



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

LAÍSA ALBUQUERQUE BANDEIRA

**AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO EIXO PESSOAS – SERVIDORES DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018-2022 NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ SOB A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

FORTALEZA

2022

LAÍSA ALBUQUERQUE BANDEIRA

AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO EIXO PESSOAS – SERVIDORES DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018-2022 NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ SOB A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas Programa (MAPP) da Universidade Federal do Ceará, como requisito à obtenção do título de Mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Área de concentração: Avaliação de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Souza Porto

FORTALEZA

2022

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)

B166a Bandeira, Laísa Albuquerque.

Avaliação da implementação do eixo pessoas – servidores do Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 na Universidade Federal do Ceará sob a percepção dos técnicos administrativos em educação / Laísa Albuquerque Bandeira. – 2022.

128 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Márcio de Souza Porto.

1. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2. Técnico Administrativo em Educação . 3. Avaliação de Políticas Públicas. I. Título.

CDD 320.6

LAÍSA ALBUQUERQUE BANDEIRA

AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO EIXO PESSOAS – SERVIDORES DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018-2022 NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ SOB A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS
EM EDUCAÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em Avaliação de
Políticas Públicas Programa (MAPP) da
Universidade Federal do Ceará, como
requisito à obtenção do título de Mestre
em Avaliação de Políticas Públicas.

Aprovada em: 19/12/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Márcio de Souza Porto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Profa. Dra. Carmem Emmanuely Leitão Araújo
Universidade Federal do Ceará – UFC

Profa. Dra. Ruth Maria de Paula Gonçalves
Universidade Estadual do Ceará – UECE

*A Elis, minha filha. Luz na minha vida e
minha motivação diária.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela minha vida, por acompanhar meus passos, abrindo meu caminho, e ter possibilitado que eu chegasse aonde cheguei.

À Elis, minha filha, minha força diária, que me motiva a buscar sempre o melhor e enche meus dias de amor. Todo meu esforço é por você e por nós, minha pequena.

À minha mãe Claudênia, por todo apoio e força, principalmente nos momentos mais difíceis.

Às minhas mães de criação e coração, Elza e Cidô, por tudo que fizeram por mim durante toda minha vida. Obrigada pelo amor, carinho, paciência e tanta dedicação que tiveram comigo. Vocês são anjos que Deus enviou para zelar por mim, amo vocês.

À minha tia-madrinha Claudete por me tratar como sua filha mais velha, pelo exemplo, apoio, carinho e empenho em sempre me ajudar.

À Layanne, minha irmã, e Aline, que me apoiaram e ajudaram, dando suporte quando tanto precisei.

À Caroline, minha querida prima-irmã, Cacá, por toda ajuda em momentos necessários.

Às minhas amigas, Isadora e Lara, pela amizade, paciência e conforto nesses tempos tão cheio de altos e baixos.

Aos demais familiares e amigos que acreditaram em mim e que de alguma forma, à sua maneira, me ajudaram a chegar até aqui.

Ao meu orientador, Marcio Porto, pelos ensinamentos, contribuições e paciência com que me orientou.

À banca examinadora, pela disponibilidade e contribuições com esse trabalho.

Aos professores do MAPP, por ensinamentos e colaborações no meu aprendizado.

Aos colegas de turma, em especial Rejivania e Ana Paula, pelo apoio e força em nossa caminhada.

Aos colegas servidores técnicos administrativos em educação da UFC, por se disporem a participar dessa pesquisa.

A todos os professores e profissionais que passaram pela minha trajetória e que contribuíram para a minha formação profissional e pessoal.

Os meus sinceros agradecimentos a todos que fazem parte dessa realização e que compartilham comigo deste momento tão especial.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar a implementação do Eixo Pessoas - Servidores do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 da Universidade Federal do Ceará (UFC) a partir da percepção dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE). A fim de alcançar os objetivos pretendidos, realizou-se um estudo de caso, conduzido de modo exploratório e descritivo, utilizando-se a abordagem qualitativa. Como perspectiva avaliativa de políticas públicas, adotou-se a metodologia de Avaliação Experiencial de Lejano (2012), visto que essa proposta permite conhecer as percepções dos destinatários das ações da política em estudo, baseadas em suas experiências reais. Os dados foram coletados por meio de questionário, via Formulários do Google, aplicados aos servidores Técnico Administrativos em Educação da Universidade do Ceará. Acredita-se que os preceitos da Análise de Conteúdo, na modalidade análise temática, apresentados por Minayo (2014), para tratamento e análise de dados qualitativos serão os mais adequados para o estudo. Os resultados encontrados apontam que os TAEs, em geral, percebem a implementação das ações, mas há ainda diversas questões a serem melhoradas na execução do PDI. Entre os pontos fortes da UFC, sobressaíram-se as ações de desenvolvimento profissional, por meio dos cursos de capacitação, qualificação e formação continuada. Ainda foram destaques as ações artísticas e culturais e oferta de vagas em cursos de graduação e pós-graduação. Em relação às limitações, os resultados apontam que há ausência de uma política institucional de valorização dos servidores, diferenças entre servidores técnicos e docentes, problemas nos ambientes e equipamentos de trabalhos, dificuldades de apoio das chefias e flexibilização do trabalho, entre outros. Espera-se que conhecer o que os TAEs pensam sobre o PDI possa colaborar para melhorias nas diretrizes do plano. Esta pesquisa pode, também, contribuir na divulgação das ações realizadas pela universidade, dentro de suas políticas destinadas aos servidores.

Palavras-chave: plano de desenvolvimento institucional; técnico administrativo em educação; avaliação de políticas públicas.

ABSTRACT

This research has the general objective of evaluating the implementation of the People-Civil Servant Axis of the 2018-2022 Institutional Development Plan (PDI) of the Federal University of Ceará (UFC) from the perception of Administrative Technicians in Education (TAE). In order to achieve the intended objectives, a case study was carried out, being conducted in an exploratory and descriptive way, with a qualitative approach. The evaluative perspective of public policies adopted was the methodology of Experiential Evaluation of Lejano (2012), since it allows for the knowledge of the perceptions of the recipients of the actions of the policy under study, based on their real experiences. The data was collected through a questionnaire, via Google Forms, applied to the Administrative Technicians in Education from the Federal University of Ceará. It is believed that the Content Analysis's precepts, in the thematic analysis modality, presented by Minayo (2014) for treating and analyzing qualitative data will be the most suitable for this study. The results point that TAEs, in general, do perceive the implementation of the plan's actions, but that there are still several issues to be improved in the implementation of the PDI. Among the strengths of UFC, the professional development actions, through training, qualification and continuing education courses, stood out. The artistic and cultural actions and the offer of spots in undergraduate and graduate courses were also noteworthy. Regarding the limitations, the results indicate that there are: an absence of an institutional policy for valuing the employees, differences between technical employees and professors, problems in work environments and equipment, difficulties related to obtaining support from immediate supervisors and work flexibilization, among others. It is expected that knowing what TAEs think about the PDI can contribute to improvements in the plan's guidelines. This research can also contribute to the dissemination of actions carried out by the university, within its policies aimed at servers.

Keywords: institutional development plan; administrative technician in education; public policies evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de elaboração do PDI.....	59
Figura 2 – Atividades de planejamento da elaboração do PDI.....	60
Figura 3 – Etapas do Processo de Construção do PDI 2018-2022 da UFC.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do Planejamento Estratégico.....	43
Quadro 2 – Bases Legais de orientação à elaboração do PDI.....	54
Quadro 3 – Eixos temáticos essenciais ao PDI.....	57
Quadro 4 – Eixo Pessoas - Servidores do PDI 2018-2022 da UFC.....	64
Quadro 5 – Principais atividades realizadas (2018-2022).....	65
Quadro 6 – Dimensões do Modelo Experiencial.....	68
Quadro 7 – Apresentação dos resultados da pesquisa.....	72
Quadro 8 – Dados sócio funcionais dos sujeitos da pesquisa.....	73
Quadro 9 – Unidade de Lotação dos TAEs.....	74
Quadro 10 – Distribuição de classes e cargos dos TAEs.....	75
Quadro 11 – Conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC.....	77
Quadro 12 – Participação na construção do PDI 2018-2022.....	78
Quadro 13 – Forma de participação no PDI 2018-2022 da UFC.....	78
Quadro 14 – Você considera que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar?.....	81
Quadro 15 – Considera que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar.....	81
Quadro 16 – Não considera que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar.....	83
Quadro 17– Ações visualizadas na instituição – Objetivo estratégico 1.....	88
Quadro 18 – Participação em ações – Objetivo estratégico 1.....	88
Quadro 19 – Ações que já participaram – Objetivo estratégico 1.....	89
Quadro 20 – Você considera que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais?.....	90
Quadro 21– Considera que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais.....	91
Quadro 22 – Não considera que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais.....	92

Quadro 23 – Ações visualizadas na instituição – Objetivo estratégico 2.....	94
Quadro 24 – Participação em ações – Objetivo estratégico 2.....	95
Quadro 25 – Ações que já participaram – Objetivo estratégico 2.....	96
Quadro 26 – Você considera que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional?.....	98
Quadro 27 – Não considera que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional.....	98
Quadro 28 – Considera que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional.....	101
Quadro 29 – Ações visualizadas na instituição – Objetivo Estratégico 3.....	101
Quadro 30 – Participação em ações – Objetivo estratégico 3.....	102
Quadro 31 – Ações que já participaram – Objetivo estratégico 3.....	102
Quadro 32 – Você considera que a UFC busca garantir a excelência nos serviços prestados?.....	103
Quadro 33 – Considera que a UFC busca garantir a excelência nos serviços prestados.....	103
Quadro 34 – Não considera que a UFC busca garantir a excelência nos serviços prestados.....	105
Quadro 35 – Ações visualizadas na instituição – Objetivo Estratégico 4.....	105
Quadro 36 – Participação em ações – Objetivo estratégico 4.....	106
Quadro 37 – Ações que já participaram – Objetivo Estratégico 4.....	106
Quadro 38 – Pontos Fortes/Destaques.....	107
Quadro 39 – Pontos fracos/limitações/dificuldades.....	109
Quadro 40 – Importância do PDI para a UFC.....	111
Quadro 41 – Interesse/curiosidade em conhecer/saber mais sobre o PDI da UFC.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CONSUNI	Conselho Universitário
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EUA	Estados Unidos da América
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
FHC	Fernando Henrique Cardoso
GUNI	Especialização em Gestão Universitária
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes Básicas
MAPP	Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PE	Planejamento Estratégico
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PNPD	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
POLEDUC	Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
SAPIENS	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
TAE	Técnico Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFC	Universidade Federal do Ceará
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	18
2.1	Constituição da Administração Pública como campo específico de conhecimento.....	19
2.2	Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil.....	23
2.3	Contextualização da Universidade no Brasil.....	32
2.4	Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior.....	36
2.4.1.	<i>Políticas aplicadas aos servidores técnicos administrativos em educação.....</i>	37
2.4.1.1	<i>Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE.....</i>	37
2.4.1.2	<i>Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.....</i>	39
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PÚBLICA.....	41
3.1	Etapas do Planejamento Estratégico.....	43
3.2	Principais ferramentas de Planejamento Estratégico.....	45
3.2.1	<i>Análise SWOT.....</i>	45
3.2.2	<i>Balanced-Scorecard (BSC).....</i>	47
3.2.3	<i>Planejamento Estratégico Situacional.....</i>	48
3.3	O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior.....	50
4	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	52
4.1	Caracterização do PDI.....	52
4.1.1	<i>Bases Legais.....</i>	53
4.1.2	<i>Conteúdo e Forma do PDI.....</i>	56
4.1.3	<i>Construção do PDI.....</i>	59
4.1.4	<i>Implementação e Avaliação do PDI.....</i>	61

4.2	Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Ceará 2018-2022.....	62
4.2.1	<i>Eixo Pessoas-Servidores.....</i>	64
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	66
5.1	Perspectiva Avaliativa.....	66
5.2	Caracterização da Pesquisa.....	68
5.3	Sujeitos da pesquisa.....	70
5.4	Procedimentos de coleta de dados.....	70
5.5	Análise e interpretação dos dados.....	72
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	73
6.1	Perfil dos sujeitos da pesquisa: dados sócio funcionais.....	73
6.2	Conhecimento sobre o PDI e participação na construção do PDI 2018-2022 da UFC.....	77
6.3	Objetivo Estratégico 1 - Tornar a UFC reconhecida como um excelente local para se trabalhar.....	81
6.4	Objetivo Estratégico 2 - Proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais.....	90
6.5	Objetivo Estratégico 3 - Proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional.....	97
6.6	Objetivo Estratégico 4 - Garantir a excelência nos serviços prestados.....	102
6.7	Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	107
6.8	Importância do PDI.....	110
6.9	Outros resultados.....	112
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
	APÊNDICE - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFC – VIA FORMULÁRIO DO GOOGLE.....	126

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) são unidades de organização institucional no âmbito do ensino superior, públicas ou privadas (LDB, 1996). As Instituições Federais de Ensino Superior são aquelas mantidas pelo Poder Público, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), que têm a finalidade de executar os programas e as políticas públicas de ensino superior, e, assim, efetivar o atendimento das demandas sociais. Para isso, necessitam de instrumentos de planejamento estratégico e de gestão que auxiliem na efetivação do que é planejado, colocando em práticas as ações de forma a cumprir com sua função social.

Dentre os instrumentos de gestão pública, o MEC institucionalizou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o instrumento mais importante e norteador das metas e ações a serem executadas, ferramenta utilizada como planejamento acadêmico e estratégico das Instituições de Ensino Superior. Nesse instrumento, a instituição reflete a sua filosofia de trabalho e sua missão, estabelece diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, bem como sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende desenvolver. (BRASIL, 2006).

O PDI deve ser elaborado de acordo com as normas previstas na legislação, e deve incluir todas as características da instituição em suas dimensões culturais, políticas e econômicas. Aborda ainda os objetivos e metas que devem ser alcançados durante sua vigência (5 anos). No âmbito educacional, o instrumento deve abranger o contexto social dos destinatários de suas ações, sendo planejado de modo a se conectar, também, aos objetivos da sociedade. Percebe-se, então, que o PDI assume papel fundamental no contexto da IES, tanto por suas atribuições legais quanto pela possibilidade de servir como base ou ser o próprio planejamento da instituição.

Ao tratar sobre o PDI, faz-se importante abordar também a questão da implementação de políticas públicas que se constitui como um desafio para as Instituições de Ensino Superior públicas, principalmente no que se refere a alocação de recursos para o atendimento das demandas. Segundo Júnior (2016), as políticas públicas educacionais são políticas públicas de cunho social, que se compõem de planos, diretrizes e estratégias, que objetivam o desenvolvimento de ações do

Estado para áreas específicas, como é o caso da educação. O PDI atua justamente nessa articulação entre instâncias sociais e governamentais, no sentido de atender aos anseios de sua comunidade e às políticas públicas do governo, de modo a enfrentar os desafios da educação superior.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem responsabilidades tanto governamentais quanto sociais, e, por isso, ao elaborarem seus projetos institucionais, precisam expor por que, para que e para quem elas existem (CAVALIERI; MACEDO SOARES; THIOLENT, 2004). No contexto da gestão pública universitária, o PDI é instrumento de gestão que define em grandes linhas os objetivos institucionais para o futuro, que deve ser legitimado pela participação da comunidade.

