servidor da PROGEP (unidade responsável pelo PDG) e parte de minhas atribuições envolve o controle de funções

gratificadas (retribuição financeira dos gestores da UFC). Nesse sentido, a minha própria experiência tornou meu olhar avaliativo mais ambientado com o objeto de estudo e a minha posição funcional facilitou sobremaneira a inserção no campo de pesquisa.

Contudo, essa posição com relação ao objeto de avaliação também me colocou em um lugar que pode ser considerado, em um primeiro momento, sensível e vulnerável. Essa perspectiva tem suas raízes no questionamento sobre como eu posso ser imparcial à avaliação já que faço parte da política avaliada e, além disso, sou hierarquicamente subordinado aos gestores responsáveis pelo PDG. Para dirimir essa ambiguidade, é primordial destacar o planejamento da pesquisa em tela.

Um das primeiras ações que coloquei em prática foi abrir um canal de diálogo franco e direto com meus superiores, no intuito de certificar-me que eu teria ampla liberdade para realizar e divulgar a pesquisa, mesmo que os resultados não fossem positivos. A resposta que recebi foi extremamente satisfatória e me incentivou a buscar as múltiplas perspectivas dos envolvidos na política, já que o sentimento que prevalece na atual gestão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é o de melhorar e otimizar o PDG na UFC.

Dito isso, sem a certeza de que a atual gestão da PROGEP está disposta a escutar críticas e abrir-se ao debate, eu não me disponibilizaria a realizar esta avaliação. É esse fator que faz superar os possíveis receios de retaliações ou repercussões negativas decorrentes da minha posição com relação ao objeto de pesquisa e aos meus superiores hierárquicos.

Os achados de toda a conversão de perspectivas obtidas com a coleta de dados serão expostos no capítulo 5 e serão, no capítulo 6, emoldurados sob quatro grandes ideias centrais surgidas desta avaliação: Relevância e Qualidade do Programa; Treinamento e Desenvolvimento; Pertencimento e Participação dos Gestores; e Desafios e Sugestões. Essas temáticas possibilitarão focar e aproximar os achados, trazendo mais clareza e organização para a análise dos resultados.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção busca demonstrar os resultados obtidos por meio da coleta de dados, os quais serão analisados (no capítulo 6) em sintonia tanto com a teoria abordada nesta pesquisa quanto pelo levantamento documental realizado no início deste trabalho.

5.1 Dados coletados pelo questionário

A aplicação do questionário tem o objetivo de captar a perspectiva tanto dos participantes, quanto dos não participantes do Programa de Desenvolvimento de Gestores. Para tanto, foi necessário o envio do questionário para o total de 359 gestores que atualmente compõem o quadro de gestores da UFC (dados obtidos no Sistema SIAPE). Com esse quantitativo em mãos, solicitamos à Secretaria da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas o envio do *e-mail* que convida a todos os gestores a participarem da pesquisa. Além dessa iniciativa, também procurei dar ampla divulgação ao questionário, compartilhando-o em vários grupos de servidores da UFC no aplicativo *WhatsApp* e fazendo pedidos pessoais aos colegas de Universidade.

Para coletar e consolidar todas as respostas, utilizamos as ferramentas *Google Forms* e *Google Planilhas*.

O questionário foi aberto para respostas em 01/07/2024, data de envio do *e-mail* supramencionado, e encerrado em 26/07/2024, totalizando 26 dias de coleta de dados. Durante esse período, obtivemos um total de 53 respostas, as quais analisaremos de forma quantitativa a seguir.

O primeiro achado da pesquisa já se apresenta no quantitativo de respostas obtidas. A baixa participação dos gestores no *survey* indica um possível desinteresse no PDG, principalmente se considerarmos que o questionário foi enviado pelo *e-mail* oficial da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, denotando o caráter institucional da pesquisa. Ressalto também que, como servidor da UFC, compartilhei ao máximo a pesquisa com os colegas de instituição. Destaco também que questionário foi enviado para 359 gestores, ou seja, o percentual de respondentes foi de pouco menos de 15%, reiterando a baixa participação dos gestores.

Além dessa evidência, relembro que, conforme mencionado no capítulo de metodologia, apenas 3 servidores conseguiram presença superior a 70% nas palestras do PDG. Esse fato, somado ao pequeno quantitativo de respostas ao questionário, reforça a teoria que sugere o distante interesse dos gestores pelo PDG.

5.1.1 Perfil dos Respondentes

Retornando aos dados obtidos pelo questionário, foi possível obter o perfil sociodemográfico dos respondentes. Verifica-se que a maioria, aproximadamente 59%, é constituída de pessoas que se identificam como sendo do gênero mulher cis. A faixa etária que prevaleceu foi a de “35 a 39 anos” (cerca de 41%), seguida da faixa de “40 a 44 anos”, com 23% do total, e de “45 a 49 anos”, com 9,4%.

Além disso, a maior parte dos respondentes possui doutorado (36%), com uma pequena prevalência frente às pessoas com especialização (cerca de 34%). A Tabela 8 apresenta um resumo dos resultados obtidos quanto às três primeiras perguntas sobre o perfil do respondente.

Tabela 8 - Perfil sociodemográfico dos respondentes (continua).

Gênero	Quantidade	%
Mulher Cis	31	58,5%
Homem Cis	22	41,5%
Homem Trans	-	-
Mulher Trans	-	-
Não-Binário	-	-
Total	53	100%
Faixa Etária	Quantidade	%
35 a 39 anos	22	41,5%
40 a 44 anos	12	22,6%
45 a 49 anos	5	9,4%
30 a 34 anos	4	7,5%
50 a 54 anos	4	7,5%
25 a 29 anos	2	3,8%
55 a 59 anos	2	3,8%
20 a 24 anos	1	1,9%
60 a 64 anos	1	1,9%
Menos de 20 anos	0	0,0%
65 a 69 anos	0	0,0%
70 ou mais	0	0,0%
Total	53	100%
Grau de escolaridade/formação	Quantidade	%
Doutorado	19	35,8%

Tabela 8 - Perfil sociodemográfico dos respondentes (conclusão)

Especialização	18	34,0%
Mestrado	13	24,5%
Ensino Superior	3	5,7%
Ensino Fundamental	0	0,0%
Ensino Médio	0	0,0%
Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o perfil funcional do pesquisado, foi verificado que a maioria dos indivíduos trabalha no Campus Benfica da UFC (49.1%), seguido dos servidores que trabalham do Campus do Pici (26,4%).

Ainda nesse aspecto, a maior parte dos respondentes trabalha na universidade entre 10 e 14 anos (35.8%). Os servidores que trabalham entre 5 a 9 anos constituem a segunda maior parcela de respondentes (26,4%). É maioria também os pesquisados que possuem cargo de nível superior (71,7%). Os servidores técnicos-administrativos em educação (TAE) foram maioria na participação da pesquisa, já que 66% dos respondentes são TAE e 34% são docentes.

Ressalta-se que 2 respondentes já não estavam a frente de um cargo de chefia no momento da aplicação do questionário. Dessa forma, 96,2% dos pesquisados são chefes e 3,8% já não estão mais exercendo a chefia.

O perfil funcional do respondente está disposto na Tabela 9.

Tabela 9 - Perfil funcional dos respondentes (continua)

Campus do Respondente	Quantidade	%
Campus do Benfica	26	49,1%
Campus do Pici	14	26,4%
Campus do Porangabuçu	3	5,7%
Campus de Crateús	2	3,8%
Campus de Itapajé	2	3,8%
Campus de Russas	2	3,8%
Campus de Sobral	2	3,8%

Tabela 9 - Perfil funcional dos respondentes (conclusão)

Instituto de Ciências do Mar - Labomar	1	1,9%
Labomar	1	1,9%
Total	53	100%
Tempo de UFC	Quantidade	%
10 a 14 anos	19	35,8%
5 a 9 anos	14	26,4%
1 a 4 anos	9	17,0%
15 a 19 anos	7	13,2%
20 a 24 anos	2	3,8%
25 a 29 anos	1	1,9%
Menos de 1 ano	1	1,9%
Total	53	100%
Nível do Cargo	Quantidade	%
Superior	38	71,7%
Médio	14	26,4%
Fundamental	1	1,9%
Total	53	100%
Categoria do Cargo	Quantidade	%
Técnico Administrativo em Educação	35	66,0%
Docente	18	34,0%
Total	53	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O questionário procurou também traçar o perfil dos gestores que responderam à pesquisa. Considerando que, conforme afirmado acima, dois respondentes não estão mais em cargo de chefia, o total dessa análise é de 51 respostas.

Verificou-se que a maioria dos gestores (45,1%) são novos em seus cargos de gestão, já que possuem menos de 1 ano na chefia, seguindo de servidores que estão entre 1 e 2

anos no exercício da função de chefe. Quanto à motivação para assumir o cargo de autoridade, 52,9% dos gestores afirmaram que a “necessidade do setor” foi o grande motivador pessoal para assumir a chefia. Os fatores “Incentivo financeiro” e “Realização profissional” ficaram empatados com 23,5% dos respondentes cada

Ainda sobre o tema, a grande maioria dos gestores não considera adequada a retribuição financeira recebida em contrapartida ao exercício da chefia. O total de 72,5% desaprova os valores recebidos, enquanto 27,5% estão de acordo com o retorno financeiro. O resumo do perfil dos gestores respondentes é disponibilizado no Tabela 10.

Tabela 10: Perfil dos gestores respondentes (continua)

Tempo no cargo de chefe	Quantidade	%
Menos de 1 ano	23	45,1%
1 a 2 anos	10	19,6%
5 a 6 anos	6	11,8%
3 a 4 anos	5	9,8%
11 anos ou mais	3	5,9%
7 a 8 anos	3	5,9%
9 a 10 anos	1	2,0%
Total	51	100%
Motivação para assumir a chefia	Quantidade	%
Necessidade do setor	27	52,9%
Incentivo financeiro	12	23,5%
Realização profissional	12	23,5%
Total	51	100%
Considera a retribuição financeira da chefia adequada	Quantidade	%
Não	37	72,5%
Sim	14	27,5%
Total	51	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, o perfil médio do respondente que participou do programa é apresentado de forma resumida na Tabela 11.

Tabela 11: Perfil médio do respondente que participou do PDG

Perfil	Característica
Gênero	Mulher Cis
Idade	35 a 39 anos
Grau de escolaridade	Doutorado ou Especialização
Campus onde trabalha	Benfica
Tempo de UFC	10 a 14 anos
Nível do cargo	Superior
Categoria do cargo	Técnico-Administrativo em Educação
Possui cargo de chefia?	Sim
Há quanto Tempo está na chefia?	1 a 2 anos

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.2 Respondentes que não participaram do PDG

Para além de tentar obter dados sobre os servidores que participaram do PDG, o questionário também tratou de examinar algumas questões ligadas aos gestores que não participaram do programa.

Do total de 53 respondentes, 21 relataram que não participaram do programa, um quantitativo considerável para uma política tão específica como a que estamos estudando. Esse é outro achado que favorece a ideia que indica o distante interesse dos gestores pelo PDG. Um resumo das respostas é disponibilizado na Tabela 12.

Tabela 12: Respondentes que não participaram do PDG

(continua)

Q13- Quais os principais fatores que influenciaram a sua não participação no PDG?	Quantidade	%

Tabela 12: Respondentes que não participaram do PDG

(conclusão)

Q13- Quais os principais fatores que influenciaram a sua não participação no PDG?	Quantidade	%
Não conheço o PDG;	15	71,4%
Não possuo tempo livre para realizar a capacitação;	3	14,3%
Não fui convidado a participar.	1	4,8%
Embora conheça o programa, por já ter realizado conteúdo para, não é a primeira lembrança que tenho ao buscar capacitação	1	4,8%
O formato do programa não é atrativo;	1	4,8%
Total	21	100%
Q14- Você considera que a capacitação dos gestores é necessária para o desempenho do cargo?	Quantidade	%
Sim	19	90,5%
Não	2	9,5%
Total	21	100%
Q15- Você procurou outras fontes de capacitação para desempenhar o seu cargo de gestor?	Quantidade	%
Sim	12	57,1%
Não	9	42,9%
Total	21	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Perguntados sobre o motivo da não participação, a grande maioria (71,4%) respondeu não conhecer o PDG. O achado vai de encontro às práticas que observo no cotidiano da UFC. Primeiro porque, ao ser designado para uma função de chefia, o novo gestor sempre recebe uma carta-convite para a participação do programa, conforme Anexo A.

Segundo porque existe uma ampla divulgação do PDG por meio dos canais de comunicação institucional. Para tal verificação, procedemos com uma rápida busca no endereço eletrônico da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, conforme observado no Anexo B, e verificamos a existência de diversas notícias sobre o tema, incluindo uma seção inteira do

boletim interno de notícias “Conexão”, que é enviado semanalmente aos servidores ativos e aposentados.

Mesmo com a aparente contradição das diferentes realidades relatadas acima, devemos nos lembrar de Lejano (2012) quando afirma que, para uma avaliação apropriada, devem ser considerados os elementos de experiência dos afetados pela política. Dessa forma, o achado supra chama a atenção sobre a necessidade de revisão das formas de comunicação institucional que são utilizadas para o PDG e, conseqüentemente, também para outros assuntos da PROGEP.

Essa questão (código Q13) também fornecia uma alternativa aberta, onde o respondente poderia detalhar o porquê da sua ausência no programa. Contudo, apenas um pesquisado forneceu mais detalhes, explicando que conhece o programa, mas prefere outras fontes de capacitação.

Ainda sobre os gestores que não participaram do PDG, verificou-se que 90,5% considera que o gestor necessita capacitar-se para assumir uma chefia. Apesar da maioria ter relatado que procurou outras fontes de capacitação diferentes do PDG (57,1%), um quantitativo significativo (42,9%) afirmou que, além de não participar do programa, não procurou outras fontes de capacitação. A Tabela 12 apresenta o resumo das questões sobre os resultados acima.

O grande quantitativo de gestores que optam em não se capacitar diverge sobremaneira dos preceitos básicos da Administração Pública Gerencial. Conforme verificamos com Secchi (2009), esse modelo normativo é voltado para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. A busca pela capacitação e pelo aperfeiçoamento deve ser uma constante nos servidores para que se atinja um nível satisfatório na prestação do serviço público.

É necessário, portanto, que o PDG busque mobilizar esse quantitativo de servidores no intuito de inseri-los no ambiente de conhecimento e de formação continuada proporcionado pelo programa e apregoado pelo Gerencialismo.

5.1.3 Perspectiva dos participantes do PDG

Partindo do total geral de 53 respostas, foram subtraídos os 21 respondentes que nunca participaram do PDG (detalhados na Tabela 12), obtendo-se o novo total de 32 respondentes que se habilitaram para responder questões sobre sua perspectiva enquanto participante da política em estudo.

Sobre a participação no PDG, o questionário buscou identificar quais frentes do programa (encontros periódicos ou trilhas de aprendizagem) foram utilizadas pelo respondente, de modo a proporcionar a avaliação apenas do tipo de capacitação que o gestor foi participante.

Verificou-se que, dos 32 respondentes, 78% utilizaram as duas frentes de atuação do programa. Do contrário, 11% utilizaram apenas os encontros periódicos para capacitar-se, enquanto outros 11% usufruíram apenas das trilhas de aprendizagem. Esse achado indica que não existe prevalência de nenhuma das formas de capacitação, sendo um indício importante para a manutenção e aprimoramento das duas frentes de atuação do PDG.

Ainda sobre o tema, constatou-se que 53,1% dos respondentes participaram de um ou dois encontros do programa, enquanto 31,3% participaram de três ou quatro encontros. Outros 12,5% nunca compareceram a nenhuma palestra/*workshop*. Quanto às trilhas de aprendizagem, 50% dos respondentes concluíram 1 ou 2 cursos dispostos no site, enquanto 28,57% não chegaram a concluir nenhum curso, apesar de conhecer e acessar as trilhas de aprendizagem. Apresentamos um resumo na Tabela 13.

Tabela 13: Quantitativos de respondentes que participaram de cada frente do PDG (continua)

Q16- De quantos encontros (palestras, workshops, etc) do PDG você participou?	Quantidade	%
1 a 2	17	53,1%
3 a 4	10	31,3%
Nenhum	4	12,5%
4 a 5	1	3,1%
Total	32	100%
Q17- Quantos cursos do PDG você concluiu?	Quantidade	%
1 ou 2	14	50,0%
Nenhum	8	28,6%
3 ou 4	5	17,9%
5 ou 6	1	3,6%
Total	28	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O formulário da pesquisa também dispunha de perguntas com respostas em escala. As alternativas às perguntas foram distribuídas em escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo codificadas da seguinte maneira: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente.

Além disso, lembro que cada respondente apenas avaliou o tipo de capacitação em que participou: somente as trilhas de aprendizagem; somente os encontros periódicos; trilhas de aprendizagem e encontros periódicos.

Quanto à percepção que os respondentes possuem sobre o programa, houve um consenso que o servidor, ao assumir um cargo de chefia, deve realizar uma capacitação relacionada com a sua nova posição hierárquica, com 65,63% dos pesquisados concordando totalmente e 31,25% concordando com a afirmativa.

Os respondentes também foram taxativos em confirmar que conhecem suas próprias necessidades de capacitação. Cerca de 69% concordaram com a afirmativa e 31% concordaram totalmente.

Essa afirmativa é extremamente importante para o programa, tendo em vista que o PDG é, em sua essência, uma capacitação autogerenciada, ou seja, o participante é livre para escolher os cursos e palestras que deseja seguir.

Chama a atenção o resultado obtido pela questão Q20 - “Considero que o PDG supre minha necessidade de capacitação para o exercício do cargo de gestor”. Não houve consenso dos respondentes, já que 47% indicaram concordar com a afirmativa, mas 44% e 3% discordam e discordam totalmente, respectivamente. Apesar da falta de consenso entre os respondentes, o achado indica que o programa está falhando em atender as necessidades de capacitação dos gestores, já que a significativa parcela de 47% dos entrevistados não considera o programa suficiente para sua capacitação como gestor.

A questão Q21- “Sinto que sou parte integrante na escolha de temas e cursos do PDG” apresentou o percentual de discordantes maior que o percentual de concordantes, resultando em 47% e 28%, respectivamente. Esse é um importante achado para a pesquisa, na medida em que a política deveria ser participativa e inclusiva, característica que não pode ser comprovada pelas respostas obtidas. Corroborando com esses percentuais, reiteramos a baixa adesão dos gestores a esta pesquisa, além do limitado número de servidores que concluíram os ciclos de palestras.

Conforme verificamos com Campelo (2010), é por meio da participação que é possível envolver os grupos de interesse na resolução de problemas de governo. Esse envolvimento é necessário, inclusive, para despertar o senso de pertencimento tão necessário

à motivação dos participantes. Por isso, uma integração mais aprofundada dos gestores na formulação e nas modificações da política apresenta-se como um importante fator para o sucesso do PDG.

Os achados das questões Q20 e Q21 demonstram que, sob a perspectiva do indivíduo, a política ainda carece de muitas melhorias. Lejano (2012) salienta que os avaliadores devem ser hábeis na criação de espaços para extrair as perspectivas das pessoas afetadas pelas políticas públicas. Parece ser essa a maior dificuldade do PDG, considerando que as ferramentas hoje utilizadas no programa não conseguem transformar em realidade as reais necessidades de capacitação dos gestores.

O formulário dispunha também de uma questão aberta a qual solicita ao respondente sugestões de cursos ou temas a serem abordados pelo PDG. As sugestões fornecidas por 28 respondentes (quatro se abstiveram de responder) foram agrupadas seguindo a divisão de “Treinamento” ou “Desenvolvimento”. Além disso, procedemos com a verificação se o tema/curso sugerido está contemplado pelo programa. O resumo está disponível no Apêndice E.

Retomando os ensinamentos de Rosenberg (2001), ações de treinamento são conceituadas como a aquisição ou o aprofundamento de uma habilidade que será aplicada dentro de um período específico.

Já as ações de desenvolvimento, segundo Meneses *et al* (2010), são aquelas orientadas para o crescimento pessoal e profissional do funcionário sem necessariamente possuir vínculo estreito com o posto de trabalho atual do capacitado.

Considerando a réplica dos respondentes, constatou-se que não houve predileção por nenhum tipo de capacitação. Treze respondentes sugeriram cursos da área técnica (como auditoria, Lei Geral de Proteção de Dados, Governança, *People Analytics*) que se aproximam do conceito de “treinamento”, enquanto outros treze pesquisados sugeriram cursos da área comportamental, (como Comunicação Não Violenta, Gestão de Equipes, Motivação, *E-liderança*, Mediação de Conflitos, Ética, Inteligência Emocional) que estão aproximados do conceito de “desenvolvimento”.

Verificamos que 11 dos temas sugeridos estão minimamente contemplados no programa, mas carecem de aprofundamento; outros 8 temas já foram completamente abordados e outros 8 temas nunca foram abordados pelo PDG.

Levando em consideração as respostas acima, o PDG deve ratificar o caráter dos tipos de capacitações que disponibiliza, continuando a prezar pela multidisciplinaridade, de forma a abranger tanto as necessidades de treinamentos quanto as de desenvolvimento de

gestores. Contudo, levando em conta as respostas negativas, como em Q20, Q21 e Q26, é necessário que os responsáveis pelo programa se aproximem mais dos gestores, conversando e debatendo, no intuito de entender melhor suas necessidades, suas preferências e suas motivações.

5.1.3.1 Perspectiva dos participantes quanto aos encontros periódicos do PDG

Quanto aos encontros periódicos, os respondentes mostraram-se satisfeitos quanto à qualidade e a relevância das palestras/*workshops*. As indagações sobre os palestrantes, os temas, a aplicabilidade da aprendizagem e a interação entre os participantes receberam um satisfatório quantitativo de concordantes em percentuais sempre próximos aos 70%, conforme tabela 14.

Tabela 14: Perspectiva dos participantes sobre os encontros periódicos do PDG (continua)

Q22- Os palestrantes dos encontros que participei demonstraram grande conhecimento e segurança na temática em pauta.	Quantidade	%
Discordo Totalmente	1	3,57%
Discordo	1	3,57%
Indiferente	2	7,14%
Concordo	17	60,71%
Concordo Totalmente	7	25,00%
Total	28	100,00%
Q23- Os encontros que participei proporcionaram oportunidades adequadas para interagir, fazer perguntas e discutir com os facilitadores e participantes.	Quantidade	%
Discordo Totalmente	0	0,00%
Discordo	3	10,71%
Indiferente	4	14,29%
Concordo	14	50,00%
Concordo Totalmente	7	25,00%
Total	28	100,00%

Tabela 14: Perspectiva dos participantes sobre os encontros periódicos do PDG

(continua)

Q24- As temáticas dos encontros possuem aplicação prática nas minhas atribuições cotidianas de gestor.	Quantidade	%
Discordo Totalmente	1	3,57%
Discordo	4	14,29%
Indiferente	1	3,57%
Concordo	17	60,71%
Concordo Totalmente	5	17,86%
Total	28	100,00%
Q25- A duração, o formato e a periodicidade dos encontros foram adequados para o compartilhamento e a aprendizagem das temáticas abordadas.	Quantidade	%
Discordo Totalmente	1	3,57%
Discordo	6	21,43%
Indiferente	4	14,29%
Concordo	14	50,00%
Concordo Totalmente	3	10,71%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a divulgação e publicização dos encontros do PDG (questão Q26), 50% dos respondentes demonstraram estar de acordo com o grau de divulgação do programa, em oposição aos 46,29% discordantes da afirmativa. Essa é outra questão que não encontra consenso nas respostas, mas que apresenta um alto grau de discordantes, levantando a necessidade de um olhar mais atencioso pelos responsáveis pela política. Ressalta-se a grande importância da comunicação para engajar a participação dos gestores no PDG.

Todavia, de acordo com o que já foi mencionado neste trabalho, o programa é divulgado em variados canais institucionais (Anexo B).

Nesse aspecto, é importante que o conceito de avaliação de política pública seja lembrado. O guia “Avaliação de Políticas Públicas Guia prático de análise ex post” (Presidência da República, 2018) define o termo como sendo o processo de verificar o que está ou não dando certo, oportunizando a implementação de melhorias. É o que deve acontecer com

o achado da questão Q26, na medida em que, apesar de dispor de ferramentas de comunicação devidamente comprovadas, o PDG não alcança de forma satisfatória seu público de interesse.

Outra importante questão trata da motivação em participar dos novos encontros do PDG (Q27). O resultado não se apresenta como positivo para o programa, na medida em que apenas 53,58% de respondentes foram concordantes, sendo 14,29% das respostas “Concordo Totalmente” e 39,29% de “Concordo”.

Retornamos mais uma vez a Lejano (2012) para lembrarmos da multidimensionalidade, da contextualização e da triangulação de informações necessárias para a avaliação de políticas públicas.

É nesse cenário que devemos lembrar que os gestores respondentes da pesquisa apontaram como principal fator para assumir o cargo de chefia a necessidade do setor (questão Q10). Além disso, 72,5% dos respondentes da questão Q11 indicaram estar insatisfeitos com a gratificação financeira recebida por conta do cargo de gestão (Q11).

Com isso em mente, relembremos também das boas avaliações que os palestrantes, os temas, a aplicabilidade da aprendizagem e a interação entre os participantes receberam dos respondentes (questões Q22, Q23, Q24 e Q25).

Dessa forma, a dificuldade em motivar os gestores a participarem do PDG parece fazer parte de um cenário que extrapola o programa, já que as respostas acima indicam que o cargo de chefia não é uma posição que signifique necessariamente a realização profissional almejada pelos servidores.

É nesse contexto que o PDG está padecendo em fomentar os servidores a capacitarem-se.