Percebe-se então que a execução e efetividade das ações propostas no PDI deve levar em consideração a experiência e percepção dos sujeitos a quem elas se destinam. Por esse motivo, esse estudo partiu do seguinte questionamento: Como os servidores técnico-administrativos em educação percebem a implementação dos objetivos e ações do Eixo Pessoas - Servidores do PDI 2018-2022 da UFC?

Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar a implementação do Eixo Pessoas - Servidores do Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 da Universidade Federal do Ceará (UFC) a partir da percepção dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE). Os objetivos específicos são descrever o Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 da UFC, focando no Eixo Pessoas-Servidores; Comparar as informações dos documentos institucionais com as experiências dos TAEs; Compreender as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação a partir de sua experiência com as ações do Eixo-Pessoas do PDI-UFC 2018-2022.

O recorte e foco no Eixo Pessoas - Servidores se deu devido ao fato de eu ser servidora da UFC e também destinatária destas políticas. Além disso, devido a minha formação em Psicologia, interessei-me por estudar pelo viés subjetivo do objeto em questão. Julgou-se pertinente restringir o estudo a um eixo específico do PDI, o que possibilitou investigar especificamente a experiência da categoria, objetivando apresentar resultados mais concretos. Aqui cabe também explicitar que os servidores públicos da UFC incluem tanto docentes quanto os técnicos administrativos em educação. No estudo em questão, escolheu-se a categoria dos

técnicos administrativos em educação – TAE. Conforme o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, estabelecido pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, esses servidores são ocupantes de cargos efetivos e são responsáveis pelas atividades de gestão e apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão realizadas nas Instituições Federais de Ensino Superior (BRASIL,2005). A escolha dessa categoria também se motivou por ser a qual a pesquisadora está inserida e observar que muitas vezes é considerada secundária na instituição, mas que desempenham funções imprescindíveis no alcance dos resultados institucionais.

Como forma de verificar se havia outros estudos abordando a temática dentro da Universidade Federal do Ceará, fez-se uma pesquisa no Repositório Institucional da UFC, que contempla a produção científica da instituição. Utilizou-se o termo de pesquisa “Plano de Desenvolvimento Institucional” e não foi encontrada nenhuma produção com a temática. Dessa forma, julga-se que o tema é pertinente e inovador tanto para a UFC, quanto para o Mestrado Profissional em Políticas Públicas. Também se buscou outras pesquisas em IFES que abordasse a temática desse estudo. Os resultados apontaram trabalhos que objetivavam investigar, principalmente, o PDI em sua forma e conteúdo, a partir de análises formais dos instrumentos, a implementação e descrição de resultados em relação aos objetivos alcançados conforme documentos das instituições. Não foram encontrados estudos que focassem a avaliação a partir da percepção dos servidores públicos das organizações estudadas.

A fim de alcançar os objetivos pretendidos, realizou-se um estudo de caso, conduzido de modo exploratório e descritivo, utilizando-se a abordagem qualitativa. Como perspectiva avaliativa de políticas públicas, adotou-se a metodologia de Avaliação Experiencial de Lejano (2012), visto que essa proposta permite conhecer as percepções dos destinatários das ações da política em estudo, baseadas em suas experiências reais. Os dados foram coletados por meio de questionário, via Formulários do Google, aplicados aos servidores Técnico Administrativos em Educação da Universidade do Ceará. Acredita-se que os preceitos da Análise de Conteúdo, na modalidade análise temática, apresentados por Minayo (2014), para tratamento e análise de dados qualitativos são os mais adequados para o estudo.

Este estudo, ao abordar o Plano de Desenvolvimento Institucional, poderá ser referência a outras instituições de ensino. Para a Universidade Federal do Ceará, a relevância está na discussão dos resultados da pesquisa, uma vez que conhecer o que os TAEs pensam sobre o PDI poderá colaborar para melhorias nas diretrizes do plano. Esta pesquisa pode, também, contribuir na divulgação das ações realizadas pela universidade, dentro de suas políticas destinadas aos servidores.

Inicialmente, abordam-se considerações sobre a Administração Pública no Brasil, apresentando sua constituição como campo de conhecimento e articulação com políticas públicas, a evolução dos modelos, contextualização das universidades brasileiras e gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino, abordando as principais políticas para os TAEs. Em seguida, discutem-se noções acerca do planejamento estratégico na gestão pública. Posteriormente, caracteriza-se o Plano de Desenvolvimento Institucional e apresenta-se o PDI 2018-2022 da UFC, focando no Eixo Pessoas-Servidores. O tópico seguinte explica os procedimentos metodológicos aplicados. Por fim, expõe-se o resultado da pesquisa, por meio da análise e discussão dos dados obtidos.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Segundo Matias-Pereira (2018), Administração Pública pode ser entendida como o aparelho de Estado organizado que tem a função de executar serviços, com o objetivo de satisfação das necessidades da população. Nesse sentido, se apresenta como uma organização que tem o objetivo de colocar em prática funções políticas e serviços realizados pelo Governo.

Com base nessa definição, cabe também definir os conceitos de Estado e Governo. De acordo com Bresser Pereira (2004, p. 3) Estado é “[...] a instituição que organiza a ação coletiva dos cidadãos de cada Estado-nação, através de uma constituição nacional, e de todas as demais instituições legais e jurídicas que cria ou legitima”. Trata-se da nação politicamente organizada, que detém o poder soberano. Meireles (2012) destaca que três elementos constituem o Estado: território, povo e governo soberano. O Estado concretiza as suas funções, ou seja, realiza as atribuições que lhe são inerentes, através deste último elemento: o Governo, que é a

expressão política de comando, de iniciativa de fixação de objetivos do Estado e da manutenção da ordem jurídica vigente.

2.1 Constituição da Administração Pública como campo específico de conhecimento

Conforme Farah (2011), a constituição da Administração Pública como campo específico de conhecimento teve seu início nos Estados Unidos da América, EUA, visando à formação de servidores para a Administração Pública moderna. A disciplina tem suas raízes na tradição de administração científica, voltando-se à formação da burocracia governamental que tinha a responsabilidade de executar ou implementar políticas públicas. Inicialmente, enfatizou a ciência administrativa, com foco na teoria organizacional e na gestão, e partindo de princípios gerais que tinham aplicação e validade em qualquer organização, pública ou privada.

A administração pública era vista, assim, como uma ciência “livre de valores”, cuja missão era contribuir para que a administração governamental “funcionasse” de forma eficiente e econômica. O foco da disciplina era a preparação dos servidores para atividades-meio, centrais à atuação do Executivo e à implementação de políticas públicas: orçamento, gestão de pessoal e organização (HENRY, 1995 apud FARAH, 2011, p. 815).

Assim como nos EUA, os estudos em Administração Pública, no Brasil, nascem, a partir de 1930, com o objetivo de formar servidores para a constituição de um modelo administrativo moderno. Essas ações ocorreram dentro de um contexto de reforma do Estado Novo, que tinha como propósito instituir um serviço governamental baseado no mérito e na impessoalidade, como contraposição às características patrimonialistas até então prevalecentes.

Keinert (1994) faz um levantamento da evolução dos paradigmas da Administração Pública brasileira enquanto campo de conhecimento, dividindo-a em quatro períodos.

Segundo a autora, o primeiro, Administração Pública como Ciência Jurídica, vigorou entre o período de 1900 a 1929. Na época, a disciplina era vista como equivalente ou até mesmo resultante do Direito Administrativo, identificando-a com as regras jurídicas, limitando-se suas problemáticas à elaboração de leis e regulamentos de aplicação (Munõz Amato, 1959 apud Keinert, 2004).

O segundo paradigma, Administração Pública como Ciência Administrativa, entre 1930 e 1979, foi marcado pela influência dos princípios da Administração, caracterizados pela neutralidade e aplicação em diversos contextos, possibilitando a equiparação da administração pública à privada. A autora subdivide esse paradigma em três fases: Estado Administrativo (1930-1945); Administração para o desenvolvimento (1946-1964); Intervencionismo Estatal (1965-1979).

A primeira fase teve início na Revolução de 1930, com o início da estruturação e expansão do Estado Brasileiro. A forte demanda por capacidade de gestão aliada à emergente ciência administrativa possibilitou que a administração pública e a empresarial começasse a se equilibrar. Tinha como característica principal a ideia de racionalização, baseada na Escola Clássica de Administração. Fischer (1984) afirma que nessa época, o ensino de administração pública tinha um caráter estratégico e instrumental e foi implantado e consolidado para capacitação e formação de pessoas.

Conforme Farah (2011), pontos importantes nesse período foram a criação da Revista do Serviço Público, em 1937, e a fundação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP), em 1938. A publicação da Revista objetivava divulgar ideias e princípios norteadores da modernização administrativa. Keinert (1994) aponta que o DASP estava orientado pela racionalização e tecnicismo e que o órgão

iniciou um movimento de profissionalização do funcionalismo público, implantando um sistema de ingresso competitivo e critérios de promoção por merecimento. Centralizou, ainda, as atividades relacionadas a pessoal, materiais, orçamento, organização e métodos. (KEINERT, 1994, p.3).

Couto (1993) afirma que, por meio do DASP, houve a estruturação básica do aparelho administrativo do Estado como meio de adequá-lo ao modelo burocrático que se instituíra. Além de importantes transformações organizacionais, o órgão “criou regras rígidas de admissão de pessoal, instituiu o concurso público e estabeleceu critérios meritocráticos de avaliação” (COUTO, 1993, p. 116). Fischer (1984) atribui ao DASP a introdução do ensino de administração pública no Brasil como forma de treinamento. De acordo com Silva (1964), o DASP foi responsável em atrair interesses para estudos e reflexões dos conhecimentos e experiências que constituem a ciência administrativa, que, segundo Farah (2011), influenciou

fortemente na definição da estrutura e modelo de administração pública implantados pelo órgão na época.

A fase da Administração para o desenvolvimento foi marcada por uma ideologia desenvolvimentista fundamentada em duas vertentes. De um lado, os países ricos almejavam criar condições para investir nos países pobres; e, de outro, os novos Estados tinham necessidade de transformar suas burocracias coloniais em instrumentos de mudança social. Dessa forma, esse modelo foi implementado essencialmente por meio de projetos de cooperação internacional e influenciou fortemente as orientações dos estudos de Administração Pública (KEINERT, 1994). Nesse contexto, Farah (2011) acrescenta que a administração pública enquanto disciplina no Brasil, constituiu-se semelhante aos EUA, mas destacava-se o fato de, por ser um país pobre, ter ações prioritárias para o seu desenvolvimento. Assim, nessa época, a formação em administração pública nasceu enquadrada nos princípios desenvolvimentistas (FISCHER, 1984).

Na última fase apontada por Keinert (1994), estava ocorrendo aumento da máquina estatal para aumentar sua capacidade de centralização, intervenção e controle. Nessa época, houve a reforma administrativa do governo militar, que tinha como principal característica a expansão das empresas estatais. No campo de estudos, a Administração Pública continuava tendo como base a gestão empresarial, caracterizando-se pelo tecnicismo, ou seja, a valorização das técnicas administrativas como instrumentos de mudança e desenvolvimento, e uma dicotomia entre administração e política. A partir disso, a administração pública como ciência administrativa começou a demonstrar sinais de esgotamento, dando início ao paradigma da Administração Pública como Ciência Política. (KEINERT, 1994).

Nos anos de 1980, o Brasil vivenciou intensa mobilização político-social, bem como um processo de reorganização institucional. Nesse período, a ciência política tornou-se principal fonte de referencial teórico para a administração pública. Priorizaram-se estudos sobre o poder estatal, equidade e adequação social. É nesse contexto que começa a emergir um novo conceito de desenvolvimento, pautado não apenas nas ideias econômicas, mas também na necessidade de melhorias nas condições de vida e de maior dignidade humana (FISCHER, 1984). Esse paradigma, marcado pelo politicismo, abriu caminho para um novo modelo, passando a articular política e administração, que a autora chamou de

Administração Pública como Administração Pública, com início em meados de 1989. (KEINERT, 1994).

Devido às mobilizações sociais ocorridas, fortaleceram-se conceitos como cidadania e direitos sociais, fomentando no fortalecimento da cultura democrática. Instituiu-se a participação da sociedade civil na gestão pública como uma forma de controle social. O papel de intervenção estatal decresceu, dando início à redução do aparelho do Estado, principalmente pelas privatizações.

Este novo contexto exige administradores públicos capazes de administrar democraticamente e gerenciar a participação das comunidades. A competência política para conciliar demandas sociais e conviver com as relações de poder entre Estado e sociedade precisa ser aliada à capacidade técnica para definir prioridades e metas, formular estratégias e gerir recursos escassos. Entende-se assim que, para garantir a democratização das relações governo-funcionários públicos-sociedade, certas condições operativas e organizacionais precisam ser asseguradas. (KEINERT, 1994, p. 5).

É a partir desse momento que surge o enfoque na formulação, execução e avaliação de planos do governo, implicando na necessidade de refletir a Gestão Pública a partir da ligação entre ciência política e administrativa, para corresponder às expectativas de um Estado democrático e eficiente, com foco no interesse coletivo (KEINERT, 1994).

De acordo com Farah (2011), a incorporação do estudo e análise de políticas públicas ao ensino e pesquisa de Administração Pública no Brasil ocorreu no final dos anos 1960, a partir da iniciativa da Escola Brasileira de Administração Pública, EBAP, de realizar estudos setoriais, a partir de uma abordagem que permitisse identificar os objetivos das políticas governamentais, os atores envolvidos, o processo decisório e os beneficiários. A área das pesquisas, no entanto, não foi relevante, visto que o Brasil estava em um regime autoritário quando essas começaram a se desenvolver. Dessa forma, apenas a partir de 1980, durante o processo de democratização, questões relativas às políticas públicas passaram a ser inseridas nos estudos e nos cursos de administração pública, com a publicação de artigos sobre legitimidade, controle, participação social, equidade. Nos anos de 1990, começou-se a estudar os desafios das políticas pós-democratização, em âmbitos federais e locais. Entre 1998 e 2008, cresceu consideravelmente o número de trabalhos na área temática de administração pública nos encontros de administração.

Farah (2011) explica que administração pública como um campo multi e interdisciplinar, envolvendo áreas como ciência política, administração, economia, sociologia e psicologia, incluindo o estudo de políticas públicas, segue em contínuo desenvolvimento. A autora ainda afirma que, embora os estudos sobre administração pública tenham se iniciado nos anos 1950, apenas em meados de 2010, iniciou-se a inclusão de organizações não governamentais e instituições privadas voltadas à inclusão dos cidadãos no processo de formulação, implementação e controle das políticas públicas. O principal desafio é garantir a preservação da identidade da área, a partir da articulação entre administração e política.

2.2 Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil

De acordo com a literatura sobre o tema, é possível distinguir três modelos distintos de administração pública: Patrimonialista, Burocrática e Gerencial. Esses modelos foram construídos ao longo do tempo, com características próprias e relacionadas à situação política e econômica de cada época, não sendo possível afirmar, com precisão, quando ocorreu a transição entre cada um deles. Ainda, algumas características de modelos anteriores permanecem na Administração Pública brasileira contemporânea. As transições de um modelo para outro foram marcadas por três grandes reformas administrativas. A primeira foi a Reforma Administrativa de 1930, que buscou a mudança de uma administração patrimonialista através da tentativa de implementação de um modelo burocrático. A segunda se deu por meio do Decreto-Lei 200/67, que buscou a mudança do modelo burocrático para um modelo gerencial. E a terceira surgiu com o Plano de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, o qual buscou realizar uma reforma gerencial.

Na Administração Patrimonialista, ou Patrimonialismo, o soberano exerce seu domínio de forma absoluta e a administração funciona como uma extensão do seu poder. Conforme Bresser-Pereira (2001), o soberano não diferencia o seu patrimônio do patrimônio público, utilizando os bens públicos para atender finalidades particulares. Percebe-se então que, nesse modelo, era comum não haver distinção entre o que é público do que é privado. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são características comuns desse tipo de administração.

De acordo com Costa (2008), a administração pública burocrática se desenvolveu no contexto da crise econômica mundial de 1929 e das mazelas da administração pública brasileira. A economia brasileira também estava sofrendo devido à crise na bolsa de Nova York. O principal produto de exportação brasileira, o café, perdeu muito valor. Getúlio Vargas então adotou uma economia centralizada, controlada pelo governo federal, fechada, com preferência ao mercado interno e protecionista. As medidas de Vargas neste período resultaram na centralização política, econômica e administrativa. Vargas promoveu algumas mudanças com a finalidade de implantar mais racionalidade na administração pública, buscando maior eficiência. Diante de uma economia mais industrializada e da necessidade de coordenação e fiscalização do serviço público, Vargas propõe uma reforma administrativa, com o intuito de eliminar a desorganização administrativa. O órgão central encarregado de realizar as reformas foi o Departamento Administrativo do Serviço Público, DASP, que segundo Costa (2008), tinha dois objetivos principais: modernizar a administração pública e suprimir o modelo patrimonialista, e

foi efetivamente organizado em 1938, com a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União. (p. 845).

Portanto, percebe-se que a finalidade do DASP foi centralizar e reorganizar a administração pública mediante ampla reforma, definir uma política para a gestão de pessoal, e a racionalização de métodos, procedimentos e processos administrativos em geral. Klering, Porsse e Guadagnin (2010) afirmam que a implantação do modelo burocrático é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país.

Essa primeira reforma administrativa foi, portanto, a primeira tentativa de superar o patrimonialismo, fomentando a burocratização do Estado brasileiro, objetivando introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Dessa forma, buscava formar uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento. (COSTA,2008).

Segundo Secchi (2009), no modelo burocrático, o poder emana de normas e instituições formais. A partir desse axioma fundamental, o autor aponta

que se derivam três características fundamentais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, que podem ser explicadas da seguinte forma:

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas (...). A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras. Ainda mais importante, a impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando (...). O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. (p. 351)

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) corroboram com Secchi (2009) em relação às características do modelo burocrático e complementam que na burocracia há uma desconfiança prévia nos gestores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas, e por esse motivo são sempre necessários controles rígidos dos processos. Para esses autores, a qualidade fundamental da burocracia é a efetividade no controle dos abusos. Porém, existem disfunções. Esse modelo é autorreferido, ou seja, voltado para si mesmo, para seus próprios processos, e não para o cidadão. O controle transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. O controle dos processos torna-se a razão de ser da administração. Seus defeitos são, então, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos seus cidadãos.

Em busca de superar os problemas do modelo burocrático, a administração pública burocrática sofreu diversas tentativas de reformas desde 1930. As experiências se caracterizaram, em alguns casos, pela ênfase na extinção e criação de órgãos, e, em outros, pela constituição de estruturas paralelas visando a alterar a rigidez burocrática. Dentre elas, se destaca a criação de comissões especiais, como a “Comissão de Estudos e Projetos Administrativos” e a “Comissão de Simplificação Burocrática” do governo de Juscelino Kubitschek. (KLERING, PORSSE E GUADAGNIN, 2010)

O Decreto-Lei 200/67, foi uma importante mudança de direção do modelo de gestão do país, que tentava a mudança de uma abordagem burocrática para uma

abordagem gerencial, sendo, portanto, o primeiro passo em direção à reforma gerencial na administração pública.

Mediante o referido Decreto-Lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se, como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (visando a desconcentrar e descentralizar), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle. (KLERING, PORSSE E GUADAGNIN, 2010, p. 6).

A Reforma de 67 buscou, portanto, superar a rigidez do modelo burocrático, com o objetivo de dar maior eficiência à máquina pública. Para isso, utilizou-se a descentralização das atividades da Administração Direta para a Administração Indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista).

É o que Bresser-Pereira (1995) afirma:

a reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

No entanto, segundo Klering, Porsse e Guadagnin (2010), as reformas operadas pelo Decreto-Lei nº 200/67 não trouxeram mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. Costa (2008) aponta que o Decreto-Lei no 200/67 deixou sequelas negativas, que foram: o ingresso de funcionários sem concurso público, que permitiu a reprodução de velhas práticas patrimonialistas; E, a negligência com a administração direta, que não sofreu mudanças significativas na vigência do decreto e enfraqueceu o núcleo estratégico do Estado.

O modelo de Administração Gerencial surgiu na segunda metade do século XX, no contexto da crise do Estado de Bem-Estar Social, e da crise fiscal dos Estados, em um período marcado pelo desenvolvimento tecnológico, globalização e expansão das funções econômicas e sociais do Estado, que buscava obter efetividade no processo, novas soluções, medidas inovadoras, bem como novos colaboradores e parceiros. (KLERING, PORSSE E GUADAGNIN, 2010).

Conforme Tomassini apud Fadul e Silva (2005), essa reforma que tinha pressupostos gerenciais, pretendia não só tornar eficiente a gestão dos serviços públicos, mas fortalecer a capacidade do Estado. A reforma, então, esteve submetida ao contexto político e administrativo vigente, e implicou “em um processo de modernização gerencial e em uma reforma política no sentido de redefinição de papéis e de relações entre Estado, mercado e sociedade” (FADUL e SILVA, 2005, 2008).

Paulani e Pato (2005) discorrem que o Brasil, durante o final dos anos 80, passava por um declínio em sua capacidade de formar capital, além do aumento acelerado de despesas com rendas dos investimentos. Como as autoras explicam, “exporta-se crescentemente capital, por um lado, enquanto, por outro, produz-se internamente cada vez menos capital” (p. 6). Assim como os demais países da América Latina, o Brasil passava pelo abandono das ideias desenvolvimentistas, abertura ao mercado interno para importações e entrada incondicional de capital estrangeiro.

Diante disso, segundo Paulani e Pato (2005), o país não estava preparado para acompanhar a etapa da mundialização financeira, principalmente devido às altas taxas de inflação, que produziam muita oscilação nos preços, e da dificuldade em controlar os gastos do Estado.

A dificuldade em perceber a exata dimensão dos gastos públicos não parecia uma boa credencial para um país disposto a entrar no circuito mundial de valorização financeira. Tendo em vista o caráter rentista desse tipo de acumulação, e considerando que uma de suas bases mais importantes é a dívida pública, a anarquia nos gastos públicos produzida pela alta inflação era uma complicação e tanto, pois precarizava a extração de renda real que deve valorizar esse “capital caído do céu”, em que se constituem esses papéis.⁴³ Nessas condições, como poderia o país ser considerado um emergente mercado financeiro? (PAULANI e PATO, 2005, pp. 18-19).

No início dos anos 90, segundo as ideias neoliberalistas que se tornavam dominantes, o Estado não estava sendo capaz de organizar as contas públicas e de preservar a estabilidade financeira. A questão previdenciária também era vista como obstáculo para a etapa de mundialização financeira. Ainda, havia a incompatibilidade da Constituição Federal de 1988 com as pretensões rentistas. Portanto, foi se tornando evidente que para o país participar desse momento no mercado financeiro internacional, eram necessárias transformações na economia brasileira. Foi nesse contexto que os discursos neoliberais, enquanto doutrina e práticas de política econômica, foram se difundindo e utilizados com o objetivo de transformações institucionais, modernizar o país e inseri-lo no processo de globalização (PAULANI e PATO, 2005).

O Estado brasileiro abraçou de forma explícita os preceitos neoliberais e começou a adotar as providências para abrir o ingresso do país na era da financeirização. Inicia-se na gestão presidencial de Fernando Collor de Mello, continuando com Itamar Franco e, depois, Fernando Henrique Cardoso.

Paulani e Pato (2005) explicam que a partir dos argumentos do discurso neoliberal, num país recentemente democratizado e com movimento social ativo, tais mudanças foram experienciadas a partir do governo de Fernando Collor de Melo, no qual deu-se início à necessidade de reduzir o tamanho de Estado, às privatizações, ao controle de gastos públicos, à abertura da economia, dentre outras ações de cunho neoliberal.

Mudanças mais significativas ocorreram no governo Itamar Franco, como forma de preparar o país para inseri-lo no circuito internacional de valorização financeira. Houve, nessa época, promoção da desregulamentação do mercado brasileiro e abertura do fluxo internacional de capitais. Foi ainda nesse governo que surgiu o Plano Real, apresentado como forma de estabilizar a economia brasileira, na qual persistiam as altas inflações (PAULANI e PATO, 2005).

As autoras afirmam que esse foi responsável por resolver o problema da valorização financeira do país internacionalmente. Ainda, foi o Plano Real propulsor das mudanças ocorridas no governo de Fernando Henrique Cardoso, FHC.

A abertura da economia, as privatizações, a manutenção da sobrevalorização da moeda brasileira, a elevação inédita da taxa real de juros, tudo passou a ser justificado pela necessidade de preservar a estabilidade monetária conquistada pelo Plano Real. (PAULANI e PATO, 2005, p. 21).

Conforme Paulani (2013), com a estabilização monetária que se seguiu ao Plano Real, também foram tomadas providências como:

concessão de isenções tributárias a ganhos financeiros de não residentes, alterações legais para dar mais garantias aos direitos dos credores do Estado, e uma reforma previdenciária para cortar gastos públicos e abrir o mercado previdenciário ao capital privado. Em paralelo, mas tudo contribuindo para o mesmo resultado, adotou-se uma política monetária de elevadíssimos juros reais e um controle fiscal bastante rígido (buscando gerar polpidos superávits primários) e deslanchou-se o processo de privatização (p. 243).

O governo FHC teve como agenda principal as privatizações e ações assistenciais focalizadas e restritivas. Segundo Bragança (2004), a eleição de Fernando Henrique Cardoso para a presidência da República em 1995, representou um marco da Reforma do Estado. O governo justificava que a reforma era a condição essencial para o país continuar seu processo de desenvolvimento. Assim, segundo a autora, corroborando com Paulani e Pato (2005), a Reforma do Estado brasileiro se configurou como medida de ajuste às mudanças globais pautadas em diretrizes de cunho neoliberal, marcada pela redução no financiamento de serviços e gastos públicos.

Sobre os motivos que levaram à essa reforma, de acordo com Fadul e Silva (2008):

A crise financeira e a busca do equilíbrio fiscal foram, de fato, os maiores motivadores dessa reforma, tendo sido, a primeira, tratada pela via das privatizações, e o segundo, pela contenção de gastos no setor público e pela aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal, fundamental para iniciar o processo de transformação da cultura dos gestores públicos sobre a utilização dos recursos públicos. Além disso, foram também propostas reformas na previdência social com o objetivo de reduzir o déficit da previdência e torná-la viável no longo prazo (p. 7).

Os autores explicam que se alcançaria o equilíbrio fiscal com a redução do déficit, que se daria com aumento do Produto Interno Bruto (PIB), a redução do gasto público e aumento da receita orçamentária. Para controlar o gasto, a despesa com maior controle foi a despesa com pessoal, que foi considerada alta principalmente devido a transformação dos celetistas em funcionários submetidos ao Regime Jurídico Único. Foram realizadas medidas como a extinção de cargos públicos, demissões voluntárias, terceirização de atividades, além das privatizações

das empresas estatais. Ainda, a Lei de Responsabilidade Fiscal foi promulgada estipulando limites para esses gastos que caso fossem ultrapassados, teriam ajustes através de demissões.

Fadul e Silva (2008) refletem que o discurso reformista surgiu como forma de buscar melhorar a capacidade gerencial do Estado e recuperar governança e governabilidade. No entanto, a reforma foi motivada pela agenda e econômica e a crise fiscal o principal motivo do processo de reforma. Segundo os autores:

(...)a proposta de implantação da Reforma Gerencial na Administração Pública brasileira vinha sustentada pela intenção de permitir que o Estado fosse fortalecido e ampliasse a sua capacidade de garantir os direitos sociais, através de um corpo de administradores públicos mais qualificado e responsável perante a sociedade. Ou seja, o discurso reformista passava ao largo da crise financeira e fiscal do Estado, centrando o problema da administração pública brasileira no modelo de gestão praticado pelas organizações, o que seria solucionado com a adoção e implementação de pressupostos gerenciais importados da iniciativa privada. Apesar de haver procedimentos no setor público que precisavam ser transformados, os quais se evidenciavam em um cenário de serviços públicos prestados sem qualidade, com funcionários públicos descomprometidos, com salários defasados, entre outros aspectos, a proposta tinha como fundamentação teórica, argumentos econômicos de maior alcance e abrangência, e as medidas propostas foram marcadamente econômicas. (...) no percurso da reforma, indicadores econômicos, financeiros e fiscais da crise se revelaram, alcançando proporções que a agravavam. As despesas públicas entraram em processo de crescimento constante, evidenciadas através do gasto com pessoal; do aumento das dívidas públicas, externa e interna, em função do aumento dos juros e da inflação que haviam ganhado taxas de hiperinflação; em razão do aumento do déficit da previdência social. Com isso, exalta-se ainda mais a redução da capacidade do governo de implementar políticas públicas em função da falta de recursos financeiros e a redução da sua capacidade de efetuar investimentos em infraestrutura. (p. 5).

Sob o ponto de vista da gestão pública, segundo Klering, Porsse e Guadagni (2010),

(...)o cenário da Reforma empreendida no Brasil prevê diferentes estratégias e formas de descentralização dos serviços públicos: via instituição de mecanismos de privatização, visando a reduzir o tamanho do aparelhamento administrativo do Estado, bem como a dinamizar e flexibilizar sua atuação; a quebra de monopólios, para tornar competitivas as atividades exercidas com exclusividade pelo poder público; o recurso a autorizações, permissões e concessões de serviços públicos, delegando-se estes serviços ao Terceiro Setor e à iniciativa privada; o estabelecimento de parcerias com entidades públicas ou privadas para a gestão associada de serviços públicos, ou serviços de utilidade pública, por meio de convênios, consórcios e contratos de gestão; a terceirização como forma de se buscar o suporte de entidades privadas ao desempenho de atividades-meio da administração pública. (KLERING, PORSSE E GUADAGNIN, 2010, p. 8).

Em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), dirigido pelo Ministro Luís Carlos Bresser-Pereira, colocou em prática, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), o programa da reforma administrativa para o Estado Brasileiro, orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Conforme Costa (2008), “a reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para se tornar seu promotor e regulador (p. 863)”.

A proposta de reforma do aparelho do Estado parte da existência de quatro setores dentro do Estado: (1) o núcleo estratégico do Estado, (2) as atividades exclusivas do Estado, (2) os serviços não-exclusivos ou competitivos, e (4) a produção de bens e serviços para o mercado. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 286).

A reforma administrativa, segundo seu idealizador, objetivava:

(1) tornar a administração pública mais flexível e eficiente; (2) reduzir seu custo; (3) garantir ao serviço público, particularmente aos serviços sociais do Estado, melhor qualidade; e (4) levar o servidor público a ser mais valorizado pela sociedade ao mesmo tempo que ele valorize mais seu próprio trabalho, executando-o com mais motivação. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 8).