5.1.3.2 Perspectiva dos participantes quanto às trilhas de aprendizagem

Assim como observado na seção anterior, os respondentes mostraram-se satisfeitos quanto à qualidade e a relevância das trilhas de aprendizagem disponibilizadas no site do PDG. As indagações sobre a atualização dos temas dos cursos, leiaute do site e a pertinência e clareza das trilhas de aprendizagem receberam boas quantidades de respostas positivas, conforme Tabela 15.

Tabela 15: Perspectiva dos participantes sobre as trilhas de aprendizagem do PDG
(continua)

Q28- As informações do site estão organizadas de forma clara e intuitiva e o conteúdo apresentado é adequado ao objetivo proposto.	Quantidade	%
Discordo Totalmente	0	0,00%
Discordo	2	7,14%
Indiferente	3	10,71%
Concordo	18	64,29%
Concordo Totalmente	5	17,86%
Total	28	100,00%
Q29- As temáticas apresentadas no site são suficientemente atualizadas e recicladas.	Quantidade	%
Discordo Totalmente	1	3,57%
Discordo	4	14,29%
Indiferente	6	21,43%
Concordo	12	42,86%
Concordo Totalmente	5	17,86%
Total	28	100,00%
Q30- As Trilhas de Aprendizagem disponibilizadas no site são claras, compreensíveis e pertinentes à realidade da UFC.	Quantidade	%
Discordo Totalmente	1	3,57%
Discordo	4	14,29%

Tabela 15: Perspectiva dos participantes sobre as trilhas de aprendizagem do PDG

(conclusão)		
Q30- As Trilhas de Aprendizagem disponibilizadas no site são claras, compreensíveis e pertinentes à realidade da UFC.	Quantidade	%
Indiferente	3	10,71%
Concordo	14	50,00%
Concordo Totalmente	6	21,43%
Total	28	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A afirmativa “Q31- O conteúdo apresentado no site atendeu às minhas necessidades de treinamento para o desempenho do meu atual cargo de chefia” não apresentou um quantitativo satisfatório de respostas positivas. Exatamente 50% dos respondentes foram concordantes, enquanto 32,14% foram discordantes e 17,86% foram indiferentes.

Assim como a questão equivalente Q20 (Considero que o PDG supre minha necessidade de capacitação para o exercício do cargo de gestor), a afirmativa Q31 chama a atenção mais uma vez para a necessidade de criar espaços para extrair as perspectivas dos indivíduos afetados pela política (Lejano, 2012), aproximando os responsáveis pela política dos gestores participantes.

Outra importante questão trata da motivação em seguir as trilhas de aprendizagem disponibilizadas pelo PDG (Q32). O resultado também não foi positivo para o programa, na medida em que apenas 50% de respondentes foram concordantes com a afirmativa que estão motivados a seguir as trilhas, outros 32,14% foram discordantes e 17,86% foram indiferentes. O resultado assemelha-se muito com o da questão Q22 (Sinto-me motivado a participar dos futuros encontros do PDG), exacerbando mais uma vez a necessidade de um aprofundamento no cenário multidimensional verificado no contexto da UFC.

5.2 Entrevistas semiestruturadas

5.2.1 Entrevista com os participantes que concluíram o PDG

Conforme mencionado no capítulo de metodologia, foram escolhidos para participarem de entrevistas os participantes do PDG que obtiveram presença superior a 70% nos encontros periódicos do programa, quantidade necessária para se obter o certificado emitido pela Divisão de Formação Profissional. Esse quesito foi escolhido principalmente por ser a única forma de controle que o PDG possui sobre a frequência dos participantes (tanto nas trilhas de aprendizagem quanto dos encontros periódicos). Nesse sentido, acreditamos que os servidores mais assíduos possuem mais conhecimento e interesse sobre o programa, sendo, conseqüentemente, ideais para o objetivo da entrevista.

Foi solicitado à DIFOP a lista de concludentes dos dois ciclos de palestras e, em resposta, recebemos o nome de apenas três servidores, um quantitativo bem pequeno para o público total de 359 servidores do programa. Da lista de concludentes, apenas um servidor aceitou realizar a entrevista. Os demais alegaram que não possuem lembranças dos eventos e, portanto, não conseguirão contribuir positivamente com a pesquisa.

Dessa forma, no dia 19/07/2024, às 14 horas, de forma virtual, realizamos a entrevista (doravante “Entrevista 1”) com o servidor que, em atendimento ao termo de consentimento (Apêndice D), terá seu nome mantido em sigilo. A entrevista seguiu o roteiro listado no Apêndice D, cujas perguntas estão codificadas com as iniciais EP (EP1, EP2, EP3, etc).

O entrevistado relatou que conheceu o PDG através das reuniões de gestão que participava e dos meios de comunicação institucionais, como o boletim informativo semanal “Conexão”, o *e-mail* institucional e o site do programa e da PROGEP.

Essa primeira informação nos leva ao achado da questão Q13 (Quais os principais fatores que influenciaram a sua não participação no PDG?), onde a maioria dos respondentes (71,4%) relatou não conhecer o programa. Contudo, conforme explicado pelo entrevistado, o PDG é, de fato, divulgado em vários canais institucionais, o que abre espaço para o debate sobre onde o problema se localiza: nos meios de comunicação da Universidade ou no interesse do servidor em acessar as informações institucionais?

Por outro lado, a questão Q26 (Os encontros do PDG são suficientemente divulgados e publicizados para os servidores) também chamou a atenção por conta do considerável quantitativo de respostas negativas.

Dessa forma, apesar da visão positiva do entrevistado, as respostas obtidas pelo questionário nos levam a perceber que a promoção do PDG carece de mais atenção por parte dos responsáveis pela política. Nesse contexto, chamamos a atenção para o fato que o envolvimento dos participantes do programa está limitado ao preenchimento de formulários que

apontam suas demandas por capacitação. Não existe um estímulo para que outros aspectos do PDG, como a promoção, sejam debatidos. Dessa forma, acreditamos que, conforme verificamos com Lejano (2012), a criação de espaços de escuta efetivos é essencial para a captura das variadas perspectivas dos servidores.

Outro importante achado para os objetivos desta pesquisa foi observado na questão EP3 (Você procurou outras fontes de capacitação além do PDG para auxiliar no exercício do seu cargo de chefia?). O entrevistado teceu comentários elogiosos ao programa, afirmando que as capacitações listadas nas trilhas de aprendizagem oportunizam o participante a conhecer outros cursos da mesma temática:

(...) eu nunca coloco como foco um único programa, até porque as fontes de conhecimento, elas são diversas. Agora, o PDG ele abre mais as possibilidades, porque ele organizou ali várias informações no site, onde você tem as trilhas (Entrevista 1).

Portanto, assim como os respondentes da Q20 (Considero que o PDG supre minha necessidade de capacitação para o exercício do cargo de gestor), onde 46,88% foram discordantes da afirmativa, o entrevistado não considera o programa como suficiente para capacitar os servidores a exercerem um cargo de chefia. Contudo, faz importantes ressalvas sobre como o programa age como um impulsionador do conhecimento, inserindo o gestor em um ambiente de aprendizagem.

Questionado sobre quais os temas do programa mais impactaram, o entrevistado mencionou o seguinte:

(...) Então, recorde muito da questão do encontro de combate e prevenção à questão do assédio moral e sexual. Foi muito interessante porque são temáticas que, quando a gente está na rotina, a gente não percebe o quão moderno e necessário é o tema. Então, esse foi um outro ponto que eu vejo também, foi de acessibilizar pessoas com deficiência. Então, foi muito interessante também. E um outro muito especial para mim também foi o de Programa de Gestão e Desempenho, o teletrabalho, a parte prática na UFC (...) (Entrevista 1).

Com essa colocação, o entrevistado menciona capacitações que podem ser compreendidas como treinamento (teletrabalho na prática) e outras como desenvolvimento (assédio moral e sexual; acessibilidade) de acordo com os conceitos de educação corporativa elencados no referencial teórico deste trabalho. Assim como observamos nos achados do questionário, não há uma preferência entre os pesquisados quantos às capacitações do tipo treinamento ou do tipo desenvolvimento.

Corroborando com o achado acima, o servidor também relatou que a capacitação fornecida pelo PDG é relevante também para o lado pessoal do participante, ou seja, não é

restrita apenas para as atribuições funcionais do participante, característica primária da capacitação do tipo treinamento.

Além disso, o entrevistado reiterou que o PDG capacita os participantes para além de suas atribuições atuais, enfatizando a importância do programa para a vida funcional e pessoal do servidor. Transcrevemos o trecho da resposta à pergunta EP5 (Você considera que o aprendizado do programa poderá ser aplicado em outros momentos da sua vida profissional?)

A questão da acessibilidade, por exemplo, me impactou muito. Você ter a experiência, independente de gestão ou não, de reconhecer como se trabalhar com uma pessoa com deficiência em sua equipe, como se trabalhar com essa pessoa. Elas são, sim, capazes. Então, você enxerga mais facilmente isso no PDG, coisa que a rotina sem essa abertura não te permitia (Entrevista 1).

O pesquisado, assim como os respondentes dos questionários, também não priorizou uma só frente de atuação do PDG, utilizando tanto as trilhas de aprendizagem quanto os encontros periódicos.

Os achados acima indicam que o PDG deve confirmar a natureza das capacitações que oferece, mantendo o foco na multidisciplinaridade para atender tanto às necessidades de treinamento quanto ao desenvolvimento dos gestores. Essa também foi a tendência observada nos respondentes dos questionários.

A maior discordância entre os respondentes do questionário e o entrevistado deu-se nas questões que investigam se o PDG é ou não uma política participativa.

Enquanto o questionário trouxe uma alta porcentagem de respostas negativas (46,88% de discordantes na questão Q21¹), a questão equivalente EP7 (Na sua concepção, o PDG é uma política participativa?[...]) trouxe uma resposta positiva do entrevistado. Ele frisou que considera a política como sendo participativa, apesar de haver espaço para melhorias. Esse avanço, contudo, deveria partir do próprio participante, que precisa dispor-se mais a sugerir, conversar e opinar sobre o programa. O entrevistado utiliza-se como exemplo, salientando que sempre procurava sugerir temas não só nas avaliações de reações, mas também em reuniões e em conversas informais. Transcrevemos um trecho da resposta:

Eu sempre creio que a sensibilização de participação tem que existir de todos os gestores, né, de te sensibilizar para participar (...) (Entrevista 1).

Perguntado sobre as suas expectativas antes de participar do programa, o entrevistado afirmou que seu objetivo era desenvolver suas capacidades técnicas e

¹ Q21- Sinto que sou parte integrante na escolha de temas e cursos do PDG

comportamentais. Afirmou ainda que ele conseguiu dar início a esse processo de evolução tanto pelo conhecimento quanto pela vivência enquanto gestor.

Sobre sugestões e críticas acerca do PDG, o entrevistado sugeriu uma maior frequência e uma maior quantidade de encontros. A sugestão encontra respaldo na atual realidade do programa, já que, no ano de 2024, ainda não houve nenhum encontro do PDG. O entrevistado reiterou que os materiais complementares das trilhas de aprendizagem devem continuar sendo atualizados, pois são fontes de informações utilizadas de forma satisfatória pelos participantes.

Outra sugestão dada pelo entrevistado foi direcionada tanto aos participantes quanto aos responsáveis pelo PDG. Segundo ele, deve haver uma maior sensibilização para participar, no intuito de possibilitar que o programa atinja seus objetivos. Transcrevemos abaixo um trecho da resposta:

Vivemos dentro de uma instituição educadora, uma instituição de ensino que estimula o conhecimento e a pesquisa. Nesse contexto, não é obrigar, é estimular e sensibilizar para a importância de participar, reforçar os objetivos do programa e os ganhos com isso. Você vai estar ali para desenvolver não só sua capacidade de gerir equipes, mas também de gerir outras áreas da sua vida, estando ou não em cargos (Entrevista 1).

Essa sugestão também encontra correspondência no resultado obtido pelos questionários. Nas questões Q27 (Sinto-me motivado a participar dos futuros encontros do PDG) e Q32 (Sinto-me motivado a seguir as trilhas de aprendizagem disponibilizadas no site do PDG), houve uma baixa taxa de concordância, sendo 53,58% para a primeira afirmativa e 50% para a segunda. A motivação do participante, portanto, desponta como o principal desafio para o futuro do PDG.

5.2.2 Entrevista com os gestores responsáveis pelo PDG

O outro conjunto de entrevistados foi composto pelos representantes das unidades organizacionais que são responsáveis pelo gerenciamento do Programa de Desenvolvimento de Gestores. Dessa forma, foram convidados a participar desta pesquisa o Pró-Reitor Adjunto da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Entrevista 2); a coordenadora da Coordenação de Desenvolvimento e Carreira (Entrevista 3); e a diretora da Divisão de Formação Profissional (Entrevista 4). Reitera-se o caráter essencial dessas entrevistas, na medida em que proporcionaram entender quais as intenções dos responsáveis pelo PDG e se essas pretensões estão reverberando na realidade do programa.