Segundo Bresser-Pereira (1995), algumas características básicas definem a administração pública gerencial: é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação. Em geral, o gerencialismo baseia-se em princípios norteadores, como, por exemplo, o interesse público, descentralização, responsabilização, transparência e participação social.

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) afirmam que no governo Lula (mandatos 2003-2006 e 2007-2010), as iniciativas de reforma propostas nesse governo seguem políticas e ações empreendidas na reforma de 1995, sendo desdobramentos e dando continuidade às reformas iniciadas no governo FHC.

Paulani (2013) acrescenta que a ascensão de Lula ao governo federal, não mudou a política econômica do país, visto que os juros continuaram altos e os

superávits primários aumentaram acima dos níveis exigidos pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). Além disso, foram tomadas medidas para complementar o processo de inserção da economia brasileira nos circuitos mundiais de acumulação financeira, como a extensão da reforma previdenciária da iniciativa privada ao setor público, criando-se o mercado de previdências complementar, e a reforma da lei de falências a fim de dar prioridade aos interesses dos credores financeiros. Assim, consolidou-se a forma de inserção da economia do país no processo de acumulação de capital em mundialmente e seu funcionamento como plataforma internacional de valorização financeira.

Atualmente, no Brasil, o modelo de administração vigente é o da administração pública gerencial, com foco no cidadão e uma forte participação social, na qual organizações sociais e sociedade civil têm exigido cada vez mais resultados, transparência dos atos públicos e *accountability*¹ dos governantes e agentes públicos.

Contudo, reflete-se que práticas dos modelos anteriores coexistem, visto que a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas. Além disso, nota-se que ainda existem traços patrimonialistas, como o nepotismo e a corrupção, por exemplo.

2.3 Contextualização da Universidade no Brasil

Conforme Santos et al. (2015), as universidades configuram-se como instituições sociais, públicas ou privadas, formadas por pessoas e que têm a responsabilidade de ofertar o Ensino Superior, cujo papel é essencial na construção e formação dos cidadãos. Chauí (2003) afirma que por ser uma instituição social, a universidade tem a capacidade de exprimir a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo, e que fazem parte da instituição universitária a presença de “opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade” (p. 5).

Segundo Buarque (2003), a universidade brasileira foi a última a surgir na América Latina, apenas em 1922, houve a criação da Universidade do Brasil, no Rio

¹ Termo de origem inglesa, que se refere à prestação de contas à sociedade, tanto legalmente quanto a questões de desempenho. Atualmente, tem sido usado como instrumento de controle, no modelo gerencial de Administração Pública, para responsabilização de ocupantes de cargos públicos, por seus atos e obrigações, frente ao Estado e à sociedade. (MOREIRA,2018).

de Janeiro, que funcionava de forma precária. A primeira grande instituição de ensino brasileira foi fundada em 1934, a Universidade de São Paulo (USP). No período de 1935 a 1964, houve o crescimento do número de universidades brasileiras, de alunos e docentes, constituindo o sistema público federal de educação superior.

Nos anos de 1960, em um cenário turbulento de crise estudantil, uma iniciativa do governo federal em modernizar as universidades públicas, iniciou a chamada Reforma Universitária de 68, instituída pela Lei 5.540. Com a promulgação dessa lei, buscava-se atualizar estruturas arcaicas que operacionalizavam organizações complexas e burocráticas tanto na área acadêmica como na administrativa. A reforma tinha como diretrizes o tripé das IES: a eficiência administrativa, a estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. (VIEIRA e VIEIRA, 2004).

Essa reforma gerou efeitos ambíguos no ensino superior no Brasil. Conforme Martins (2009), por um lado, houve a modernização de parte significativa das universidades federais, bem como a possibilidade articulação das atividades de ensino e pesquisa. Outros pontos considerados positivos foram a introdução do regime departamental, institucionalização da carreira acadêmica, ingresso e a progressão docente à titulação acadêmica, com a criação de uma política nacional de pós-graduação, além da implantação de programa de iniciação científica, como meio de articular pesquisa e ensino de graduação e contribuindo para a formação de novos pesquisadores. No entanto, ainda segundo o autor, a reforma também possibilitou o surgimento de um ensino privado reproduzindo padrões anteriores de escola superior, que eram caracterizados por:

(...) instituições organizadas a partir de estabelecimentos isolados, voltados para a mera transmissão de conhecimentos de cunho marcadamente profissionalizante e distanciados da atividade de pesquisa, que pouco contribuem com a formação de um horizonte intelectual crítico para a análise da sociedade brasileira e das transformações de nossa época. (MARTINS, 2009, p. 17).

Todas essas questões permaneceram durante a década de 70, e na década de 1980, devido à crise econômica vivenciada pelo país, expressa num grave quadro inflacionário e no aumento das taxas de desemprego, ocorreu uma desaceleração da expansão do ensino superior. No início da década de 1990,

coincidindo com os dois mandatos de FHC, intensificou-se a presença das instituições particulares no interior do campo do ensino superior. (MARTINS, 2009).

Nessa época, uma nova reforma no ensino coincidiu com a Reforma do Aparelho do Estado, que de acordo com Silva Jr. e Sguissardi (2001), no âmbito dessa reforma do Estado se pode situar as ações e estratégias da reforma da educação superior no Brasil sob muitos aspectos. Conforme Almeida et al (2016), as principais características das instituições federais de ensino superior são: descentralização das decisões, na qual há perda do foco macro institucional em virtude das demandas específicas e de natureza setorial; redução da coordenação das tarefas, que gera fragilidade na articulação da estrutura organizacional, grande diversidade de pessoas envolvidas e dificulta o modelo de administração por resultados; E a existência de diversas concepções de universidade, que dificulta a definição da missão, visão, objetivos e metas da instituição.

Martins (2009) aponta que em 2002, a partir do mandato do ex-presidente Lula, ocorreu uma reorientação da política educacional, com o fortalecimento do ensino público, sobretudo nas universidades federais. Nesse período, houve a implantação de instituições federais, concursos públicos para docentes e servidores, e reajuste dos salários.

Verificou-se, após o ano de 2005 (final do primeiro mandato do governo Lula), uma significativa expansão da educação superior como política pública e, no caso das universidades federais, uma expansão inicial com a interiorização dos campi. Em seguida, houve a transformação e/ou criação de novas universidades e campi, que também foram instalados na sua maioria no interior do país, tendo como um dos objetivos o impacto na economia local e regional. (FERREIRA, 2012, p. 466).

De acordo com Ferreira (2012), o governo sucessor, da ex-presidente Dilma Rousseff, deu continuidade ao programa de expansão da educação superior do governo Lula. Ainda segundo a autora, durante esse governo havia o anúncio de:

um novo ciclo de expansão de universidades mediante a formatação de câmpus temáticos e multicâmpus, da defesa de parâmetros internacionais de comparação de qualidade, do financiamento baseado na eficiência e da presença das grandes universidades. Tais fatores implicam nova configuração, organização e gestão dessas instituições. (FERREIRA, 2012, p. 466).

A política para a educação superior do governo Dilma enfatizou parâmetros, como:

inovação, empreendedorismo, competitividade, formação e atração de capital humano, mobilidade internacional, universidade como agente de desenvolvimento econômico e social, foco em áreas estratégicas/prioritárias de estudo e de pesquisa, internacionalização da educação superior. (FERREIRA, 2012, p. 468).

Para a autora, tanto no governo Lula quanto no governo Dilma, destacaram-se as políticas de ações compensatórias, no entanto, as políticas para a educação superior assumiram também a perspectiva de equidade social em articulação com a concepção de desenvolvimento econômico, além de capacitar de mão de obra e elevar a empregabilidade da população (FERREIRA, 2012).

Entre 2016 e 2022, no período das gestões dos presidentes Michel Temer e Jair Bolsonaro, novas políticas de educação foram implementadas. Segundo Aguiar (2020), em decorrência do processo de *impeachment* da ex-presidente Dilma Rousseff, em 2016, com Michel Temer tendo assumido a presidência do Brasil, houve a interrupção, supressão e redirecionamento de políticas, programas e projetos em estavam em curso desde 2002, nos governos liderados pelo Partido dos Trabalhadores. Nesse cenário político, o símbolo dessas mudanças foi a Emenda Constitucional 95/2016, conhecida como a PEC dos Gastos, principal medida econômica do governo Michel Temer, que continuou vigente no governo Jair Bolsonaro, limitando por 20 anos os gastos públicos, que gerou impacto e delimitação das políticas públicas, inclusive, as políticas educacionais. Conforme a autora, houve ainda, nesse contexto, o avanço da esfera privatista na educação pública e das lógicas neotecnicista e empresarial na gestão dos sistemas de ensino e das escolas.

É importante ressaltar que no início de 2020, o mundo foi impactado pela pandemia de Covid-19, atingindo de forma grave o Brasil, principalmente na área da saúde, mas também gerando reflexos na educação. De acordo com Aguiar (2020),

(...) o Governo Federal não reagiu à altura do que exigia a situação de calamidade pública, o que se refletiu no campo educacional, com ausência de uma efetiva coordenação nacional para articular os esforços dos entes federativos no enfrentamento dessa crise sanitária de enormes proporções que impactou as instituições educacionais e a vida dos estudantes, dos profissionais da educação, das famílias e da comunidade educacional. Em um período de tão grave crise sanitária no País, que tem custado a vida de inúmeras pessoas, com repercussões na educação nacional, assiste-se a um triste roteiro traçado pelo MEC: pautas de ataques às universidades, à ciência e à pesquisa científica e o troca-troca de ministros na pasta da educação, sem que o Governo Federal encontre o rumo certo. Com efeito, no Governo Jair Bolsonaro presidiram a pasta da educação quatro ministros, o que demonstra, no mínimo, ausência de prioridades para o

setor, bem como falta de continuidade de políticas prioritárias para garantir o direito à educação para todos (...) (p. 620).

Corroborando com Araújo (2020), Lobo (2020) aponta os principais elementos percebidos nas políticas educacionais no período iniciado em 2016, pós-*impeachment*: Crescente desmonte das instituições públicas de ensino via estrangulamento econômico, por meio de contingenciamento de verbas, bloqueios, cortes de bolsas de pesquisa, entre outros; Quebra da autonomia das instituições de ensino; Cerceamento e enfraquecimento da pesquisa e da extensão; Fortalecimento das empresas privadas de educação com a idealização da gestão empresarial para as escolas públicas. Ressalta-se que tais características continuam sendo observadas em 2022, durante a elaboração e escrita desta dissertação.

Pela importância das atividades desenvolvidas pelas IFES, de sua natureza institucional própria, com objetivos e finalidades específicas, faz-se necessária a condução de processos de gestão eficientes, para que, além de transformar o conhecimento e demonstrar sua relevância social no desenvolvimento do país, promova também o desenvolvimento de seu capital humano.

2.4 Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior

Conforme Fadul e Silva (2008), as reformas que ocorreram na administração pública brasileira tinham como objetivo superar fragilidades organizacionais, melhorar a capacidade gerencial e a governabilidade. Tais reformas culminaram com o atual modelo gerencialista, que se propõe a uma melhor qualidade do serviço público e modernização da Gestão pública com práticas gerencias baseadas na iniciativa privada.

Schikmann (2010) afirma que com as mudanças ocorridas no setor público, a qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos usuários são aspectos críticos para o bom funcionamento de qualquer órgão ou entidade da administração pública. A autora ainda reforça que essas transformações representam nas organizações públicas:

uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na resignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é público. Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. (p.13).

É nesse contexto que em muitas organizações públicas se observa dificuldade na adoção de práticas atuais de gestão de pessoas, havendo a necessidade de desenvolvimento dessa área, para solucionar problemas ainda existentes, como a desmotivação dos servidores e a baixa qualidade no atendimento ao cidadão. (MAGALHÃES et al., 2010). Deve-se então compreender que as pessoas são elementos fundamentais para o bom desempenho das organizações, cabendo principalmente aos gestores implementar e manter boas condições de trabalho, além de perceber como as pessoas se motivam, para que se tornem sujeitos ativos dentro da organização no setor público.

Assim como qualquer órgão ou entidade pública, essas exigências de mudanças na gestão pública, segundo Marques (2002) estão presentes também nas instituições federais de ensino superior. As universidades públicas demandam criação de mecanismos que incentivem e valorizem seus recursos humanos, de forma a promover e desenvolver a satisfação de seus servidores, nas esferas técnica e administrativas, visando bem-estar e melhoria da qualidade de vida.

2.4.1 Políticas aplicadas aos servidores técnicos administrativos em educação

Realizou-se um levantamento das políticas existentes que têm objetivo de melhorar as condições de trabalho dos servidores públicos e que se aplicam aos técnicos administrativos em educação nas IFES. As principais legislações que estão em vigor são: o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei Federal nº 11.091/2005 e regulamentada pelos Decretos nº 5.824/2006 e 5.825/2006, e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo decreto nº 5.707/2005 e alterada pelo decreto nº 9.991/2019.

2.4.1.1 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação foi estruturado pela Lei 11.091/2005, objetivando atender as necessidades das novas

tendências em Gestão Pública nas instituições federais de ensino superior. Entre as inovações previstas nesta lei, estava o dimensionamento da força de trabalho, a progressão na carreira vinculada à participação em eventos de capacitação, incentivos financeiros aos integrantes da carreira em contrapartida à melhoria da educação formal. Assim, o PCCTAE prevê que o servidor tenha acesso aos programas de capacitação, sendo incluso nestes os níveis de ensino da educação formal e, também, graduação e a pós-graduação. A lei ainda estabelece o desenvolvimento da carreira segundo escolaridade, qualificações específicas e experiência profissional. No entanto, conforme Olivier (2001), as progressões na carreira dos TAEs são limitadas, pois a ascensão profissional se dá apenas no nível do cargo ao ingressar no serviço público. Assim, mesmo que realize um curso superior, por exemplo, o servidor continuará ocupando cargos de nível médio.

O PCCTAE tem como uma de suas instruções a elaboração de um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dentro do PDI de cada instituição (BRASIL, 2005). Oliveira e Silva (2011) destacam ainda que o plano aborda em suas diretrizes a inclusão do processo de trabalho dos ocupantes da carreira TAE e sua inserção no PDI, estabelecimento de parâmetros acerca do desempenho dos servidores em relação aos objetivos institucionais e a avaliação das condições para capacitação e mensuração da melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos e desenvolvimento profissional dos servidores TAE.

Segundo Oliveira e Silva (2011), o PCCTAE é um avanço para a categoria, ao estabelecer novos paradigmas para reorganizar o quadro de pessoas dentro das IFES. Os autores indicam que:

A hierarquia dos cargos foi organizada por critérios que contemplam não apenas as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessárias, tais como responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, resultando em uma configuração mais definida das necessidades institucionais. Ou seja, a lei valoriza as competências individuais interligadas às organizacionais. (pp. 7-8).

Aranha e Salles (2015) afirmam que o PCCTAE representou uma mudança no paradigma da gestão de pessoas do setor público, uma vez que possibilitou o entendimento de que o desenvolvimento humano nas instituições públicas vai além

da capacidade técnica do servidor, enxergando-o como sujeito com padrões de comportamentos que influenciavam o resultado final do trabalho.

Conclui-se que a Lei 11.091/2005 foi uma forma de valorizar a carreira e o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo em educação, bem como incentivar e legitimar a necessidade de formar e manter um quadro de servidores qualificados.