As primeiras perguntas trataram de questionar os entrevistados sobre a formulação dos temas dos encontros periódicos e dos conteúdos das trilhas de aprendizagem, no intuito de investigar se esse processo abria espaço para o envolvimento dos participantes do programa.

Sobre o tema, os entrevistados foram consistentes em suas respostas, explicando que, à época da formulação do PDG, as necessidades de capacitação dos gestores foram obtidas por meio de pesquisa voluntária com os próprios gestores, que respondiam um questionário específico. A partir dessas necessidades, os temas eram escolhidos para fazerem parte das trilhas de aprendizagem e dos encontros periódicos. A diretora da DIFOP, explica o procedimento:

Em conjunto com a antiga gestão, foi realizada uma pesquisa com os gestores, tanto acadêmicos quanto administrativos da Universidade. A partir daí, foram definidas as trilhas que deveriam fazer parte do programa e as áreas que poderiam ser envolvidas, as competências, digamos assim (Entrevista 4).

Contudo, a coordenadora da CODEC explica que, atualmente, existe uma etapa a mais nesse processo que consiste de uma análise do Governo Federal. A servidora explica:

Antes, cada universidade tinha a liberdade de fazer seus planejamentos internos de que tipos de capacitações seriam ofertadas. Hoje, todas essas informações são centralizadas pelo governo federal e, a partir de uma devolutiva deles, é que a gente pode decidir que tipo de capacitação a gente vai ofertar internamente para os nossos servidores (Entrevista 3).

A descentralização, preceito do modelo Gerencialista, conforme explicita Bresser-Pereira (1995), refere-se principalmente à transferência de serviços sociais do nível federal para os Estados e municípios. Essa alteração visa, sobretudo, agilizar as decisões, permitindo que sejam tomadas mais perto do local onde os serviços são efetivamente prestados.

Por outro lado, a centralização apresenta-se como característica das organizações burocráticas, onde as decisões são tomadas longe do ambiente final onde serão concretizadas em ações. É o que se observa no relato supramencionado.

Na realidade da UFC e das Instituições Federais de Ensino, percebemos que a limitação mencionada na Entrevista 3 trata de centralizar a tomada de decisão, afastando a escolha final das capacitações da universidade, dificultando a precisão da política em atender as necessidades do público-alvo.

Além disso, o Pró-Reitor Adjunto também fez uma importante ressalva quanto à avaliação das necessidades de capacitação. O servidor ressaltou que a pesquisa, por tratar-se apenas de preenchimento de questionário, poderia ser mais humanizada, com conversas mais aprofundadas com os gestores:

(...) eu acho o sistema de avaliação, de uma forma geral, que a gente faz na UFC hoje pouco efetivo, poderia ser melhor. Ele é quase automático, as pessoas não pensam muito para responder, não tem muita conversa pessoal além de preencher formulário (Entrevista 2).

Dito isso, os questionamentos das entrevistas resultaram em um importante achado, confirmando que, apesar do participante ser envolvido na escolha dos temas do programa, essa participação é limitada não só pelo processo de escolha realizado pelo Governo Federal, mas também pelos próprios instrumentos de coleta utilizados pela UFC. Esses são fatores que nos transportam diretamente ao título desta pesquisa, fazendo-nos questionar se os gestores realmente estão “em cena” no programa em estudo.

A colocação do pró-reitor adjunto trata exatamente dos achados da Q21 (“Sinto que sou parte integrante na escolha de temas e cursos do PDG”), onde 46,88% discordaram da afirmativa. A análise realizada dessa questão é válida também para esse momento, pois percebe-se que a necessidade de criar espaços de escuta e acolhimento para os gestores é indispensável.

Questionamos também os participantes das entrevistas sobre como são tratadas as avaliações de reação do PDG. A diretora da DIFOP esclareceu como ocorre esse processo:

Trabalhamos com formulários de avaliação de reação via Google Forms, preenchidos pelos participantes de forma anônima. Tabulamos os dados para eventos futuros e para apresentar à gestão. Em geral, recebemos bons feedbacks (Entrevista 4).

Os entrevistados também foram questionados sobre como os palestrantes dos encontros periódicos são selecionados. A diretora explicou que os palestrantes são buscados tanto dentro da UFC como em órgãos externos, sempre considerando a *expertise* do interessado no tema. A coordenadora, por sua vez, exemplifica o processo:

(...) em áreas específicas, esses gestores têm mais experiência do que a gente. Por isso, a gente também pede a indicação deles de algum possível palestrante. Por exemplo, a gente realizou uma palestra sobre acessibilidade, então a gente entrou em contato com a Secretaria de Acessibilidade da Universidade para pedir a indicação de algum palestrante (Entrevista 3).

Esse processo apresenta-se como positivo, já que 75,71% dos respondentes ao questionário demonstraram-se satisfeitos com o conhecimento e segurança dos palestrantes (Q22- Os palestrantes dos encontros que participei demonstraram grande conhecimento e segurança na temática em pauta). Essa perspectiva do indivíduo deve ser a busca constante para o programa.

Sobre as trilhas de aprendizagem, os entrevistados confirmaram que elas eram revisadas periodicamente, mas que, no último ano, esse processo foi parado muito por conta da mudança de gestão ocorrida em agosto de 2023. Apesar desse fato, a coordenadora explicou que, quando realizadas, as atualizações levam em conta tanto as avaliações de reação quanto a realização de palestras/*workshops*:

Elas são revisadas e alimentadas regularmente, sempre que a gente identifica a necessidade de atualização. Se a gente realizou algum evento, como, por exemplo, uma palestra, ou identificamos algum curso ou material de alta aprendizagem, como textos e vídeos, que podem ser incluídos nessas trilhas, a gente faz a atualização (Entrevista 3).

Além das trilhas de aprendizagem, os encontros periódicos também estão em sobrestado, já que desde meados de 2023 não são realizados.

Bucci (1997) afirma que as políticas públicas podem variar seus aspectos básicos, mas não fogem ao fato de serem escolhidas por conta de uma priorização dos governantes. Trazendo a afirmativa para o contexto universitário, temos que a falta de atualização do PDG no último ano é um achado importante, pois sugere que o programa não é uma prioridade para a UFC ou, sob um olhar mais pessimista, pode ser percebida como negligência da gestão do programa. Essas percepções devem influenciar, inclusive, na motivação dos participantes.

É evidente que devemos considerar a mudança no reitorado da universidade ocorrida em 2023. Essa transição trouxe profundas transformações nos campos acadêmico, administrativo e político. A nova agenda acarretou em uma série de remodelações que se tornaram prioridades na nova gestão, deixando o PDG, aparentemente, em segundo plano.

Os entrevistados também foram questionados sobre quais resultados eles projetaram para os participantes do programa. O pró-reitor adjunto relatou que o desenvolvimento de habilidades técnicas e de habilidades voltadas para a área do relacionamento interpessoal são as principais lacunas que o PDG deve preencher nos participantes. Tanto a coordenadora quanto a diretora salientaram que, além das habilidades acima, o programa deve buscar inserir os gestores em um ambiente de conhecimento e autodesenvolvimento. Transcrevemos um trecho da resposta da coordenadora:

Em termos de desenvolvimento de habilidades e competências dos gestores, a gente espera que esses gestores estejam inseridos em um contexto de aprendizagem contínua e de autodesenvolvimento, e que eles possam atingir resultados que reflitam na melhoria da gestão universitária. Nesse sentido, o PDG deve ser visto como um instrumento que contribui para o desenvolvimento tanto das competências técnicas quanto comportamentais, e que promova também um sentimento de pertencimento e comprometimento institucional (Entrevista 3).

Outro questionamento levantado nas entrevistas foi sobre se os cursos nas trilhas devem ter uma relação clara e direta com o cargo do participante. As respostas apresentadas pelos entrevistados mostraram-se como complementares. O pró-reitor adjunto destacou que as trilhas são direcionadas à área de gestão de forma geral, contendo informações que os gestores precisam saber. Adicionalmente, tanto a coordenadora quanto a diretora afirmaram que as capacitações não são específicas para o cargo ocupado pelo cursista:

(...) Não há uma relação restrita entre os cargos e as trilhas de aprendizagem que são ofertadas. Aqui na universidade, a gente tem uma pluralidade muito grande de atuação dos gestores, mas buscamos desenvolver ações de desenvolvimento que contemplem duas trilhas principais: trilhas administrativas, voltadas para os gestores que atuam em áreas administrativas, e trilhas acadêmicas, voltadas para nossos gestores que atuam em áreas acadêmicas. De modo complementar, as palestras que são ofertadas no programa estão alinhadas com temáticas atuais que são pertinentes tanto à gestão pública quanto à gestão universitária de modo mais específico (Entrevista 3).

(...) As temáticas contemplam todos aqueles que participam ou pretendem participar da gestão, sem restrições específicas aos cargos (Entrevista 4).

Os entrevistados também relataram que a carga-horária dos cursos não é um quesito prioritário na escolha das capacitações. Segundo a diretora da DIFOP, existe, na verdade, uma preocupação em evitar cursos muito extensos para facilitar a participação dos gestores.

As entrevistas também foram utilizadas para questionar os entrevistados sobre a relação do ambiente organizacional da UFC com as competências desenvolvidas no PDG. Isso porque as organizações públicas ainda são vistas, muitas vezes, como encharcadas pelas disfunções da burocracia (Magalhães, 2020).

Como resposta, o pró-reitor adjunto destacou que o contexto universitário é sim propício para o desenvolvimento dessas competências, contudo é necessário mudanças para que isso vire realidade:

(...) é um ambiente propício sim, porque temos autonomia para criar estruturas, modelos de trabalho, principalmente com o programa de gestão e desempenho (PGD). Não precisamos seguir estruturas hierárquicas rígidas, podemos trabalhar com modelos mais atuais, formas mistas de trabalho onde a produção não é coordenada por uma pessoa só. Então, legalmente e institucionalmente temos a possibilidade, mas ainda não fazemos quase nada disso (Entrevista 2).

A coordenadora também ressalta que ainda são necessários ajustes na atitude dos próprios gestores para que a capacitação possa ser posta em prática:

Acho que a universidade oferece muitos meios para que as lideranças possam se desenvolver, mas é preciso, em contrapartida, que os gestores se conscientizem do impacto que essa capacitação pode ter tanto para os resultados das equipes deles quanto para os resultados organizacionais (Entrevista 3).

A diretora da DIFOP, por sua vez, defende uma análise mais aprofundada da questão, tendo em vista a pluralidade do ambiente universitário:

A universidade, pela sua natureza de gerar conhecimento, oferece essa possibilidade. Algumas áreas são mais propícias do que outras. No geral, a instituição possibilita o desenvolvimento de liderança, mas algumas áreas ainda precisam de mais oportunidades (Entrevista 4).

As últimas perguntas das entrevistas solicitaram que os entrevistados falassem um pouco sobre os fatores que dificultam a implementação do PDG e que sugerissem melhorias para a atuação e relevância do programa.

Essas foram as questões em que os entrevistados foram mais unânimes em suas respostas. Todos destacaram a dificuldade em motivar o gestor a participar do PDG:

Acho que é conseguir que o público tenha interesse em participar. Temos profissionais qualificados, conseguimos bons palestrantes, fazemos um programa legal, mas não conseguimos atingir o público-alvo necessário (Entrevista 2).

Acho que o principal fator que dificulta hoje é a maior adesão dos gestores da instituição (...) (Entrevista 3).

A adesão voluntária é um grande desafio. Muitas vezes, os gestores não participam ou mandam representantes (...) (Entrevista 4).

Nesse sentido, as sugestões de melhoria que os entrevistados forneceram foram no sentido de tentar sanar a dificuldade mencionada acima. Uma das opções relatadas nas entrevistas foi a de normatizar e estabelecer critérios para fomentar a participação dos gestores.

Além disso, a coordenadora sugeriu a conexão do PDG com outros instrumentos da UFC, como a avaliação de desempenho:

(...) vejo que precisamos integrar o programa de desenvolvimento de gestores a outros instrumentos que já estão presentes na universidade, como as avaliações de desempenho. Hoje, nossos gestores são avaliados e esses resultados, ao meu ver, deveriam embasar o planejamento de ações do programa de desenvolvimento de gestores. São instrumentos que temos na universidade, mas que não estão integrados (Entrevista 3).

Outra sugestão de melhoria mencionada pelo pró-reitor adjunto foi a de trabalhar mais a perspectiva do usuário, entender as dificuldades dos gestores. A sugestão, portanto, passa pela revisão dos instrumentos que são utilizados para levantar as necessidades de capacitação dos gestores.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo reunir, em torno dos principais achados desta pesquisa, as perspectivas dos indivíduos que se dispuseram a participar da presente avaliação do Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Essa iniciativa, aliada às análises de documentais e de contexto realizadas no início deste trabalho, concluirá a avaliação pretendida para o programa, de forma a apresentar o que está ou não dando certo, sempre levando em consideração o caráter abrangente, profundo e multidimensional típico das avaliações de políticas públicas contra hegemônicas (Presidência da República, 2018; Rodrigues, 2008). Ao final, também apresentaremos uma sugestão de reestruturação para o PDG.