2.4.1.2 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP

Segundo Teixeira Filho e Almeida (2014), durante o governo do ex-presidente Lula, houve diversas políticas a fim de recompor a força de trabalho, por meio de concursos públicos, além da valorização dos servidores federais como executores das políticas públicas. Foi neste contexto que foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, por meio do Decreto 5.707/2006 (atualmente vigente pelo Decreto nº 9.991/2019).

A implementação da política em 2006 tinha como objetivo utilizar a gestão por competências para como meio de contribuir para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos e da organização. Conforme Fonseca et al., (2014), deu-se ênfase ao desenvolvimento estratégico dos servidores por sua capacitação e previu-se o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional. A PNDP de 2006 tinha cinco finalidades: melhora a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências dos servidores aos objetivos institucionais; divulgação e gerenciamento dos custos capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos. (BRASIL, 2006).

Sgaraboto (2021) esclarece que, em 2019, o Governo Federal implementou a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a fim de alcançar qualificação efetiva dos servidores, com o objetivo de melhorar a qualidade da prestação de serviço aos cidadãos, a partir de um planejamento eficiente das ações de desenvolvimento.

De acordo com a lei, essa nova política tem como finalidade “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, Art. 1º)

O Decreto nº 9.991/2019 instituiu uma nova sistemática de planejamento das ações de desenvolvimento, a partir da adoção do instrumento de planificação Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) além de estabelecer novos critérios para concessão de licenças e afastamentos para participação dos servidores em ações de desenvolvimento. (p. 1)

De acordo com os dispositivos legais, o PDP deve ser elaborado anualmente por cada órgão e terá vigor no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais. O PDP deve, entre outros critérios, alinhar as ações de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; estabelecer objetivos e metas da instituição como referência ao planejamento das ações de desenvolvimento; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores e acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional. (BRASIL, 2019).

Em relação aos novos critérios para licenças e afastamentos, tem-se que (BRASIL, 2019):

- São considerados afastamentos para participação em ações de desenvolvimento a: (1) licença para capacitação (art. 87 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990); (2) participação em programa de treinamento regularmente instituído (inciso IV do *caput* do art. 102 da Lei nº 8.112, de 1990); (3) participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no País (art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990); e (4) realização de estudo no exterior (art. 95 da Lei nº 8.112, de 1990). (Art. 18).
- Os afastamentos poderão ser concedidos, dentre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento: (1) estiver prevista no PDP do órgão ou entidade; (2) estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas ao seu órgão de exercício ou de lotação, à sua carreira ou cargo efetivo ou ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança. (3) o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento das atividades previstas ou a jornada semanal de trabalho do servidor. (Art. 19).

- Para afastamento para pós-graduação, deverá ocorrer processo seletivo que será conduzido e regulado pelos órgãos. O processo seletivo considerará, quando houver, a nota da avaliação de desempenho individual, e o alcance de metas de desempenho individual. (Art. 22).
- A licença capacitação poderá ser parcelada em até 6 períodos com no mínimo de 15 dias cada, sendo necessária carga horária das ações de desenvolvimento e cursos para licença capacitação deverá ser de, no mínimo, 30 horas semanais, podendo conjugar 2 cursos ou mais para compor a carga horária necessária. O quantitativo máximo de servidores que usufruirão a licença para capacitação simultaneamente não poderá ser superior a 2% do total de servidores em exercício no órgão. (Art. 25).

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PÚBLICA

Segundo Oliveira (2009), planejar é a função da administração que permite diagnosticar e analisar situações atuais, estabelecer resultados, objetivos e metas a serem alcançados pelas empresas e delinear ações estratégicas para se alcançar estes resultados.

O planejamento estratégico se refere ao planejamento realizado na instituição como um todo, que tem como objetivo estabelecer a direção a ser seguida pela organização, ou seja, é ele que define como a organização aplicará as estratégias para atingir os seus objetivos. É o planejamento estratégico que possibilita um maior grau de interação com o ambiente.

Conforme Oliveira (2014),

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (pp 17-18).

De acordo com Matias-Pereira (2016), o planejamento é uma atividade fundamental na administração, seja pública ou privada, devido às vantagens de sua utilização para as instituições. Por exemplo, o aumento da eficiência, eficácia e da efetividade da instituição, contribuindo para minimizar a desorganização nas ações, elevar a racionalidade das decisões, diminuir os riscos e aumentar as possibilidades de alcançar os objetivos da instituição.

No entanto, apesar das semelhanças, cabe salientar que há divergências entre o planejamento estratégico aplicado ao setor público e o planejamento estratégico aplicado ao setor privado. Pode-se destacar que a administração pública só pode fazer o que a lei permite, em respeito ao princípio da legalidade da administração pública. Já na administração privada, o gestor pode fazer tudo o que a lei não proíbe. Ou seja, a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei. Outra diferença está no objetivo principal da gestão. Enquanto a administração pública tem como principal objetivo proporcionar bem-estar à coletividade, a administração privada busca o lucro financeiro e a maximização das riquezas dos gestores. Pode-se citar também que no setor público o cidadão paga os serviços através de impostos, ainda que não utilize os serviços. Na gestão privada, o cliente só paga pelo serviço que utiliza. A administração pública tem como destinatários de suas ações os cidadãos, a sociedade e as partes interessadas, buscando o bem comum e o desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários clientes atuais e potenciais. No setor público, há objetivos econômicos e sociais, enquanto no setor privado, os objetivos predominantemente econômicos. Pode-se concluir então que a missão social do serviço público é a prestação de serviços ao cidadão e está orientada ao bem-estar social, enquanto as atividades desenvolvidas no setor privado visam o lucro financeiro. (PALUDO, 2019).

Chiavenato (2018) explica que o planejamento estratégico possui características próprias: é orientado para o futuro e para o longo prazo; é compreensivo, pois envolve toda a organização; é um processo de construção de consenso, pois busca atender às necessidades de todos os interesses envolvidos na organização; é uma forma de aprendizagem organizacional, visto que a instituição busca ajustar-se ao ambiente complexo, instável e mutável, estando em constante adaptação; baseia-se em três aspectos: visão de futuro, fatores organizacionais internos e fatores ambientais externos. O planejamento estratégico não baseia suas

decisões em dados concretos, uma vez que está diretamente relacionado com o ambiente externo, que é mutável e complexo.

Oliveira (2014) lista algumas finalidades do planejamento estratégico, dentre as quais destacam-se: contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos; otimizar o modelo de gestão da empresa; consolidar a vantagem competitiva da organização; facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas.

3.1 Etapas do Planejamento Estratégico

Segundo a literatura, não há consenso em relação à metodologia de estruturação do planejamento estratégico, visto que cada organização tem suas características próprias e diferentes autores divergem quanto à ordem das etapas. Neste trabalho, adotou-se a metodologia proposta por Oliveira (2014). O autor propõe quatro etapas no processo de planejamento estratégico, conforme ilustra o quadro abaixo:

Quadro 1 – Etapas do Planejamento Estratégico

<p>Etapa I – Diagnóstico Estratégico</p>	<p>a) Identificação da visão b) Identificação dos valores; c) Análise Externa; d) Análise Interna; e) Análise dos concorrentes;</p>
<p>Etapa II – Missão da Empresa</p>	<p>a) Estabelecimento da missão; b) Estabelecimento de propósitos: áreas de atuação, compromissos no contexto da missão; c) Estruturação e debate de cenários; d) Estabelecimento de posturas estratégicas; e) Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas;</p>
<p>Etapa III – Instrumentos prescritivos e quantitativos</p>	<p>a) Instrumentos Prescritivos: 1- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas 2- Estabelecimento de estratégias e políticas 3- Estabelecimento dos projetos e planos de ação</p>

	b) Instrumentos Quantitativos: planejamento orçamentário
Etapa IV – Controle e Avaliação	a) Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho b) Avaliação de desempenho dos profissionais; c) Análise dos desvios; d) Tomada de ações corretivas; e) Avaliação da eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; f) Adição de informações ao processo de planejamento;

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Oliveira, 2014.

Segundo Oliveira (2014), na primeira etapa são analisados aspectos externos e internos, para que seja possível determinar como a organização está. O autor subdivide em 5 fases: Na identificação da visão, os responsáveis pela organização estabelecem o que a empresa quer alcançar no futuro. A identificação dos valores corresponde à definição dos valores organizacionais, que são o conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização. Na análise externa são analisadas as ameaças e as oportunidades do ambiente externo. A análise interna corresponde à análise das forças (pontos fortes), as fraquezas (pontos fracos) e os pontos neutros da organização. A análise dos concorrentes permite identificar as vantagens competitivas da organização e dos concorrentes.

A segunda etapa busca definir a razão de ser da organização, assim como o posicionamento e a postura estratégica da organização. Subdivide-se em: Estabelecimento da missão da empresa, que é o motivo pelo qual a organização foi criada; Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, que corresponde ao detalhamento dos setores em que a organização já atua, ou está analisando a possibilidade de atuar; Estruturação e debate de cenários, que são situações, critérios e medidas que servem de base para preparar o futuro da organização; Estabelecimento da postura estratégica, na qual vai se estabelecer como a organização se posiciona em seu ambiente; Estabelecimento das macroestratégias

e macropolíticas. Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá percorrer para utilizar suas vantagens competitivas. Macropolíticas são as grandes orientações que atuam como base para a sustentação das decisões de caráter geral que a organização toma em sua interação com o ambiente (OLIVEIRA, 2014).

Na terceira etapa, a organização busca saber onde quer chegar e como chegar na situação desejada. Os instrumentos prescritivos buscam definir o que deve ser feito pela organização para que sejam alcançados os propósitos estabelecidos na missão. Deve-se levar em consideração a postura estratégica, as macropolíticas, os valores, bem como as ações macro estratégicas previamente definidas. O tratamento dos instrumentos prescritivos se realiza através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, do estabelecimento de estratégias e políticas, e do estabelecimento dos projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos, por sua vez, referem-se aos recursos necessários para alcançar os objetivos. Relaciona-se ao planejamento orçamentário e às projeções econômico-financeiras. (OLIVEIRA, 2014).

A quarta e última etapa vai monitorar as atividades e assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos nas etapas anteriores. Ela envolve os processos de: estabelecimento e análise de indicadores de desempenho, avaliação de desempenho dos profissionais, comparação do desempenho com o que foi anteriormente planejado, análise dos desvios, tomada de ações corretivas, avaliação da eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para subsidiar processos futuros de planejamento. (OLIVEIRA, 2014).

3.2 Principais ferramentas de Planejamento Estratégico

3.2.1 *Análise SWOT*

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada na etapa do diagnóstico organizacional, que é utilizada para buscar entender a posição atual da instituição. Consiste na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades). O administrador deve identificar as forças e fraquezas

da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de elaborar uma estratégia que compatibilize todos esses aspectos com vistas a assegurar o sucesso da organização.

A análise SWOT permite, então, identificar competências e formas de atuação no mercado, a fim de favorecer o estabelecimento de estratégias organizacionais e planos de ação que foquem no alcance de um ou mais objetivos organizacionais. É uma ferramenta simples, incentiva a colaboração, tem menor custo, flexibilidade e integra as diversas áreas organizacionais. Para a elaboração da análise SWOT é preciso conhecer as variáveis que interferem nas ações promovidas pelo gestor, incluindo todos os elementos propostos na análise da elaboração do planejamento estratégico. (SANT'ANA et al., 2017).

As fraquezas são aspectos internos da instituição, definidas com base na análise de quais habilidades podem prejudicar ou interferir negativamente em um negócio. A IES deve se perguntar quais motivos levaram à escolha, por parte do cliente, pela concorrência; quais áreas devem ser reformuladas para alcançar os objetivos da IES, entre outros. O elemento força também é interno e se refere às aptidões da organização e seu diferencial em relação aos concorrentes. Alguns questionamentos para identificar as forças por parte da instituição são: quais são os recursos mais promissores da IES? e qual é a sua principal aptidão? As ameaças são os elementos externos e não-controláveis que influenciam negativamente a instituição e podem prejudicar o planejamento estratégico e os resultados almejados. A IES pode se questionar se está ocorrendo alguma mudança significativa nos preços dos fornecedores ou na disponibilidade de recursos importantes para a IES; se houve mudanças no comportamento dos alunos, da sociedade, da economia; se há novas tecnologias ou recursos inovadores que as IES concorrentes estão adotando. As oportunidades são elementos externos que possuem impacto positivo na organização e apontam possibilidades para a organização prosperar. A IES pode se questionar: que oportunidades existem no mercado ou em quais ambientes existem benefícios? Houve crescimento recente do mercado ou ocorreram outras mudanças que poderiam gerar oportunidade? Houve mudanças na legislação que podem trazer oportunidades para a IES? Trata-se de uma oportunidade em curso ou durará apenas um curto período de tempo? (SANT'ANA et al., 2017).

O principal foco da análise SWOT é, então, a definição de estratégias para manter pontos fortes, reduzir os pontos fracos, usufruir das oportunidades e se

proteger de possíveis ameaças. Assim como as instituições privadas, as organizações públicas estão inseridas em um ambiente competitivo. Dessa forma, uso da ferramenta análise SWOT também se aplica a organizações públicas, pois os resultados almejados pelas instituições e esperados pela população são impactados por diferentes variáveis internas e externas à organização (SANT'ANA et al., 2017).

3.2.2 *Balanced-Scorecard (BSC)*

O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema balanceado de monitoramento de resultados que tem por objetivo a implementação e o acompanhamento da estratégia organizacional, por meio do estabelecimento de indicadores, objetivos e metas. Kaplan e Norton (2004) traduzem o BSC como um modelo de gestão estratégica que explicita, comunica, alinha e monitora a estratégia organizacional, a partir da tradução da missão, visão e os planos estratégicos em objetivos, desafios e metas, através da criação de indicadores que possam acompanhar, monitorar e medir o andamento dos objetivos, bem como acompanhar e aferir o atingimento dos resultados.

Kaplan e Norton (2004) desenvolveram uma ferramenta que leva em consideração medidas financeiras (indicadores financeiros) e medidas não financeiras (indicadores estratégicos). O BSC considera que as medidas podem ocorrer sob quatro perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos, Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Para cada uma dessas perspectivas são desenvolvidos indicadores. Sant'ana et al. (2017) conceituam essas perspectivas:

- a) Perspectiva do cliente – para escolher as medidas representativas desta área, a organização deve identificar seu cliente-alvo/segmento de mercado e suas demandas e expectativas com relação à empresa, de forma a propor valor para servi-los, ou seja, elaborar uma estratégia para criar valor e diferenciação do ponto de vista do cliente (...).
- b) Perspectiva dos processos internos – são identificados e mensurados os processos chaves que a empresa deve executar com excelência (custo, qualidade e tempos de ciclo), de forma a continuar agregando valor para os clientes e, conseqüentemente, para seus acionistas. Ademais, estão incluídas nessa perspectiva medidas de processos de inovação que criam novos produtos e serviços (...).
- c) Perspectiva de aprendizagem e crescimento – as medidas dessa perspectiva são as habilitadoras para as outras três perspectivas. Por isso, representam a base sobre a qual o BSC está construído. Faz-se necessária a definição de elementos que criem um clima que apoie a mudança, a inovação e o crescimento organizacional. Aqui, são identificadas as

medidas que auxiliam a empresa a solucionar problemas relacionados aos capitais humano, informacional e organizacional (...).

d) Perspectiva financeira – representa um componente crítico no BSC, uma vez que deve-se delinear a estratégia para o crescimento, a lucratividade e os riscos sob a perspectiva do shareholder. Os objetivos e as métricas escolhidos devem revelar se a execução da estratégia traçada está levando a melhorias nos resultados financeiros da organização. Além disso, essa perspectiva serve como foco para os objetivos e as medidas em todas as outras perspectivas. (pp. 38-39).

Segundo Sant'ana et al. (2017), a estrutura do Balanced Scorecard está baseada em organizações privadas, mas a ferramenta é aplicável em instituições públicas, que podem utilizar o BSC para clarificar e traduzir a visão e estratégia; comunicar e vincular objetivos estratégicos e medidas; planejar, especificar alvos e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback estratégico e o aprendizado. O BSC pode ser usado, então para duas funções: como uma ferramenta de comunicação e como um sistema de mensuração

Embora possa ser utilizado em organizações públicas, para sua implementação, há que se fazer uma adaptação, visto que essas organizações não visarem a obtenção de lucro. Dessa forma, o sucesso para empresas que não visam lucro deve ser mensurado pela sua eficiência e efetividade ao satisfazerem as necessidades dos cidadãos.

A aplicação do BSC no setor público sugere então que a perspectiva clientes seja priorizada como objetivo principal, visto que o sucesso das instituições públicas é mensurado de acordo com o grau de eficiência, eficácia e efetividade com que elas atendem às necessidades da comunidade acadêmica, com base na definição de objetivos tangíveis para os clientes-cidadãos. Dessa forma, os órgãos públicos não apresentam a perspectiva financeira como objetivo final, mas como um meio de obtenção dos recursos necessários para o cumprimento de sua função social. (MARTINS, 2015).

3.2.3 Planejamento Estratégico Situacional

Conforme Sant'ana et al. (2017), o Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi criado por Carlos Matus, com o objetivo de romper com a ótica determinística e superficial das abordagens tradicionais de planejamento. O PES é uma ferramenta do planejamento estratégico, que abarca durante todo o processo, o

jogo político, social e econômico, por meio da gestão dos conflitos e da cooperação dos atores envolvidos, sendo possível trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. É um modelo indicado para organizações públicas, visto que a finalidade não é o lucro e o jogo político está presente.

A estrutura do PES pode ser dividida em quatro momentos: momento explicativo, momento normativo-prescritivo, momento estratégico e momento tático-operacional, que podem ser assim descritos:

- Primeiro momento: explicativo (foi, é, tende a ser) - que se refere à construção de explicações para fundamentar a própria ação e interferir e compreender a ação dos componentes. A apreciação da situação conduz aos objetivos, e os objetivos à seleção de problemas e ao aprofundamento da explicação situacional.
- Segundo momento: normativo ou prescritivo (deve ser) - que se refere à seleção das operações e ações necessárias para atingir os objetivos. Neste momento, o plano adquire a forma de propostas de decisão que devem ser tomadas a partir da situação inicial. O momento normativo implica um cálculo aproximado dos resultados. Por isso, é preciso reconhecer a existência da incerteza e das surpresas, trabalhando com cenários, planos de contingência e outros métodos apropriados. Deste modo, a situação-objetivo de um plano sempre está condicionada à ocorrência de um cenário.
- Terceiro momento: estratégico (pode ser do deve ser) - que se refere a explorar diferentes modos de jogar, considerando os oponentes e os aliados, para incorporar viabilidade ao plano concebido no segundo momento. Aqui, a criação das condições políticas para a ação econômica e das condições econômicas para a ação política é fundamental. O cálculo interativo que caracteriza o momento estratégico é o que demanda o processamento técnico político que compõe toda estratégia.
- Quarto momento: tático-operacional (fazer) - é o momento da ação: a ação, porém, nunca é a mera execução do plano, mas uma adaptação deste às circunstâncias do momento. Aqui tendem a predominar as urgências, a velocidade da ação, as deficiências dos organismos executores, a desinformação, a distração tática e a incapacidade de recalcular o plano e não entregar-se à improvisação. Aqui o essencial é dispor de um sistema de direção estratégica, de uma agenda do dirigente que chame atenção sobre as importâncias e processos, de modo técnico-político, as propostas centrais de decisão. Mas nada disso é possível se o jogo institucional for de baixa responsabilidade, não existir gerência criativa por operações e o dirigente não prestar contas nem souber exigí-las de seus executivos. Nesse momento decide-se tudo e, na prática, isto se verifica com o domínio do plano sobre a improvisação ou da improvisação sobre o plano. (MATUS, 1991, pp. 41 e 42).

De acordo com Matus (1997), ao agregar as práticas de aceitação das interpretações divergentes da realidade e da ampliação do campo de escolha, o PES se torna uma ferramenta de apoio à democracia nas organizações. O autor ainda expõe que o conhecimento das diversas respostas que os atores têm para as perguntas e a pergunta que eles têm a fazer acerca da realidade são de igual

importância. Isso demonstra que o PES se preocupa com uma participação proativa e não reduzida às exigências legais ou burocráticas.

3.3 O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior

Conforme Meyer Jr. (2005), as universidades estão inseridas num contexto de grandes mudanças e de incertezas nos aspectos econômico, político, social, educacional e tecnológico, sendo exigido dessas organizações maior agilidade e capacidade de adaptação às demandas externas e melhor desempenho como condição para sobrevivência. Dessa forma, a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental, que é a de definir o futuro desejado, a partir do estabelecimento de objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias.

Segundo Araújo (1996), a compreensão da natureza da instituição é de suma importância para a análise do processo de planejamento, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório definem os arranjos institucionais, com consequências diretas para a atividade de planejamento.

A autora cita que são características importantes da organização universitária: elevado profissionalismo dominando tarefas, descentralização das decisões, coexistência de distintas concepções de universidade em função dos diversos fatores culturais, históricos e ambientais, ambiguidade e dispersão do poder, existência de tecnologias diferenciadas e metas ambíguas e vagas. E conclui afirmando que

essas características indicam que a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades. (ARAÚJO, 1996, 75).

Araújo (1996) faz uma análise sobre a possibilidade de aplicação do Planejamento Estratégico (PE) em uma instituição de ensino superior e destaca as que uma das principais características PE é a atenção aos ambientes internos e externos. Porém, a universidade não consegue ter a habilidade de ajustes imediatos e estratégias em função das oportunidades e ameaças externas, pois seu funcionamento é diferente das organizações privadas. Assim, há fatores que limitam sua capacidade de ajuste, como questões orçamentárias e financeiras.

Outra grande dificuldade diz respeito à falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização. Normalmente, os objetivos e atividades das unidades refletem visões fragmentadas dos grupos, em vez de representarem uma visão compartilhada e unificada da organização.

A institucionalização da atividade de planejamento geralmente não é efetiva, não sendo considerada como atividade essencial à administração, visto que o planejamento não é associado à gestão e não há envolvimento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento. Além disso, as restrições orçamentárias também configuram uma dificuldade. A indefinição de alocação de recursos traz insegurança e instabilidade para a organização.

Apesar de elencar limitações, a autora afirma que essas não inviabilizam a adoção de planejamento estratégico nas universidades, mas “indicam a necessidade de se repensar a própria atividade do planejamento em uma instituição universitária, de modo a serem criadas condições objetivas e de legitimação dessa atividade” (ARAÚJO, 2006, p. 81). E para viabilizar a implementação do planejamento estratégico, deve-se levar em consideração as seguintes premissas:

- a universidade é uma estrutura social interna composta de grupos de interesse com diferentes metas e valores;
- o critério de avaliação de decisões é predominantemente político;
- as dimensões sociais e políticas na formulação do planejamento devem ser incorporadas e trabalhadas no nível dos atores envolvidos;
- pressões externas são conformadoras dos processos internos de gestão;
- a dimensão de participação deve ser incorporada no processo de planejamento;
- o planejamento participativo é, essencialmente, um processo de negociação entre fins e meios. (ARAÚJO, 1996, p. 82)

Para Bodini (1998), é possível implementar o planejamento estratégico em Universidades utilizando-se a metodologia tradicional, no entanto, deve-se considerar que são sistemas complexos e que adaptações individualizadas muitas vezes se fazem necessárias. Além disso, por estar inserida no macro sistema nação, sua missão irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país. A autora afirma ainda que se deve reconhecer que o principal cliente do sistema educacional é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.

Dessa forma, há a necessidade de se levar em consideração as peculiaridades que fazem a universidade diferente de outras organizações e a necessidade de ajustes do instrumento do planejamento estratégico quando de sua utilização em instituições universitárias (ARAÚJO, 1996).

Nas Instituições de Ensino Superior, o instrumento utilizado para realização do planejamento estratégico é o Plano de Desenvolvimento Institucional. O PDI é um documento dinâmico, que deve ser atualizado constantemente e tem o objetivo de adequar os planos traçados aos objetivos estratégicos da Instituição, para efetivar a prestação de melhores serviços das instituições de ensino para com a sociedade. O planejamento nas IES é, então, instrumento essencial para a definição dos caminhos da Instituição e para atingir o que se almeja.

4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

4.1 Caracterização do PDI

De acordo com a Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017, do Ministério da Educação (MEC), o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um instrumento que trata sobre o planejamento e a missão da instituição de ensino superior e suas estratégias para atingir objetivos e metas. O documento é elaborado para um período de cinco anos e deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações dos planos das IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, as situações atual e futura.

Nas diretrizes para elaboração do PDI, o MEC diz que o PDI identifica a IES, em relação à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver, e ainda enfatiza a necessidade de introduzir, como parte integrante de um projeto institucional das IES, o seu Planejamento Estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar Plano de Desenvolvimento Institucional. (MEC, 2004)

O PDI deve, então, considerar as políticas públicas, as necessidades institucionais e as demandas da comunidade. Segundo Gesteira (2002), a elaboração de um PDI é um momento singular de uma instituição, pois propõe a reflexão sobre o passado, presente e futuro, buscando descobrir os pontos fortes e fracos e identificando suas ameaças e oportunidades. O autor ainda diz que o PDI é um compromisso assumido entre a instituição e o MEC para atingir metas institucionais em determinado prazo e que deve constar a descrição dos meios disponíveis e dos instrumentos de acompanhamento e controle que assegurem o cumprimento das metas propostas.

A literatura afirma que o PDI se constitui em um documento que apresenta à comunidade algumas atividades e perspectivas da Instituição. Como, por exemplo, o histórico institucional, caracterização, quantidade de cursos existentes e a serem iniciados, atividades e modalidades de ensino, pesquisa e extensão, políticas de gestão de pessoas (docentes e técnicos-administrativos) e para discentes, organização administrativa, infraestrutura física instalação acadêmica, entre diversas outras. Esse conjunto de itens permite que a toda a comunidade conheça melhor a IES e o seu funcionamento.

4.1.1 Bases Legais

Nas diretrizes para elaboração do PDI, o MEC destaca os principais dispositivos legais - à época - de orientação à elaboração de PDI, sendo estes: Lei nº 9.394/1996 (LDB), Decreto nº 5.773/2006, Lei nº 10.861/2004, Decreto nº 2.494/1998, Decreto nº 5.224/2004; Portaria MEC nº 1.466/2001, Portaria MEC nº 2.253/2001, Portaria MEC nº 3.284/2003, Portaria MEC nº 7/2004, Portaria MEC nº 2.051/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Portaria Normativa nº 1/2007, Portaria Normativa nº 2/2007, Resolução CES/CNE nº 2/1998, Resolução CNE/CP nº 1/1999, Resolução CES/CNE nº 1/2001, Resolução CP/CNE nº 1/2002 (artigo 7º), Parecer CES/CNE nº 1.070/1999. (MEC, 2004). O quadro a seguir apresenta as temáticas tratadas na legislação citada anteriormente:

Quadro 2– Bases Legais de orientação à elaboração do PDI

Legislação	Descrição
Lei n.º 9.394/1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Resolução CNE/CES n.º 2/1998	Estabelece indicadores para comprovar a produção intelectual institucionalizada, para fins de credenciamento, nos termos do Art. 46 do Art. 52, inciso I, da Lei 9.394/96. (Revogada pela Resolução CES/CNE n.º 3/2010).
Decreto n.º 2.494/1998	Regulamenta o art. 80 da Lei n.º 9.394/96 - Tratava sobre educação à distância. (Revogado pelo Decreto n.º 5.622/2005).
Resolução CNE/CP n.º 1/1999	Dispõe sobre os Institutos Superiores de Educação, considerados os Art. 62 e 63 da Lei 9.394/96 e o Art. 9.º, § 2.º, alíneas "c" e "h" da Lei 4.024/61, com a redação dada pela Lei 9.131/95. (Revogada pela Resolução CNE/CP n.º 2, de 1º de julho de 2015).
Parecer CNE/CES n.º 1.070/1999	Parecer homologado pelo Conselho Nacional de Educação – Assunto: Critérios para autorização e reconhecimento de cursos de Instituições de Ensino Superior.
Resolução CNE/CES n.º 1/2001	Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. (Revogada pela Resolução CNE/CES n.º 7, de 11 de dezembro de 2017).
Portaria MEC n.º 2.253/2001	As instituições de ensino superior poderão introduzir, na organização pedagógica e curricular de seus cursos superiores reconhecidos, a oferta de disciplinas integrantes do currículo que utilizem modalidade semi presencial, com base no art. 81 da Lei n. 9.394, de 1.996, e no disposto nesta Portaria. (Revogada pela Portaria MEC n.º 4.059/2004).
Portaria MEC n.º 1.466/2001	Estabelece procedimentos de autorização de cursos fora de sede por universidades.
Resolução CNE/CP n.º 1/2002 (art. 7.º)	O art. 7.º indica o que será levado em conta para a organização institucional da formação dos professores, a serviço do desenvolvimento de competências.
Portaria MEC n.º 3.284/2003	Dispõe sobre requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências, para instruir os processos de autorização e de reconhecimento de cursos, e de credenciamento de instituições.

Lei n.º 10.861, de 14.4.2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.
Decreto n.º 5.224/2004	Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências.
Portaria MEC n.º 7/2004	Dispõe sobre a utilização do Sistema SAPIEnS para o cadastro do PDI.
Portaria MEC n.º 2.051/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei n.º 10.861/2004. Portaria revogada parcialmente pelas Portaria Normativa MEC n.º 40/2007 e Portaria MEC n.º 3.643/2004.
Portaria MEC n.º 4.361/2004	Dispõe sobre o uso do Sistema SAPIEnS para o cadastro do PDI. (Alterada pela Portaria MEC n.º 3.160/2005).
Decreto n.º 5.773/2006.	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. (Revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017).
Portaria Normativa n.º 1/2007	Dispõe sobre o calendário de avaliações do Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, 2007/2009.
Portaria Normativa n.º 2/2007	Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância. (Portaria revogada pela Portaria Normativa n.º 40/2007).

Fonte: elaborado pela autora, com base no documento Diretrizes para Elaboração do PDI (MEC,2004).

De acordo com Segenreich (2005), o PDI teve as suas atribuições definidas na Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes Básicas (LDB), sendo requisito nos atos de credenciamento e de avaliação institucional, cuja competência de realização é do MEC. A autora aponta que a regulamentação dessas atribuições ocorreu em 2001, com a edição do Decreto n.º 3.860 que instituiu o Plano de Desenvolvimento da Instituição no contexto das IES.