Nesse caminho, tratamos de estabelecer quatro grandes ideias centrais de avaliação para emoldurar os principais achados nesta pesquisa. Essas divisões foram elaboradas considerando os temas que se mostraram relevantes ao longo dessa grande jornada que foi a avaliação do Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC. A Figura 6 ilustra as ideias centrais selecionadas.

Figura 6: Ideias centrais de avaliação do PDG



Fonte: Elaboração própria

Sobre o tema “Relevância e Qualidade do programa”, verifica-se que os participantes da pesquisa foram unânimes em confirmar a importância da capacitação voltada aos gestores, conforme verificamos em Q14 e Q18². Ressaltamos que mesmo os servidores que não participaram do programa reconheceram a relevância desse tipo de capacitação (Q14).

² Q14- Você considera que a capacitação dos gestores é necessária para o desempenho do cargo?

Q18- Ao assumir um cargo de chefia, acredito que o servidor necessita realizar uma capacitação relacionada com a sua nova posição hierárquica.

A importância da capacitação é ressaltada por Borges-Andrade (2006) o qual afirma que o objetivo final da aprendizagem no trabalho “é o aprimoramento do desempenho e de variáveis comportamentais dos treinados” (p.175). O autor ainda relaciona de forma proporcional a qualificação do empregado e o grau de autonomia que ele possui dentro de uma instituição, o que possibilita uma apropriação criadora e inovadora do trabalho e não apenas de repetição e reprodução. Esse é um fator que também aproxima o programa das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto 9.991/2019), principalmente à inovação, ao empreendedorismo e à liderança.

Foi ressaltada também a qualidade operacional do PDG. A escolha dos palestrantes, o formato dos encontros, os temas, a organização e a clareza das trilhas de aprendizagem demonstraram-se como escolhas acertadas pelos responsáveis pela política, já que obtiveram boa aceitação do entrevistado e dos respondentes ao questionário. Nesse quesito, destacamos a escolha dos palestrantes baseada em indicações de gestores de áreas específicas UFC, como explicou a coordenadora da CODEC:

Por exemplo, a gente realizou uma palestra sobre acessibilidade, então a gente entrou em contato com a Secretaria de Acessibilidade da universidade para pedir a indicação de algum palestrante (Entrevista 3).

Contudo, restou evidente, sob todas as perspectivas, o atual estado de defasagem do programa. Segundo os próprios responsáveis pelo PDG, as trilhas de aprendizagem não são atualizadas há pelo menos um ano. Conforme indica o levantamento documental (Tabela 6), os encontros periódicos não são realizados desde maio de 2023. Essa falta de atenção reflete imediatamente nos resultados negativos obtidos tanto no questionário (questões Q25, Q27 e Q29³, por exemplo), como na ressalva do participante entrevistado:

O que vejo que dá para melhorar, apesar de já estar bom, é a frequência e a quantidade dos encontros. Ser algo mais constante (Entrevista 1).

Além disso, é importante também a menção da diretora da DIFOP quanto à infraestrutura física disponível para o programa.

A infraestrutura também é uma dificuldade, com poucas salas adequadas e equipamentos limitados (Entrevista 4).

³ Q25- A duração, o formato e a periodicidade dos encontros foram adequados para o compartilhamento e a aprendizagem das temáticas abordadas.

Q27- Sinto-me motivado a participar dos futuros encontros do PDG.

Q29- As temáticas apresentadas no site são suficientemente atualizadas e recicladas.

Q33- Quais cursos ou temas você gostaria que fossem contemplados nos próximos ciclos do PDG?

EP3 - Quais os conteúdos abordados no programa mais impactaram você?

Os achados acima, que ressaltam os pontos negativos do atual estado do PDG, influenciam diretamente na qualidade da capacitação, principalmente na percepção que os participantes possuem “acerca da qualidade, quantidade, e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, assim como da adequação do ambiente físico do local de trabalho à transferência de treinamento” (Borges-Andrade, 2006, p.243). O autor resalta que essas percepções negativas fazem parte da avaliação de contexto e devem ser levadas em consideração tanto.

Todas essas ressalvas proporcionam fortes indícios para a correção de desvios ocorridos na implementação do programa, que é a função basilar da avaliação de política pública (Silva, 2013).

Sobre a temática “Treinamento e Desenvolvimento”, foi verificado, por meio de pesquisa documental, que o PDG oferta tanto capacitações do tipo treinamento, aquela que é de caráter técnico, curto prazo e com correlação direta com o cargo do participantes (Rosenberg, 2001), quanto do tipo desenvolvimento, aquela que é “orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário sem necessariamente possuir vínculo estreito com as atividades demandadas por determinada organização” (Meneses *et al*, 2010).

Sob a perspectiva dos participantes, foi verificado que o programa acerta em ofertar capacitações de diversos temas e modalidades, como constatado em Q33 e EP3³. O participante entrevistado também foi enfático em salientar que as capacitações disponíveis não estão limitadas ao treinamento técnico de aplicação imediata:

(...) vejo que é muito além. Você consegue utilizar não apenas quando muda de lotação dentro da universidade, mas também em qualquer setor, independentemente de estar na gestão, fora da universidade, na sua vida pessoal, como eu te falei. Você também consegue se planejar melhor (Entrevista 1).

Destacamos ainda as respostas satisfatórias obtidas nas questões Q24 e Q30⁴, onde os respondentes confirmam a pertinência dos temas à realidade da UFC. Esse achado, somado à perspectiva do entrevistado, reitera o caráter múltiplo do PDG, com capacitações que não só se aplicam à realidade da UFC, mas que também são importantes para o crescimento pessoal do participante.

Nesse sentido, o programa demonstra uma superação da dualidade burocracia-treinamento (abordada no capítulo de referencial teórico), onde a priorização da divisão racional

⁴ Q24- As temáticas dos encontros possuem aplicação prática nas minhas atribuições cotidianas de gestor;

Q30- As Trilhas de Aprendizagem disponibilizadas no site são claras, compreensíveis e pertinentes à realidade da UFC.

e da ênfase na conformidade com procedimentos fomentou a necessidade de treinamento dos servidores.

O PDG apresenta-se, portanto, bem mais próximo da dualidade gerencialismo-desenvolvimento, onde as capacitações cumprem um papel mais abrangente, possuindo influência na vida pessoal do participante. O programa engloba variados temas e modalidades de capacitação, visando sempre maximizar a qualificação de seus gestores e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela universidade.

Sob a perspectiva dos participantes, o programa não se apresentou como uma capacitação suficiente para o desempenho do cargo de chefia (Q20, Q31⁵). Porém, conforme salientou a coordenadora da CODEC, é necessário considerarmos a pluralidade do contexto no qual o programa é implantado:

Aqui na universidade, a gente tem uma pluralidade muito grande de atuação dos gestores, mas buscamos desenvolver ações de desenvolvimento que contemplem duas trilhas principais: trilhas administrativas, voltadas para os gestores que atuam em áreas administrativas, e trilhas acadêmicas, voltadas para nossos gestores que atuam em áreas acadêmicas. De modo complementar, as palestras que são ofertadas no programa estão alinhadas com temáticas atuais que são pertinentes tanto à gestão pública quanto à gestão universitária de modo mais específico (Entrevista 3).

Em virtude desse contexto plural e das respostas negativas do questionário, torna-se fundamental uma aproximação maior entre os responsáveis pelo programa e os gestores para que, dessa forma, seja possível absorver as reais necessidades dos participantes.

É nesse sentido que Borges-Andrade afirma que o levantamento das necessidades deve incluir, necessariamente, a análise aprofundada do contexto interno e externo da organização. Do contrário, pode haver uma descrença, por parte do público-alvo, na capacidade da capacitação produzir resultados de valor para a organização (Borges-Andrade, 2006). É o que parece estar acontecendo com o PDG e o que pode estar influenciando negativamente na próxima categoria temática: Pertencimento e Participação.

Sobre “Pertencimento e Participação”, salientamos que Lejano (2012) enfatiza que a utilização da experiência dos participantes de uma política permite uma abordagem complexa e multifacetada, gerando uma análise igualmente ampla, que respeita o conhecimento, as emoções e a autoridade moral dos envolvidos. Por essa razão, consideramos essa a principal temática da avaliação enquanto etapa do ciclo da política.

⁵ Q20- Considero que o PDG supre minha necessidade de capacitação para o exercício do cargo de gestor;

Q31- O conteúdo apresentado no site atendeu às minhas necessidades de treinamento para o desempenho do meu atual cargo de chefia.

Levando em conta a perspectiva dos participantes, o PDG não é considerado uma política participativa (Q21⁶). Além desse ponto de vista, destaca-se também o relato do pró-reitor adjunto sobre a avaliação que o PDG faz sobre as necessidades de capacitação dos gestores:

Não, eu acho o sistema de avaliação, de uma forma geral, que a gente faz na UFC hoje pouco efetivo, poderia ser melhor. Ele é muito quase automático, as pessoas não pensam muito para responder, não tem muita conversa pessoal além de preencher formulário (Entrevista 4).

O baixo interesse nesta pesquisa (mesmo considerando as variáveis já mencionadas no capítulo anterior), o irrisório quantitativo de servidores que concluíram os dois ciclos de palestras e a falta de memória sobre a capacitação também são achados que indicam a baixa participação e o pequeno senso de pertencimento dos gestores com relação ao PDG.

Sobre essa questão, Borges-Andrade (2006) contribui lecionando que uma das maneiras de avaliar a aprendizagem é observar o chamado nível de “Conhecimento”. Segundo o estudioso, esse conceito trata do primeiro nível de aprendizagem, sendo a capacidade do aprendiz de relembrar e recuperar as informações abordadas na capacitação. O segundo nível, “Compreensão”, versa sobre a capacidade do participante de traduzir, interpretar e extrapolar a comunicação. Já o terceiro, “Aplicação”, refere-se à capacidade do participante de aplicar os conhecimentos na prática. O último nível, “Análise, síntese e avaliação”, trata da competência do participante de estabelecer relações, criar e emitir julgamento levando em conta os novos conhecimentos adquiridos e os que já possuía.

Conforme observou-se no capítulo de metodologia, alguns participantes alegaram sequer lembrar de terem participado da capacitação, demonstrando que não chegaram a alcançar o primeiro nível de aprendizagem relatado acima.

Borges-Andrade salienta também que a motivação tem papel fundamental não só para aumentar o número de participantes de uma ação de capacitação, mas também para atuar na aquisição e na retenção de conhecimentos. Além disso, afeta outro importante elemento: a intenção do participante em transferir suas novas habilidades para o trabalho, o que constitui uma das finalidades da capacitação em comento.

Realizando essa tessitura entre os achados da pesquisa e a teoria apresentada neste trabalho, salientamos a urgente necessidade de motivar os gestores a envolverem-se mais e a participarem mais do programa para que a proposta de capacitação possa ser exitosa para a

⁶ Q21- Sinto que sou parte integrante na escolha de temas e cursos do PDG.

instituição e para os envolvidos. A motivação, contudo, será o principal tema da categoria “Desafios e Sugestões”.

Além da limitação das ferramentas do programa, existe também uma limitação que vem de uma esfera superior de decisão. A coordenadora da CODEC esclarece:

(...) a gente vê que é um instrumento muito engessado. Antes, cada universidade tinha a liberdade de fazer seus planejamentos internos de que tipos de capacitações seriam ofertadas. Hoje, todas essas informações são centralizadas pelo governo federal e, a partir de uma devolutiva deles, é que a gente pode decidir que tipo de capacitação a gente vai ofertar internamente para os nossos servidores (Entrevista 3).

Tem-se, portanto, que o panorama da categoria “Pertencimento e Participação” não é favorável para a participação dos gestores na (re)formulação do programa: 1) a falta de dados sobre as trilhas de aprendizagem; 2) baixo interesse dos gestores; 3) falta de espaços de escuta adequados para os participantes; 4) limitação imposta pela legislação em vigor.

Quanto à falta de dados sobre as trilhas de aprendizagem, observa-se que essa disformidade acarreta em desvios e falhas na execução do PDG, tendo em vista que essa informação é importante para a tomada de decisão dos responsáveis pela política. Além disso, são feridos os princípios da transparência, enquanto “garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis” (Brasil, 2018), e do *accountability*, enquanto princípio que acarreta a responsabilidade de uma organização perante uma outra pessoa por algum tipo de desempenho (Campos, 1990).

Nesse processo de envolvimento e participação, salienta-se a boa prática do programa em buscar palestrantes e facilitadores dentro da própria UFC. Apesar de ser uma participação limitada, tendo em vista que a busca é realizada somente depois que o tema já está definido, esse processo mobiliza os gestores e suas equipes a participarem do PDG. Essa mobilização deveria ocorrer também na escolha dos temas do programa.

Ainda sobre o tema, o participante entrevistado apresentou um novo ponto de vista sobre “Pertencimento e Participação”, relatando que a principal fonte de participação deve partir do próprio gestor:

Eu sempre creio que a sensibilização de participação tem que existir em todos os gestores, né, de sensibilizar para participar. Então, eu utilizava muito os próprios encontros para dar sugestões (...) (Entrevista 1).

Levando em conta o cenário acima, resta evidente que os mecanismos os quais o programa dispõe para envolver os participantes são insuficientes, fato que pode estar influenciando, inclusive, na motivação dos gestores em participar do PDG.

Com relação a categoria “Desafios e Sugestões” temos que o principal achado trata da motivação dos gestores. O resultado do questionário é bastante pessimista para o programa, principalmente em Q27 e Q32⁷, demonstrando que o gestor não está motivado a continuar no PDG.

Além disso, a perspectiva dos responsáveis pelo programa também indica que a motivação dos gestores é o principal desafio a ser superado pelo PDG:

(...) é conseguir que o público tenha interesse em participar. Temos profissionais qualificados, conseguimos bons palestrantes, fazemos um programa legal, mas não conseguimos atingir o público-alvo necessário. (Entrevista 2)

Acho que o principal fator que dificulta hoje é a maior adesão dos gestores da instituição (Entrevista 3).

O próprio participante entrevistado também compartilha dessa visão, indicando que a sensibilização para participar, sem utilizar-se da obrigatoriedade, é o grande desafio do programa.

O conceito de motivação para aprender refere-se à direção, à intensidade e à persistência do esforço dispendido pelo participante antes, durante e depois da capacitação (Borges-Andrade, 2006). Essa definição é primordial para tentarmos entender o desafio que o PDG tem pela frente e a importância da motivação frente aos objetivos do programa.

A motivação também influencia diretamente nos processos de aquisição, retenção e transferência do conteúdo aprendido durante a aprendizagem ao trabalho (Borges-Andrade, 2006). Ou seja, além de atuar na obtenção da nova habilidade ou comportamento, também influencia no processo de transferir a aprendizagem do campo teórico para a prática cotidiana..

Essas elucidaciones, somadas aos achados desta pesquisa, apontam que a melhoria da motivação se apresenta como um fator essencial para que o PDG alcance resultados satisfatórios dentro da UFC. Sua ausência pode, inclusive, encontrar reflexo na falta de pertencimento e participação dos gestores observadas neste trabalho.

Contudo, é necessário termos uma consciência crítica sobre o contexto e as estruturas que permeiam a Administração Pública. É por meio dessa reflexão que poderemos aprofundar questões que estariam, ao primeiro olhar, resolvidas.

Analisando o contexto em que o gestor está inserido, verifica-se que grande parte dos respondentes não possui um sentimento de realização por estar na chefia (Q10⁸), além de não estarem satisfeitos com a gratificação financeira recebida em detrimento do exercício do

⁷ Q27- Sinto-me motivado a participar dos futuros encontros do PDG;

Q32- Sinto-me motivado a seguir as trilhas de aprendizagem disponibilizadas no site do PDG.

⁸ Q10- Qual sua maior motivação para assumir uma posição de chefia?

cargo de direção. Além disso, estão inseridos em uma instituição pública que, apesar dos avanços, ainda é uma estrutura organizacional vertical e engessada, que dificulta a liberdade das lideranças. Transcrevemos algumas passagens das entrevistas:

Muito engessado, mas é um ambiente propício sim, porque temos autonomia para criar estruturas, modelos de trabalho, principalmente com o programa de gestão e desempenho (PGD). Não precisamos seguir estruturas hierárquicas rígidas, podemos trabalhar com modelos mais atuais, formas mistas de trabalho onde a produção não é coordenada por uma pessoa só. Então, legalmente e institucionalmente temos a possibilidade, mas ainda não fazemos quase nada disso (Entrevista 2).

Acho que temos as duas realidades. Há uma mudança de cultura importante e visível, mas ainda temos um certo engessamento. A universidade está passando por uma transição, com mudanças rápidas. Apesar das melhorias, ainda temos passos a seguir (Entrevista 4).

A missão de motivar o participante a fazer parte do PDG é bastante desafiadora, já que faz parte de um contexto mais amplo e trata, primeiramente, de motivar o servidor a ser gestor. Ou seja, assumir uma chefia deve ser entendido como uma ascensão institucional, um objetivo a ser conquistado pelo mérito do servidor comprometido. Esse desafio ultrapassa os limites da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e entranha-se na complexa realidade que é a Administração Pública brasileira, passando pelo espinhoso caminho do orçamento público, da reestruturação de carreiras e da Gestão de Desempenho.

A despeito disso, não podemos negar as melhorias que o PDG ainda necessita realizar. Como sugestão, os responsáveis pela política debateram a possibilidade da participação obrigatória no programa como mecanismo de incentivo à participação:

Entender como atrair os servidores que precisam de cargos de gestão. Talvez seja necessário normatizar a obrigatoriedade, não é legal que seja obrigatório, mas pode ser possível que tenha que ser, para que os gestores, principalmente novos, passem por essa formação para serem elegíveis para ocupar cargos de liderança na UFC (Entrevista 2).

Uma das coisas que percebemos é a necessidade da elaboração de um normativo que torne obrigatória a participação dos gestores nesse programa de desenvolvimento (Entrevista 3).

Podemos olhar para outros modelos, como os dos institutos, e pensar em normativos que permitam uma convocação ou obrigatoriedade de participação no processo formativo (Entrevista 4).

Não gosto de obrigar para participar. Vivemos dentro de uma instituição educadora, uma instituição de ensino que estimula o conhecimento e a pesquisa. Nesse contexto, não é obrigar, é estimular e sensibilizar para a importância de participar, reforçar os objetivos do programa e os ganhos com isso (Entrevista 1).

Borges-Andrade defende que as capacitações devem tomar como referência não só as expectativas da organização, mas também as “conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações das pessoas” (Borges-Andrade, 2006, p.435). Nesse sentido, sugere a utilização de, além de cursos formais, outras soluções de aprendizagem, como viagens de estudo, reuniões, grupos de trabalho, revistas, vídeos, etc. Esse também deve ser uma alternativa a ser observada pelos responsáveis pelo programa.

Os respondentes também sugeriram temas a serem abordados pelo programa. Verificamos que boa parte dos conteúdos já está contemplada no PDG, carecendo, talvez, de aprofundamento ou de outra abordagem.

Também foi sugerido pela coordenadora da CODEC a integração do PDG com outros dispositivos já presentes na UFC, como a Avaliação de Desempenho. Essa é uma questão importante e será levada em consideração na sugestão final a ser construída no fechamento desta avaliação.

7 CONCLUSÃO

Entre críticas e elogios, fraquezas e fortalezas, fica evidente que o Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC está passando por um período crítico em sua existência.

Foram destacados como pontos positivos a importância de capacitar gestores, as qualidades dos encontros periódicos e seus palestrantes, a riqueza das trilhas de aprendizagem e o caráter múltiplo da capacitação (que abrange tanto treinamento quanto desenvolvimento).

Contudo, o baixo interesse dos gestores (inclusive nesta pesquisa), a falta de memória sobre as capacitações, a falta de atualização do conteúdo, a falta de incentivos satisfatórios aos cargos de chefia, as dificuldades em entender as necessidades dos gestores, a escassez de dados sobre as capacitações cursadas pelos participantes, o problema em promover programa, o pequeno envolvimento dos gestores na (re)formulação do programa e, principalmente, a falta de motivação dos participantes, foram os principais pontos negativos reunidos nesta pesquisa. São eles que estão debilitando sobremaneira o PDG.

Como sugestão deste pesquisador, deve ser considerado subdividir o programa em dois momentos, de forma a manter o caráter de treinamento/desenvolvimento.

Inicialmente, os gestores estariam submetidos a cursos obrigatórios, de curta duração e que abordariam direitos e obrigações dos gestores, além de temas sensíveis, como acessibilidade, assédio e igualdade de gênero. O principal objetivo nesse momento seria treinar

e contextualizar o gestor para as atribuições que ele irá realizar e conscientizá-lo da importância e da repercussão de seus atos.

Em uma segunda fase, o programa entraria nos moldes do LideraGov, programa do Governo Federal que abordamos na seção 3.2 deste trabalho. Seria, portanto, voluntário, sendo o objetivo primário reunir os servidores que realmente buscam uma carreira dentro do serviço público.

A capacitação seria de médio prazo e disponibilizaria uma “formação teórica vivencial, conduzida a partir da prática e orientada para a prática com o uso de metodologias ativas” (LideraGov[...], *s.d*). Ou seja, dificuldades práticas que os próprios participantes possuem, e muitas vezes compartilham, seriam debatidas e solucionadas durante o programa, integrando e mobilizando os gestores da instituição.

Para fomentar ainda mais a participação, o PDG deve se integrar com outras ferramentas da gestão de pessoas da UFC e trazer benefícios para seus participantes. O programa pode ser considerado como critério para seleção de cargos de direção, editais de seleção e remoção, prioridade de férias e de teletrabalho, por exemplo.

Outra sugestão evidente é a de revisão da gratificação financeira recebida pelos gestores. Essa reformulação deveria passar, inclusive, pela diminuição da diferença monetária entre os níveis de gratificação, tornando os pagamentos mais justos e proporcionais à responsabilidade dos gestores.

A presente avaliação não tem a pretensão de ser definitiva, tampouco se apresenta como tal. cremos, contudo, que a busca por críticas, elogios e sugestões emitidas de diferentes perspectivas e contextualizadas na realidade em que se encontram, é o passo inicial (e necessário) para o aprimoramento do Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC. Somente por meio de uma análise crítica e constante será possível que o programa atinja de forma satisfatória os gestores da UFC.

Dito isso, retomamos o título desta pesquisa para realizarmos a provocação: no palco do PDG, os gestores realmente estão em cena? Em um primeiro momento, tendemos a acreditar que sim, considerando que as chefias são o público-alvo da política e essa política é formulada também por chefias. Contudo, após a jornada desta avaliação, foi possível enxergar que os gestores: não possuem espaços de escuta eficientes para expor suas necessidades; não participam suficientemente da (re)formulação do programa; possuem baixa motivação para continuar no PDG e; possuem baixo senso de pertencimento com o programa. Com esses achados, podemos responder a provocação afirmando que os gestores podem até estar em cena,

mas possuem o papel de meros coadjuvantes, quando, na verdade, deveriam ser as principais estrelas desse programa.

Ao longo deste trabalho, procuramos entender melhor o PDG e seus atores, traçando a trajetória institucional da respectiva política e contextualizando-a em seus momentos de formulação e maturação. Reunimos e ouvimos diferentes atores e utilizamos da experiência deste pesquisador, que está inserido no contexto do objeto de análise, para realizar uma avaliação que foge da estreita realidade positivista, da mera observância de números e metas do programa.

Dessa forma, acreditamos que realizamos satisfatoriamente uma avaliação profunda, contextualizada e inclusiva, que possibilitou atingir o objetivo de avaliar a execução do PDG na Universidade Federal do Ceará no período de 2021 a 2023.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. **O Suporte Oferecido pela Pesquisa na área de Treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./dez., 1991.
- BECKER, H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: HUCITEC, 1993.
- BORGES-ANDRADE, J.E. *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Ministério da Administração Federal, Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 9 jul. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016**. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm. Acesso em 22 set. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991/2019, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em 20 set. 2022.
- BRASIL, F. G.; CEPÊDA, V. A.; MEDEIROS, T. B. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. *Temas da Administração Pública*, v.9, n.1, 2014, p.1-21, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/125197>. Acesso em 10 de jan. 2024.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. *Revista De Administração Pública*, 34, 7 a 26, 2000. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em 15 set. 2022.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. *Revista do Serviço Público - RSP*, ano 49, n. 1, p. 5-42, 1998. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1462/1/1998%20Vol.49%2cn.1%20Bresser%20Pereira.pdf>. Acesso em 15 mai. 2023.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Os três ciclos da sociedade e do estado**. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 41, p.193-208, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://seer.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/5625/4428>. Acesso em 25 set. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, 1997.

Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno01.pdf>. Acesso em 12 set. 2023.

BUCCI, M. P. D. **Políticas Públicas e Direito Administrativo**. In: Revista de Informação Legislativa (jan./mar. 1997). Brasília: Senado Federal, 1997. Disponível em:

<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/198>. Acesso em 25 set. 2023.

CALIXTRE, A. e FAGNANI, E. **A política social e os limites do experimento desenvolvimentista**. Campinas: IE-UNICAMP (Texto para Discussão 295), 2017.

CAMPOS, A. M. **Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?**.

Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30 a 50, 1990. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9049>. Acesso em 3 dez. 2023.

CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Revista *Ciência & Trópico*, versão 34, 2010. Disponível em <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em 3 out. 2023.

CARNEIRO, R.; BRASIL, F. P. D. **Saúde Amanhã: Textos para Discussão 49: O papel do Estado e as reformas na administração pública: da Constituição Federal de 1988 ao contexto pós-pandemia**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2021.