Em 2006, o Decreto n.º 5.773/2006 foi publicado e instituiu o Plano de Desenvolvimento Institucional como um dos requisitos utilizados na avaliação institucional das Instituições de Ensino Superior.

A regulamentação atual destas atribuições está definida nos termos do Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017, que dispões sobre exercício das funções

de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, além de estabelecer procedimentos para elaboração e análise do PDI.

4.1.2 Conteúdo e Forma do PDI

Os elementos mínimos que devem conter no Plano de Desenvolvimento Institucional estão dispostos no artigo 21 do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. O documento deve incluir:

- I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de **campus** fora de sede e de polos de educação a distância;
- IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e **campus** para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
- V - oferta de cursos e programas de pós-graduação **lato** e **stricto sensu**, quando for o caso;
- VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;
- VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;
- VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;
- IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:
 - a) com relação à biblioteca:
 1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
 2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e

3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e
- b) com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;
- X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
- XI - oferta de educação a distância, especificadas:
- a) sua abrangência geográfica;
- b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;
- c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;
- d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e
- e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo. (BRASIL, 2017)

Além dos elementos enumerados acima, o Ministério da Educação, por meio do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIENS), no material “Diretrizes para Elaboração” apresenta os eixos temáticos essenciais para auxiliar as instituições na construção dos planos de desenvolvimento institucionais (MEC, 2004). No quadro a seguir, estão apresentados os eixos temáticos:

Quadro 3 – Eixos temáticos essenciais ao PDI

<p>1. PERFIL INSTITUCIONAL</p> <p>1.1. Perfil Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breve Histórico da IES • Inserção Regional • Missão • Finalidades • Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma) • Área (s) de atuação acadêmica • Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região) • Políticas de Ensino • Políticas de Extensão e Pesquisa (Para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)
<p>2. GESTÃO INSTITUCIONAL</p> <p>2.1. Organização Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico. • Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição. • Órgãos de apoio às atividades acadêmicas. • Autonomia da IES em relação à Mantenedora. • Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social). <p>2.2. Organização e Gestão de Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.

- Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI.
- Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.

2.3. Políticas de atendimento aos discentes

- Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).
- Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico).
- Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento dos egressos.

3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA

3.1. Organização Didático-Pedagógica Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:

- Perfil do egresso;
- Seleção de conteúdos;
- Princípios metodológicos;
- Processo de avaliação;
- Práticas pedagógicas inovadoras;
- Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares;
- Políticas e práticas de Educação à Distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade);
- Políticas de educação inclusiva (PNE-Portadores de Necessidades Especiais).

3.2. Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância) As Instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);
- Sequenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (lato sensu);
- Pós-Graduação (stricto sensu);
- Programas de Extensão;
- Programas de Pesquisa;

4. INFRA-ESTRUTURA

- Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- Infraestrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros);
- Adequação da infraestrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais;
- Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral);
- Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.

5. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

- Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:
 - Estratégia de gestão econômico-financeira;
 - Planos de investimentos;
 - Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

6. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo);
- Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação

Superior - SINAES; • Formas de utilização dos resultados das avaliações.
7. ANEXOS
• Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI Nota: Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando o PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas Pastas Eletrônicas da Instituição, no sistema SAPIEnS/MEC.

Fonte: Diretrizes para elaboração do PDI do Sistema SAPIENS/DESUP/SESU/MEC - MEC (2004)

4.1.3 Construção do PDI

Conforme Sant'ana et al. (2017), o processo de elaboração do PDI é composto por 3 etapas: Preparação, Diagnóstico (situação atual) e Planejamento (situação desejada), conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Etapas de elaboração do PDI



Fonte: SANT'ANA et al. (2017).

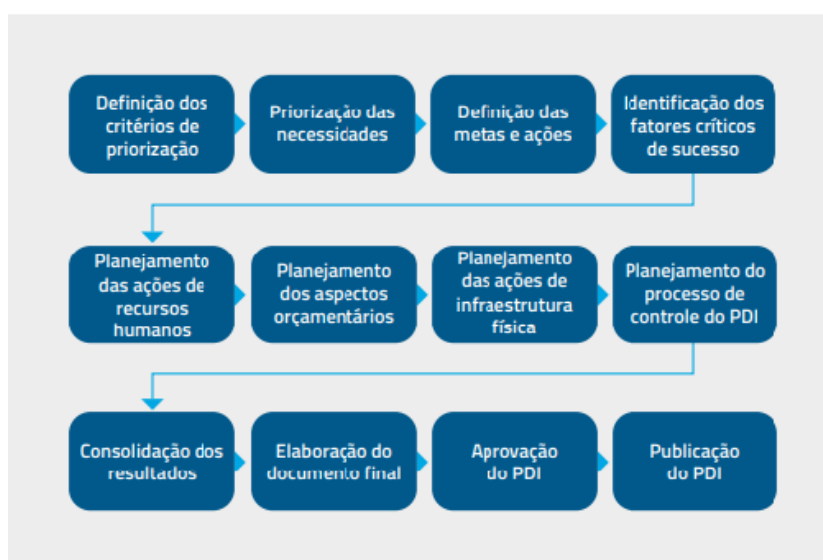
A fase de Preparação é constituída pelas atividades e recursos que serão necessários para a elaboração do PDI. Inicialmente, são definidas a abrangência, o período de vigência do PDI e a equipe responsável por sua elaboração. É nesse momento também que são estruturadas as equipes de execução e apoio para a elaboração do PDI e são realizadas atividades voltadas para o engajamento dessas equipes e de outros públicos que influenciam no processo de criação. A divulgação do processo de criação do PDI para os diversos públicos pode ser feita por meio do site da instituição, e-mails para a comunidade universitária, dentre outras ações necessárias, de acordo com o perfil de cada instituição. Posteriormente, dá-se início às atividades de descrição da metodologia de elaboração do PDI, consolidação dos

documentos de referência que serão utilizados e a identificação da missão, visão e valores da IES. (SANT'ANA et al., 2017).

A etapa de Diagnóstico tem o objetivo de compreender a situação atual da IES, identificando as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como as forças e fraquezas presentes no ambiente interno. A partir desse resultado, a IES pode estruturar as ações futuras a serem realizadas. São atividades pertinentes desta fase: análise do PDI anterior e seus resultados, análise SWOT, levantamento de necessidades nos diferentes eixos temáticos que serão objetos de avaliação do PDI. (SANT'ANA et al., 2017).

Sant'ana et al. (2017) apresentam que a última fase compreende o Planejamento do atendimento às necessidades, por meio do estabelecimento de planos e as ações necessárias para o alcance dos objetivos esperados. Deve-se priorizar as necessidades, traçar metas e ações para cada uma delas, levando em consideração recursos humanos, recursos orçamentários, infraestrutura física e outros aspectos relevantes para a IES e demandas da legislação. O resultado deverá ser a publicação do documento consolidado constando todos esses pontos. Os autores esquematizaram a fase de Planejamento, conforme figura a seguir:

Figura 2 - Atividades de planejamento da elaboração do PDI



Fonte: SANT'ANA et al. (2017).

4.1.4 Implementação e Avaliação do PDI

Com a finalização da elaboração do PDI, os próximos passos são a implementação e controle da execução. Para que os objetivos do PDI sejam alcançados e a IES possa ser efetiva em seus resultados, é indispensável acompanhar a implementação durante o período de vigência, dando enfoque na mensuração do desempenho nos tópicos sinalizados no documento. Esse acompanhamento visa monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso dos recursos e a entrega dos serviços, considerando a missão, a visão, os valores e as estratégias definidas para a IES. A adoção de medidas e ações de controle possibilitam a correção de desvios que possam ocorrer durante a execução do que foi planejado no PDI, buscando alcançar o melhor desempenho possível, com o mínimo de desvios.

De acordo com Francisco (2012), a participação de todos é fundamental para a elaboração e implementação de um PDI que diagnostique e reflita as expectativas e projetos de toda a comunidade universitária.

O autor nos diz que:

O PDI se apresenta como um instrumento complexo e que requer a participação da comunidade acadêmica no decurso de sua construção, já que deve conter políticas que levem à essência da instituição em sua estrutura, confirmando as assertivas que integram a base de uma proposta de desenvolvimento institucional, em nível de avaliação e regulação. (p.53-54).

Assim, para que o PDI tenha legitimidade e seja efetivo, precisa possibilitar a participação de toda a comunidade universitária, elemento fundamental da democracia. Ao oportunizar a participação na construção, execução, acompanhamento e avaliação do PDI, a Instituição pode conhecer os anseios de sua comunidade. Ao levar em consideração as questões e demandas de todos os envolvidos, as IES podem propor objetivos e metas de curto, médio e longo prazos para a construção da Universidade que se almeja.

4.2 Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Ceará 2018-2022

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC para o quinquênio de 2018 a 2022 foi aprovado pelo Conselho Universitário - CONSUNI, conforme a Resolução nº 66/CONSUNI, de 19 de dezembro de 2017.

De acordo com o documento oficial, o PDI da UFC

traz uma atuação inteligente e democrática da instituição do ponto de vista do planejamento participativo, estratégico e avaliativo, bem como, estimula o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da gestão, ampliando a capacidade de gestão administrativa da universidade. (UFC, 2018, p. 10).

O instrumento afirma que o Planejamento Estratégico Participativo é uma oportunidade de consolidação de uma gestão democrática, eficiente e inovadora e que o PDI 2018-2022 foi construído com ampla participação da comunidade interna, na definição da visão de futuro e das estratégias para o alcance dessa visão. (UFC, 2018).

A construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 da UFC foi dividida em 3 etapas: Preparação, Elaboração e Publicação. Na primeira etapa, houve discussões iniciais da equipe de Planejamento com a administração superior acerca do método de construção do PDI. Como principal produto dessa etapa, definiram-se os Princípios Norteadores, os Eixos Centrais e os Eixos Meios que vieram a pautar toda a elaboração do Plano. A etapa de Elaboração compreendeu as atividades efetivas de construção do Plano Estratégico da UFC para 2018-2022. Primeiramente, fez-se um diagnóstico da situação atual da UFC através da análise dos resultados do PDI anterior (2013-2017) e de indicadores relevantes para a instituição. Após o diagnóstico, fez-se o processo de construção da visão e da missão da instituição. Seguiu-se essa etapa com o processo de elaboração das estratégias, ou seja, a definição dos Objetivos, Indicadores, Metas e Ações estratégicas necessárias para atingir o futuro desejado. A terceira e última etapa consistiu em: escrita do Relatório Final; Inclusão de todas as informações no sistema FORPDI; Apresentação do Plano à Comunidade no dia 18/12/2017; - Apresentação e Aprovação do PDI 2022 no CONSUNI. (UFC, 2018).

Figura 3 - Etapas do Processo de Construção do PDI 2018-2022 da UFC

PREPARAÇÃO	ELABORAÇÃO	PUBLICAÇÃO
Criação Logomarca PDI	Diagnóstico situação atual / Reuniões para envolvimento das unidades acadêmicas	Escrita relatório final
Definição do Processo metodológico (dinâmica, ferramentas, instrumentos, princípios norteadores).	Definição da visão 2022 (Método Delphi)	FORPDI
Apresentação Processo metodológico (Seminário de Abertura - 20 de junho de 2017).	Formação / Reuniões - grupos responsáveis pelos eixos.	Apresentação do relatório final à comunidade
	Consolidação dos resultados: Missão, Visão e princípios Norteadores; Objetivos estratégicos, Indicadores Estratégicos, Metas e Ações Estratégicas.	Aprovação CONSUNI
	Elaboração parte legal PDI	Publicação

maio ————— etapa 1 ————— junho julho ————— etapa 2 ————— novembro ————— etapa 3 ————— dezembro

Fonte: Cartilha do Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022. (UFC, 2018).

Do PDI da UFC 2018-2022, tem-se que:

Missão: A missão da Universidade é formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil.

Visão: Ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela formação de profissionais de excelência, pelo desenvolvimento da ciência e tecnologia e pela inovação, através de uma educação transformadora e de um modelo de gestão moderno, visando o permanente aperfeiçoamento das pessoas e às práticas de governança, tendo o compromisso com a responsabilidade e engajamento social, inclusão e sustentabilidade, contribuindo para a transformação socioeconômica do Ceará, do Nordeste e do Brasil.

Princípios Norteadores: Sustentabilidade; Inovação; Empreendedorismo; Internacionalização; Governança; Inclusão

Em seu Plano de Metas, o PDI da UFC 2018-2022 divide-se em 7 Eixos (5 eixos centrais e 2 eixos meios), que são: Eixos Centrais: Ensino, Pesquisa, Extensão, Pessoas (subdividido em Servidores e Estudantes) e Cultura Artística/Esportes; Eixos Meios: Infraestrutura (subdividido em UFC Infra, Biblioteca Universitária e STI) e Gestão (subdividido em STI, PROPLAD, Governança, Memorial, Comunicação e Gestão Ambiental). Cada Eixo se desdobra em objetivos estratégicos, que por sua vez, se desdobram em indicadores e ações estratégicas.

Como esta pesquisa se propõe à avaliação da implementação do Eixo Pessoas-Servidores, o próximo tópico trará o detalhamento desse.

4.2.1 Eixo Pessoas-Servidores

De acordo com a Cartilha do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC 2018-2022, o eixo pessoas – servidores tem quatro Objetivos Estratégicos, que se desdobram em indicadores e ações estratégicas, conforme o quadro a seguir:

Quadro 4 – Eixo Pessoas- Servidores do PDI 2018-2022 da UFC

Objetivo Estratégico	Indicadores	Ações Estratégicas
1. Tornar a UFC reconhecida como um excelente local para se trabalhar	Indicador 1.1: Pesquisa “Great place to work”	1.1.Promover maior integração entre os servidores; 1.2. Fortalecer as ações de reconhecimento dos servidores; 1.3. Fomentar uma cultura inovadora na UFC, utilizando projetos propostos por servidores; 1.4. Implantar a participação da Universidade Federal do Ceará no programa de certificação “Great place to work”.
2. Proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais	Indicador 2.1: Índice de Eficiência no Desenvolvimento Profissional (modelo DEA)	2.1 Desenvolver ações de aperfeiçoamento alinhadas às necessidades institucionais; 2.2 Aumentar a qualificação dos servidores a partir da elevação de suas titulações; 2.3.Desenvolver programa de ambientação de servidores; 2.4. Implantar modelo de gestão por competências.
3. Proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional.	Indicador 3.1: Pesquisa “Great place to work”. Indicador 3.2: Percentual de redução no número de dias de licença para tratamento de saúde. Indicador 3.3: Percentual de redução de número de acidentes de trabalho Indicador 3.4: Percentual de participação de servi - dores em projetos culturais, artísticos e desportivos. Indicador 3.5: Avaliação acerca da participação em projetos culturais, artísticos e desportivos.	3.1. Criar agenda positiva de ética, inclusão e direitos humanos, voltada para os servidores; 3.2. Fortalecer as políticas de promoção, segurança e perícia, de acordo com o SIASS, no âmbito da UFC, nos termos do Decreto nº 6.833/2009, para reduzir o percentual do nº de dias de licença saúde; 3.3. Fortalecer as políticas de promoção, segurança e perícia, de acordo com o SIASS, no âmbito da UFC, nos termos do Decreto nº 6.833/2009, para redução do número de acidentes de trabalho; 3.4. Criar agenda de eventos e projetos culturais, artísticos e desportivos, voltada para os servidores; 3.5. Criar agenda de eventos e projetos culturais, artísticos e desportivos, voltada para os

		servidores (avaliação da participação dos servidores).
4. Garantir a excelência nos serviços prestados.	Indicador 4.1: Fatores do Levantamento de Governança em Gestão de Pessoas (TCU): Liderança da alta administração; Planejamento da força de trabalho; Gestão da liderança e processo sucessório; Gestão do conhecimento; Comunicação. Indicador 4.2: Autoavaliação Institucional (revisada – incluindo aspectos de avaliação de qualidade do serviço prestado).	4.1. Implantar dimensionamento da força de trabalho dos servidores (técnico-administrativo e docente); 4.2. Desenvolver ações para formação de liderança, com foco na gestão de pessoas, de processos e do conhecimento; 4.3. Promover um atendimento qualificado ao servidor de forma simples e de fácil acesso.