CARVALHO, A. M. P.; GUSSI, A. F.. In: **Perspectivas contemporâneas em Avaliação de Políticas Públicas**. Seminário “Avaliação de Políticas Públicas em Tempos Contemporâneos”. Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas. Fortaleza: UFC, 2011

CAVALCANTE, P. **Gestão Pública Contemporânea: do movimento Gerencialista ao pós-NPM**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td_2319.pdf. Acesso em 15 nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ESTENSSORO, L. **Estado e políticas públicas no Brasil: questões pendentes**. 2013.

Disponível em: <https://pt.slideshare.net/estenssoro/estado-e-politicas-pblicas-no-brasil-luis-estenssoro>. Acesso em 25 set. 2022.

FARAH, M. F. S. **Administração pública e políticas públicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2011. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/rap/a/MfQ6N6BdxJJcT8Dj5zXYW4x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 20 nov. 2023.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. **Avaliação de quarta geração**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2011, p.27-58.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUSSI, A. F.; OLIVEIRA, B. R. de. **Políticas públicas e outra perspectiva de avaliação: uma abordagem antropológica**. Desenvolvimento em Debate, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 83-101, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/32515/1/2017_eve_afgussibroliveira.pdf. Acesso em 2 dez. 2023.

LEITE, L. **Reflexões de um reformador contemporâneo do Estado brasileiro : entrevista com Luiz Carlos Bresser-Pereira**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 48 (4), 2014. Disponível em <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/30920/29738>. Acesso em 2 out. 2023.

LEJANO, R. P. **Parâmetros para análise de políticas: a fusão de texto e contexto**. Campinas: Editora Arte e Escrita, 2012.

LIDERAGOV, **uma experiência de formação inovadora e diferenciada**. ENAP, Site, *s.d.* Disponível em <https://enap.gov.br/pt/servicos/lideragov>. Acesso em 10 ago. 2024.

LIMA, L. A. de. **A representação das múltiplas dimensões paradigmáticas no estudo da administração: um ensaio sobre os limites contidos nas defesas paradigmáticas excludentes**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 2, p. 198–208, mar. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Mjk9xMgG366HpfkTmPsVd3P/#>. Acesso em 15 out. 2023.

MAGALHÃES, L.R. **Críticas à Teoria da burocracia**. Disponível em <https://professorluizroberto.com/criticas-a-teoria-da-burocracia/>. Acesso em 14 set. 2023.

MAIS de mil inscritos para o processo seletivo do LideraGOV. GovBr, Site, p. 1-1, 8 fev. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/fevereiro/mais-de-mil-inscritos-para-o-processo-seletivo-do-lideragov>. Acesso em 11 dez. 2023.

MAXIMILIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENESES *et al*, P. **Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: https://www.larpsi.com.br/media/mconnect_uploadfiles/c/a/cap_01yt.pdf. Acesso em 20 mar. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. 23/06/2020. **Institui o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes**. Portaria Conjunta, [S. l.], n. 254, p. 1-1, 24 jun. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095>. Acesso em 11 dez. 2023.

MISOCZKY, M. C.; ABDALA, P. R. Z.; DAMBORIARENA. L. **A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: Continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo**. Revista de Administração Pública e Gestão Social. Minas gerais, 2017. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/165308/001045443.pdf?sequence=1>. Acesso em 6 jan. 2024.

MOREIRA NETO, D. F. **Administração pública gerencial**. Revista de Direito, Rio de Janeiro, volume 2, nº 4, jul.– dez. 1998. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/14/756>. Acesso em 19 jan. 2024.

MOTTA, F. C. P. **Controle social nas organizações**. Rio de Janeiro: Revista Administração de Empresas, 1979. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/7hxKnNHVrRKYtzNxr4sz4SN/#>. Acesso em 18 dez. 2023.

MOTTA, P. R. M. **O estado da arte da gestão pública**. São Paulo: Revista Administração de Empresas, 2013. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/#>. Acesso em 16 jan. 2024.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York, 1984. Disponível em: https://archive.org/details/handbookofhumanr0000unse_v6x6/page/n837/mode/2up. Acesso em 15 jan. 2024.

PIRES, R. *et al*, (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil : interseções analíticas**. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3247/1/livro_Burocracia%20e%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20no%20Brasil%20-%20interse%C3%A7%C3%B5es%20anal%C3%ADticas.pdf. Acesso em 24 ago. 2023.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil. **Avaliação de políticas públicas : guia prático de análise ex post**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. v. 2.

PROGEP. **Estruturas e atribuições**. Fortaleza: UFC, *s.d*. Disponível em: <https://progep.ufc.br/pt/estrutura-e-atribuicoes/>. Acesso em 18 jul. 2024.

PROGEP. **Remuneração Cargos de Direção e Funções Gratificadas**. Fortaleza: UFC, *s.d*. Disponível em: <https://progep.ufc.br/pt/carreira-e-avaliacao/remuneracao-cargos-de-direcao-e-funcoes-gratificadas/>. Acesso em 18 jul. 2024.

RODRIGUES, L.C. **Método experiencial e avaliação em profundidade: novas perspectivas em políticas públicas**. Revista INCT-PPED: Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dd/issue/view/1397/815>. Acesso em 04 ago. 2023.

RODRIGUES, L. C. **Propostas para uma avaliação em profundidade de políticas públicas sociais**. Aval – Revista de Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, n. 1, 2008, p.7-15.

ROSENBERG, M. J. *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill, 2001. Disponível em: <https://www.qou.edu/ar/sciResearch/pdf/eLearningResearchs/eLearningStrategiesDelivering.pdf>. Acesso em 16 fev. 2024.

SALLUM JR., Brasília. **Metamorfoses do Estado brasileiro no final do século XX**. In: Revista de Ciências Sociais, vol. 18. São Paulo, p.35-54, 2003.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em 15 set. de 2022.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2ª ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SIEBRA, L. M.; SILVA JÚNIOR, J. (org.). **Avanços da educação corporativa no Estado do Ceará: contribuições das escolas de Governo e secretarias setoriais**. Fortaleza: [s. n.], 2018. 256 p. Disponível em: <https://www.egp.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/8/2020/03/Avan%C3%A7os-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-Corporativa-E-BOOK.pdf>. Acesso em 28 abr. 2024.

SILVA, M.C., SILVA, R. A., SILVA, J.D.G. **Análise e avaliação de políticas públicas: aspectos conceituais**. Boletim Governet de Administração Pública e Gestão Municipal. N° 61. outubro/2016 – p. 1434-1444 - ISSN 2237-8006 – volume único.

SILVA, M. O. S. **Avaliação de políticas e programas sociais: uma reflexão sobre o conteúdo teórico e metodológico da pesquisa avaliativa**. In: SILVA, Maria Ozanira da Silva e. (Coord.). PESQUISA AVALIATIVA: aspectos teóricos - metodológicos. 2. ed. São Paulo: Veras Editora, 2013.

SILVA, M. O. S. **Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos**. São Paulo: Veras Editora; São Luís: GAEPP, 2008.

SIQUEIRA Jr., F.A.B. **Aspectos que influenciam a efetividade das políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação na área de tecnologia de uma instituição financeira**. Universidade de Brasília: Brasília, 2007. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2392/1/2007_FernandoAntonioBragadeSiqueiraJunior.pdf. Acesso em 05 ago. 2023.

SOBRINHO, J. D. **Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?** Educação e Sociedade, v. 25, n. 88, p. 703-725, Campinas, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 31 jan. 2024.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Porto Alegre: Sociologias, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 de set. 2023.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Brasília: ENAP, 2001.

UFCTV. **Programa de Desenvolvimento de Gestores será lançado na Semana do Servidor**. [S. l.]: UFCTV, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9-be6Ytqjn0>. Acesso em 11 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **FAQ - PDG**. Fortaleza: UFC, 2015. Disponível em: <https://desenvolvimentodegestores.ufc.br/sobre/faq/>. Acesso em 18 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano De Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. 2ª revisão. Fortaleza: UFC, 2021. Disponível em <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/12/cartilha-revisao-pdi-2021-aprovada-com-declaracao-cgov.pdf>. Acesso em 23 set. 2022.

WAHRLICH, B. **Departamento Administrativo Do Serviço Público (Dasp)** – Verbete: CPDOC/ Fundação Getúlio Vargas: Departamento Administrativo Do Serviço Público (DASP) | CPDOC - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (fgv.br). Disponível em: <https://www18.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/departamento-administrativo-do-servico-publico-dasp> . Acesso em 10 fev. 2024.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Avaliação do Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC - formulário de avaliação.

Servidor(a),

Esse questionário tem o objetivo de compreender a sua perspectiva quanto ao Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFC no intuito de analisá-lo e melhorá-lo enquanto ferramenta de gestão e de desenvolvimento do servidor.

O formulário faz parte da pesquisa que está sendo realizada pelo aluno Leopoldo Viana Frota enquanto discente do Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas.

As informações obtidas nesta pesquisa serão estritamente confidenciais e somente serão divulgadas em eventos e em publicações científicas, sem que seu nome ou qualquer outro dado pessoal possa identificar o respondente.

Dessa forma, ao responder este questionário, você deve estar ciente dos seguintes aspectos:

- a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionam constrangimento de qualquer natureza;
- b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- c) sua identidade será mantida em sigilo;
- d) caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa;
- e) as informações coletadas serão utilizadas como embasamento da referida pesquisa e dos seus produtos subsequentes.

Q1- Qual sua faixa etária?

Menos de 20 anos

20 a 24 anos

25 a 29 anos

30 a 34 anos

35 a 39 anos

40 a 44 anos

45 a 49 anos

50 a 54 anos

55 a 59 anos

60 a 64 anos

65 a 69 anos

70 ou mais

Q2- Qual seu gênero?

Homem cis

Mulher cis

Homem trans

Mulher trans

Não binário

Outro

Q3- Qual o seu grau de escolaridade/formação?

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

Q4- A qual campus sua unidade de lotação pertence?

Campus do Benfica

Campus do Pici

Campus do Porangabuçu

Campus de Sobral

Campus de Quixadá

Campus de Crateús

Campus de Russas

Campus de Itapajé

Outro

Q5- Há quanto tempo você trabalha na UFC?

Menos de 1 ano

1 a 4 anos

5 a 9 anos

10 a 14 anos

15 a 19 anos

20 a 24 anos

25 a 29 anos

30 anos ou mais

Q6- Qual o nível do seu cargo na UFC?

Fundamental

Médio

Superior

Q7- Qual a categoria do seu cargo?

Técnico Administrativo em Educação

Docente

Q8- Você está designada(o)/nomeada(o) para uma função de chefia (Função Gratificada - FG ou Cargo de Direção - CD)?

Sim

Não

Q9- Há quanto tempo você está na chefia atualmente ocupada?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

7 a 8 anos

9 a 10 anos

11 anos ou mais

Q10- Qual sua maior motivação para assumir uma posição de chefia?

Realização profissional

Incentivo financeiro

Necessidade do setor

Outro

Q11- Você considera adequada a retribuição financeira para o cargo de chefia ocupado?

Sim

Não

Q12- Você participou de algum encontro do Programa de Desenvolvimento de Gestores ou acessou as trilhas de aprendizagem do programa visando capacitar-se?

Sim

Não

Q13- Quais os principais fatores que influenciaram a sua não participação no PDG?

Não conheço o PDG;

O conteúdo programático não me interessa;

O formato do programa não é atrativo;

Não possuo tempo livre para realizar a capacitação;

Não necessito de capacitação para o cargo que desempenho

Outro

Q14- Você considera que a capacitação dos gestores é necessária para o desempenho do cargo?

Sim

Não

Outro

Q15- Você procurou outras fontes de capacitação para desempenhar o seu cargo de gestor?

Sim

Não

Outro

Q16- De quantos encontros (palestras, workshops, etc) do PDG você participou?

Nenhum

1 a 2

3 a 4

4 a 5

6 ou mais

Q17- Quantos cursos do PDG você concluiu?

Nenhum

1 ou 2

3 ou 4

5 ou 6

Mais que 7

Q18- Ao assumir um cargo de chefia, acredito que o servidor necessita realizar uma capacitação relacionada com a sua nova posição hierárquica.

Sim

Não

Q19- Considero que conheço minhas necessidades de capacitação.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q20- Considero que o PDG supre minha necessidade de capacitação para o exercício do cargo de gestor.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q21- Sinto que sou parte integrante na escolha de temas e cursos do PDG.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q22- Os palestrantes dos encontros que participei demonstraram grande conhecimento e segurança na temática em pauta.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q23- Os encontros que participei proporcionaram oportunidades adequadas para interagir, fazer perguntas e discutir com os facilitadores e participantes.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q24- As temáticas dos encontros possuem aplicação prática nas minhas atribuições cotidianas de gestor.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q25- A duração, o formato e a periodicidade dos encontros foram adequados para o compartilhamento e a aprendizagem das temáticas abordadas.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q26- Os encontros do PDG são suficientemente divulgados e publicizados para os servidores.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q27- Sinto-me motivado a participar dos futuros encontros do PDG.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q28- As informações do site estão organizadas de forma clara e intuitiva e o conteúdo apresentado é adequado ao objetivo proposto.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q29- As temáticas apresentadas no site são suficientemente atualizadas e recicladas.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q30- As Trilhas de Aprendizagem disponibilizadas no site são claras, compreensíveis e pertinentes à realidade da UFC.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q31- O conteúdo apresentado no site atendeu às minhas necessidades de treinamento para o desempenho do meu atual cargo de chefia.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q32- Sinto-me motivado a seguir as trilhas de aprendizagem disponibilizadas no site do PDG.

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

Q33- Quais cursos ou temas você gostaria que fossem contemplados nos próximos ciclos do PDG?

Discordo Totalmente

Discordo

Indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA ENTREVISTA

Manifesto que é de livre e espontânea vontade que participo como entrevistado da pesquisa de título: “GESTORES EM CENA: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ”.

As informações obtidas nesta pesquisa serão estritamente confidenciais e somente serão divulgadas em eventos e em publicações científicas.

Declaro, portanto, estar ciente dos seguintes aspectos:

- a) o participante pode, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
- b) o participante pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- c) o participante poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa;
- d) as informações coletadas serão utilizadas como embasamento da referida pesquisa e dos seus produtos subsequentes.

Declaro ainda 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, 15 de julho de 2024 .

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>PARTICIPANTE DA PESQUISA</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>PESQUISADOR</p>
---	--

**APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA
AOS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO PDG DA UFC**

ER1- Como foram definidos os temas abordados pelo programa?

ER2- Como as necessidades de capacitação dos gestores são identificadas? Você considera que os instrumentos utilizados são efetivos nesse processo de identificação? O processo abre espaço para a participação dos interessados no PDG?

ER3- Como são selecionados os instrutores dos encontros periódicos do PDG?

ER4- Com qual periodicidade as trilhas de aprendizagem são revisadas ou atualizadas? Nesse processo, existe a participação dos gestores?

ER5- Quais são os resultados esperados do programa em termos de desenvolvimento de habilidades e competências dos gestores?

ER6- Referente às trilhas de aprendizagem, existem algum tipo de priorização dos cursos quanto à relação conteúdo x cargo exercido? Ou seja, os cursos devem ter ligação clara e direta com o cargo ocupado pelo cursista ou esse não é um aspecto relevante?

ER7- A carga horária é um fator importante nesse processo de escolha do curso?

ER8- Na sua opinião, a cultura organizacional da UFC é um campo propício para aplicar e/ou absorver as possíveis competências e mudanças ocasionadas pelo PDG? Você consegue indicar alguma dessas competências profissionais geradas ou pelo menos idealizadas pelo PDG?

ER9- Você considera que a UFC é um ambiente propício para o desenvolvimento da liderança?

ER10- Como são tratadas as avaliações de reação dos cursos e das palestras do PDG? Existe algum mecanismo que forneça o feedback às críticas e sugestões apresentadas? Essas informações são consideradas para a escolha dos novos cursos ou encontros periódicos?

ER11- Quais os principais fatores que dificultam a implementação do PDG?

ER12- Que sugestões você pode apontar para melhorar a atuação e a relevância do PDG? Essas sugestões poderiam melhorar a motivação dos gestores em participar do programa?

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM PESQUISA
CIENTÍFICA**

Manifesto que é de livre e espontânea vontade que participo como entrevistado da pesquisa de título: “GESTORES EM CENA: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ”.

As informações obtidas nesta pesquisa somente serão divulgadas em eventos e em publicações científicas.

Declaro, portanto, estar ciente dos seguintes aspectos:

- a) o participante pode, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
- b) o participante pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- c) o participante poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa;
- d) as informações coletadas serão utilizadas como embasamento da referida pesquisa e dos seus produtos subsequentes.

Fortaleza, 15 de julho de 2024 .

<hr/> PARTICIPANTE DA PESQUISA	<hr/> PESQUISADOR
---------------------------------------	--------------------------

**APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA
AOS PARTICIPANTES DO PDG**

EP1- Identificação do entrevistado (Nome, cargo, tempo de UFC, lotação, chefia ocupada, tempo de chefia, motivação para assumir a chefia).

EP2- Como você ficou sabendo sobre o Programa de Desenvolvimento de Gestores da Universidade Federal do Ceará?

EP3- Quais os conteúdos abordados no programa mais impactaram você?

EP4- Você procurou outras fontes de capacitação além do PDG para auxiliar no exercício do seu cargo de chefia?

EP5- Como você avalia a relevância dos conteúdos para o seu desenvolvimento profissional e pessoal?

EP6- Você considera que o aprendizado do programa poderá ser aplicado em outros momentos da sua vida profissional?

EP7- Durante o exercício da chefia você priorizou alguma vertente do PDG (trilhas de aprendizagem do site ou os encontros periódicos)?

EP8- Na sua concepção, o PDG é uma política participativa? Ou seja, você sente que os gestores possuem influência na elaboração, na implementação e/ou na avaliação do programa?

EP9- Você já utilizou algum instrumento que forneça feedback para os responsáveis pelo PDG? Se sim, qual? Se não, por qual motivo (não achou necessário, desconhece os instrumentos)?

EP10- Quais foram suas expectativas antes de ingressar no programa?

EP11- Existe algum aspecto do programa que você considera desmotivador ou que poderia ser melhorado para aumentar o engajamento dos participantes?

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM PESQUISA CIENTÍFICA

Manifesto que é de livre e espontânea vontade que participo como entrevistado da pesquisa de título: “GESTORES EM CENA: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ”.

As informações obtidas nesta pesquisa serão estritamente confidenciais e somente serão divulgadas em eventos e em publicações científicas.

Declaro, portanto, estar ciente dos seguintes aspectos:

- a) o participante pode, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
- b) o participante pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- c) o participante poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa;
- d) as informações coletadas serão utilizadas como embasamento da referida pesquisa e dos seus produtos subsequentes.

Declaro ainda 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, 15 de julho de 2024 .

PARTICIPANTE DA PESQUISA

PESQUISADOR

**APÊNDICE E - SUGESTÕES DE TEMAS FORNECIDAS PELOS RESPONDENTES
AGRUPADAS POR TIPO DE CAPACITAÇÃO**

Tipo de Capacitação	Sugestão do Respondente	Já está contemplada no PDG?
Treinamento	Auditoria	Não
Treinamento	Segurança da informação - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Não
Treinamento	Organização de processos virtuais	Sim
Treinamento	Temas relacionados a governança, gestão de riscos e processos de acordo de colaboração técnica	Em parte
Treinamento	legislação	Em parte
Treinamento	Cursos voltados para a nova lei de licitações e sobre fiscalização de contratos.	Em parte
Treinamento	Temas mais atuais como people analytics, linguagem simplificada	Não
Treinamento	processos via SEI, como diminuir a burocracia para resolver problemas dos alunos dos campi do interior	Não
Treinamento	Cursos mais práticos sobre as situações enfrentadas nos setores.	Não

Treinamento	Inteligência competitiva votado para metas da Universidade	Não
Treinamento	Curso sobre SIAPE	Não
Treinamento	Programa de Gestão de Desempenho	Sim
Treinamento	Gostaria de temas mais relacionados com os cursos que podem ser oferecidos via extensão, ou seja, normativos e legislação concernentes à extensão, bem como de temas ou cursos voltados para os aspectos práticos de assumir coordenações e diretorias.	Não
Desenvolvimento	Comunicação Não violenta	Sim
Desenvolvimento	Organização de equipes e motivação.	Em parte
Desenvolvimento	Comunicação não violenta; ética e condutas profissionais no ambiente de trabalho; adaptação ao teletrabalho.	Sim
Desenvolvimento	relações interpessoais e comportamentais	Em parte
Desenvolvimento	Condução da equipe; Inovação; Motivação.	Em parte
Desenvolvimento	Temas relacionados à saúde mental dos servidores	Sim

Desenvolvimento	Curso de E-liderança: como Gerenciar e Liderar Equipes em Ambientes Remotos	Sim
Desenvolvimento	dentro da "trilha administrativa", seria bom ter mais palestras e troca de experiencias sobre "Acessibilidade e Inclusão"	Em parte
Desenvolvimento	Inovação / Liderança / Casos de sucesso em gestão	Em parte
Desenvolvimento	Relacionamento interpessoal, direitos e deveres dos servidores, boas práticas no trabalho remoto (como gerenciar equipes à distância).	Em parte
Desenvolvimento	Motivação no ambiente de trabalho	Sim
Desenvolvimento	Gestão de pessoas, mediação de conflitos e inteligência emocional.	Em parte
Desenvolvimento	Gestão de conflito no ambiente de trabalho.	Sim
Ambos	gestão de projetos; motivação de equipe	Em parte

Ambos	Acredito que os temas sejam bem abrangentes e engloba todas as áreas da gestão. Mas acho necessário a obrigatoriedade de participação de 1 ou 2 cursos anuais para os gestores. Muitos docentes quando estão nos cargos de gestão não se capacitam ou se reciclam. Somente os TAE em cargo de gestão buscam qualificação na área e sobre temas que envolvem a gestão técnica, administrativa e acima de tudo, a humana.	Em parte
Não se aplica	Sem sugestão	Não se aplica
Não se aplica	Nada	Não se aplica
Não se aplica	Sem sugestão	Não se aplica
Não se aplica	Nada a declarar	Não se aplica

ANEXO A - CONVITE AOS GESTORES



Aos gestores(as) recém-designados(as)

Assunto: Conheça o Programa de Desenvolvimento de Gestores da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Senhor(a) gestor(a),

É com satisfação que lhe damos as boas-vindas pelo ingresso na gestão universitária.

Com o objetivo de auxiliá-lo(a) durante esse novo ciclo, informamos-lhe que a Universidade Federal do Ceará (UFC) conta, atualmente, com o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), um modelo institucional de formação continuada para o corpo gestor da UFC.

A iniciativa é composta por trilhas de aprendizagem, ciclos de palestra e cursos específicos a partir das demandas dos próprios gestores.

Assim, esperamos possibilitar o debate e o compartilhamento de ideias, permitindo o fortalecimento de boas práticas com a intenção de promover o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício das funções gerenciais.

Conheça o nosso site para saber mais sobre o programa: desenvolvimentodegestores.ufc.br.

Ademais, nos colocamos à disposição para qualquer dúvida e inquietação no que diz respeito à área de gestão de pessoas desta Universidade.

Atenciosamente,



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)
Rua Paulino Nogueira, 315, bloco I, térreo, Benfica, Fortaleza-CE
Fone: (85) 3366 7390 - site: www.progep.ufc.br

ANEXO B - COMUNICAÇÕES SOBRE O PDG

goubr Órgãos do Governo Acesso à Informação Legislação Acessibilidade


Portal da UFC Acesso a Informação da UFC Ouvidoria Conteúdo disponível em: pdg

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS


UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Você está em: [Início](#) > Resultados da pesquisa


Conheça o novo quadro do Conexão: "PDG em pauta"
21 de junho de 2023. Publicado em: [Destaques](#), [Notícias](#)

 O quadro "PDG em pauta", que estreia no Conexão nesta quarta-feira (21), tem a proposta de abordar temas relevantes para a gestão universitária, seguindo os objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).


PDG promove palestra para gestores acadêmicos sobre Estágio na UFC
5 de junho de 2023. Publicado em: [Notícias](#)

 O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), por meio do canal do PAAP-UFC no YouTube, realiza nesta terça-feira (6), às 14h, a palestra on-line com o tema "Estágio na UFC".


PDG promove palestra para gestores acadêmicos sobre "Gestão de conflitos e negociação: competências para liderar"
3 de maio de 2023. Publicado em: [Notícias](#)

 O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), por meio do canal do PAAP-UFC no YouTube, realiza nesta quarta-feira (3), às 16h, a palestra on-line com o tema "Gestão de conflitos e negociação: competências para liderar".


PDG promove palestra on-line sobre o "Plano de melhoria dos cursos de graduação da UFC"
19 de abril de 2023. Publicado em: [Notícias](#)




 O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), por meio do canal do PAAP-UFC no YouTube, realiza nesta quinta-feira (20), às 10h30min, a palestra on-line com o tema "Plano de melhoria dos cursos de graduação da UFC".


PDG promove conversa online "O que vi e vivi na coordenação de curso de graduação"
29 de março de 2023. Publicado em: [Notícias](#)

 O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), por meio do canal do PAAP-UFC no YouTube, realiza nesta sexta-feira (31), às 10h, a conversa online "O que vi e vivi na coordenação de curso de graduação", com a professora Maria José Costa dos Santos

1 2 ... 7 Próximo

 **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**
Rua Paulino Nogueira, 315 – Bloco I – CEP 60020-270 – Benfica – Fortaleza – CE
tel: WhatsApp (apenas mensagens): +55 85 3366 7877 / E-mail: atendimento@progep.ufc.br

 **Supremacia da Tecnologia da Informação**

Acessar