Fonte: Cartilha do Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022. (UFC, 2018).

Conforme pesquisa realizada no “site” da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD da UFC, encontrou-se os seguintes documentos de acompanhamento do PDI: Cartilha 1ª Revisão do PDI (2020); Cartilha 2ª Revisão do PDI (2021); Acompanhamento das Ações Estratégicas (documentos anuais – 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022)².

A fim de fazer a comparação entre as ações realizadas e as ações que são percebidas pelos TAEs, fez-se um levantamento das principais ações estratégicas apontadas nos relatórios de Acompanhamento das Ações Estratégicas (2018-2022). Os dados foram sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 5 – Principais atividades realizadas (2018-2022)

Ação estratégica	Principais atividades realizadas pela PROGEP
Promover maior integração entre os servidores	Semana do Servidor (realizada a cada ano);
Fortalecer as ações de reconhecimento dos servidores	Homenagem aos servidores que completaram 10, 20, 30 e 40 anos de serviço público;

² Documentos disponíveis em: <https://proplad.ufc.br/pt/gestao-estrategica/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2018-2022/>

Fomentar uma cultura inovadora na UFC, utilizando projetos propostos por servidores	I Encontro de produção de pesquisa científica de servidores docentes e técnico-administrativos da UFC nos Encontros Universitários;
Desenvolver ações de aperfeiçoamento alinhadas às necessidades institucionais.	Ofertas de ações de capacitação anualmente;
Aumentar a qualificação dos servidores a partir da elevação de suas titulações	Cursos de Qualificação (Educação Formal): Tecnólogo em Gestão da Qualidade; Curso de Especialização em Gestão Universitária - GUNI. Mestrados Profissionais: POLEDUC e MAPP;
Desenvolver programa de ambientação de servidores	Seminário de ambientação para novos servidores;
Criar agenda positiva de ética, inclusão e direitos humanos, voltada para os servidores	Criada a Comissão de Apoio à Gestão de Servidores da Universidade Federal do Ceará no ambiente inclusivo; I Encontro Formativo sobre Acessibilidade e Inclusão no Ambiente Laboral;
Fortalecer as políticas de promoção, segurança e perícia	Curso de higiene ocupacional e de análise ergonômica no trabalho; Treinamento de combate a incêndio e primeiros socorros; Comunicação de Acidentes de Trabalho - CAT, da Comunicação COT, Fluxos de Assédio Moral e processos de remoção. Produção de diversos materiais digitais para os servidores;
Criar agenda de eventos e projetos culturais, artísticos e desportivos, voltada para os servidores.	SARAU, Exposição de Arte dos servidores no MAUC, Massoterapia, Yoga e apresentações culturais;
Implantar dimensionamento da força de trabalho dos servidores (técnico-administrativo e docente)	Ações administrativas realizadas pela PROGEP;
Desenvolver ações para formação de liderança, com foco na gestão de pessoas, de processos e do conhecimento.	Desenvolvimento do programa de liderança para a UFC. Em 2021, Elaboração das Trilhas de Aprendizagem: As trilhas de aprendizagem de gestores serão subdivididas em duas: Gestor Administrativo (formação comportamental e técnico), desenvolvida pela PROGEP; e Gestor Acadêmico (formação comportamental e técnico).
Promover um atendimento ao servidor de forma simples e de fácil acesso.	Ciclo de Capacitação entre as subunidades da PROGEP; parceria CAPES / Central, promovendo celeridade e assertividade no atendimento aos servidores; Projeto "CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DA UFC

Fonte: elaborado pela autora, com base nos relatórios de Acompanhamento das Ações Estratégicas (PROPLAD, UFC)

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Perspectiva Avaliativa

Essa pesquisa adotou o modelo de Avaliação Experiencial proposta por Lejano (2012), que preconiza a natureza múltipla e complexa da experiência em

suas dimensões, ângulos e particularidades, e da necessidade e do papel principal do contexto. Deve-se respeitar a contextualidade, presumindo que não há análise sem contexto.

Para o autor, a avaliação deve respeitar o conhecimento, sentimentos e autoridade moral daqueles que estão dentro da situação, ou seja, deve-se priorizar a experiência concreta dos atores políticos. Lejano (2012) diz que a análise deve iniciar com a compreensão de que há aspectos da política que somente podem ser entendidas se acessadas através das lentes da própria parte interessada, pois o conhecimento da pessoa ou grupo inserido na situação política pode ajudar a solucionar os dilemas da política e diminuir a distância entre o projeto político e a ação da política. Dessa forma, segundo o autor, deve-se buscar modos de descrição partindo dos diretamente afetados pela política como meio de compreender elementos de sua experiência.

Lejano (2012) aponta que o modelo de avaliação baseado na experiência tem quatro objetivos: 1) Descrição densa das situações políticas, a partir da análise de diferentes aspectos, perspectivas e dimensões. 2) Integrar as diferentes peças de informação em uma descrição política; 3) Criar oportunidades para que o saber e a política emergam de um processo incluindo a ação, através da convergência de perspectivas, incluindo, especialmente, a das partes interessadas que são diretamente afetadas pela política; e 4) Recomendações políticas que respeitem e talvez equiparem a complexidade e contextualidade das situações. Para o autor, o resultado mais importante do modelo é estratégia de ação, a recomendação política de dimensionalidade e relevância, resultado esse da conexão das propostas da política com a própria experiência.

Os objetivos apresentados acima resultam em três passos básicos no processo de avaliação: 1) Procurar diferentes aspectos, perspectivas e dimensões da questão política; 2) Integrar os diferentes tipos de informação em uma descrição densa; 3) conectar recomendações políticas – e ações – a essa descrição. (LEJANO, 2012).

Rodrigues (2016) aponta as principais dimensões do Modelo Experiencial, conforme o quadro abaixo:

Quadro 6–Dimensões do Modelo Experiencial

Dimensão	Modelo Experiencial
Lógica	Não linear Interação pesquisador /empíria Teoria emerge da prática
Natureza do conhecimento alcançado	Multidimensional: diferentes tipos de dados e informações.
Análise	Hermenêutica -Holística Integração das diferentes dimensões contempladas Critérios: autenticidade da descrição da política como experiência
Objetivos	Compreensão ampla e processual da dinâmica da política Possibilidade de ação

Fonte: adaptado de Rodrigues (2016) a partir de Lejano (2012, p. 219-223).

De acordo com Rodrigues (2016), Lejano afirma que se “nós quisermos compreender porque políticas e instituições funcionam ou falham, precisamos penetrar no que são essas entidades realmente, não nos limitando a perceber como elas estão constituídas formalmente”. (p. 106). Para ele, não basta observar apenas a textualidade ou intenção da política, mas insistir na contextualidade e na multidimensionalidade da análise.

A escolha desse modelo de Avaliação de Políticas Públicas se justifica pelo objetivo de conhecer como os técnicos administrativos em educação percebem as implementações das ações do PDI para essa categoria, não se limitando aos documentos formais da instituição, mas buscando a experiência real dos servidores que são o público-alvo das ações.

5.2 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, de cunho bibliográfico e documental, conduzido de modo exploratório e descritivo, utilizando-se a abordagem qualitativa, com o uso de dados quantitativos complementares.

A utilização da abordagem qualitativa se justifica, pois, esse método, segundo Minayo (2014), permite a construção de novas abordagens, revisão e criação de conceitos e categorias durante a investigação.

O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem,

constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. (MINAYO, 2014, p. 57).

A pesquisa tem natureza exploratória e descritiva. Gil (2002) explica que as pesquisas descritivas objetivam a descrição de características de populações ou fenômenos, ou ainda o estabelecimento de relações entre essas variáveis. As pesquisas exploratórias, segundo o mesmo autor, buscam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, permitindo ao pesquisador uma maior compreensão acerca do problema pesquisado.

Em relação ao delineamento, essa pesquisa é bibliográfica e documental. De acordo com Gil (2002), ambas são semelhantes, visto que dispõem de dados existentes. A diferença está na natureza das fontes. O autor enfatiza que a pesquisa bibliográfica usa contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, realizada por meio de livros e publicações científicas. Já a pesquisa documental se utiliza de materiais que não receberam ainda tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Neste estudo, tais documentos dizem respeito a dispositivos legais e a documentos institucionais da UFC, como o PDI 2018-2022.

Esta pesquisa se caracteriza ainda como estudo de caso. De acordo com Minayo (2014), “os estudos de caso utilizam estratégias de intervenção qualitativa para mapear, descrever e analisar o contexto, as relações e as percepções a respeito da situação, fenômeno ou episódio em questão” (p. 164). Para Gil (2002), por ser caracterizado por um estudo profundo de um ou poucos objetos, o estudo de caso permite seu conhecimento amplo e detalhado e pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto descritivas e explicativas.

Segundo Minayo (2014), estudos de caso são bastante utilizados nas áreas de avaliação social e têm aplicações funcionais como:

(1) compreender o impacto de determinadas políticas numa realidade concreta; (2) descrever um contexto no qual será aplicada intervenção; (3) avaliar processos e resultados de propostas pedagógicas ou administrativas e (4) explorar situações em que intervenções determinadas não trouxeram resultados previstos. (p. 165).

5.3 Sujeitos da pesquisa

Segundo Gil (2002), a população, ou universo, é formada pelo conjunto de elementos que possuem determinadas características de um objeto do estudo, enquanto a amostra é uma parte desse universo, escolhida conforme critérios de representatividade. A amostra pode ser probabilística, que é baseada em procedimentos estatísticos, ou não probabilística, que pode ser por acessibilidade e/ou tipicidade. Esta pesquisa adotou a amostra não probabilística, considerando a tipicidade desta população, escolhidos como participantes do estudo representantes da população que possuem envolvimento com o objeto deste estudo.

O universo desta pesquisa foram os Técnicos Administrativos em Educação da UFC. Conforme o Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos, atualizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) em 09 de novembro de 2021, a UFC contava com 2664 TAEs ativos.³A amostra foi composta pelos 114 respondentes do questionário.

5.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada em duas partes, sendo a primeira constituída de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica compôs a fase exploratória, por meio de consultas em livros, artigos científicos, dissertações e teses, dentre outros, a fim de desenvolver o referencial teórico. As principais fontes consultadas na pesquisa documental foram o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, o instrumento “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - Diretrizes para Elaboração” do Ministério da Educação, entre outras legislações. Os documentos institucionais consultados foram o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI da UFC (2018 – 2022) e outros documentos de acompanhamento, como as cartilhas de revisão e instrumentos de acompanhamento das ações estratégicas

A segunda parte da coleta de dados correspondeu à aplicação de questionário destinado aos Técnicos Administrativos em Educação da UFC. Gil (2002) define questionário como um conjunto de questões submetido a pessoas a

³<https://progep.ufc.br/wp-content/uploads/2021/11/qrst-a-Atualizado-3.pdf>

fim de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, etc. Esses instrumentos são, na maioria das vezes, propostos por escrito aos respondentes e costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto aplicados. A escolha por essa técnica de investigação se deu pelo grande número possível de respondentes, em localidades diferentes. Além disso, permite que as pessoas respondam quando for mais conveniente, garantindo o anonimato das respostas. (GIL, 2002). O instrumento foi aplicado de forma eletrônica por meio da ferramenta Formulários Google, enviado por e-mail, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, para a lista dos TAEs da UFC.

Inicialmente, para responder ao questionário, deveria ser aceito o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), dando ao participante a obrigatoriedade de afirmar que leu e concordou para continuar respondendo à pesquisa. A primeira parte compreendeu perguntas em relação a dados sociais e profissionais, com o objetivo de traçar o perfil dos respondentes. A segunda parte abordou as questões referentes ao PDI e foi construída com 18 questões, das quais foram 6 fechadas e 12 abertas, para conhecer a percepção dos servidores TAE quanto a implementação das ações do Eixo Pessoas-Servidores do PDI 2018-2022. No fim do questionário tinha um espaço livre para que fosse possível realizar comentários/contribuições sobre a pesquisa

Após o envio do questionário, esperou-se o período de um mês para recebimento das respostas. Depois de uma semana sem nenhuma resposta nova, o formulário foi encerrado e teve um total de 114 respondentes. Percebeu-se algumas limitações no uso desse instrumento, pois houve um percentual de retorno pequeno em relação à quantidade do universo da pesquisa. No entanto, acredita-se que os resultados encontrados são efetivos, visto que as temáticas trazidas nos questionários foram recorrentes, constatando-se que houve saturação teórica (FONTANELLA, et al., 2011), técnica de fechamento da amostra na qual a coleta de dados pode ser interrompida quando se constata que não há mais necessidade de elementos novos para chegar aos resultados esperados.

5.5 Análise e interpretação dos dados

Para tratamento e análise de dados qualitativos obtidos nos questionários utilizou-se a técnica da Análise de Conteúdo, na modalidade análise temática, apresentados por Minayo (2014).

Bardin (apud Minayo, 2014), define Análise de Conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (p. 303).

Minayo (2014) descreve três etapas para a sistematização dos dados através da análise temática: 1 - Pré-análise, que consiste na organização do material, escolha dos documentos que serão utilizados e retomada de hipóteses e objetivos da pesquisa; 2 - Exploração do material, que objetiva encontrar as categorias que organizarão o conteúdo das falas. 3 - Tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Os dados dos questionários foram analisados utilizando o software MAXQDA, uma ferramenta para análise de dados qualitativos, na qual pode-se organizar e categorizar informações, dentre várias outras funções que possibilitam analisar e interpretar dados. Primeiramente, foram lidos todos os questionários, com o objetivo de codificar as categorias que seriam abordadas. Após a codificação e classificação das categorias que seriam analisadas, foram feitas as interpretações, formulados quadros para melhor visualização e marcadas as citações mais importantes a serem utilizadas.

No capítulo a seguir, serão apresentados os resultados encontrados, bem como a discussão desses, conforme o quadro abaixo:

Quadro 7 – Apresentação dos resultados da pesquisa

1ª parte	Dados socio funcionais dos sujeitos da pesquisa
2ª parte	Conhecimento sobre o PDI e Participação na construção do PDI 2018-2022 da UFC;

Objetivo Estratégico 1 - Tornar a UFC reconhecida como um excelente local para se trabalhar;
Objetivo Estratégico 2 - Proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais;
Objetivo Estratégico 3 - Proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional;
Objetivo Estratégico 4 - Garantir a excelência nos serviços prestados;
Pontos Fortes e Pontos Fracos;
Importância do PDI para a UFC;
Outros resultados;

Fonte: elaborado pela autora

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa: dados socio funcionais

Inicialmente, buscou-se caracterizar os participantes da pesquisa. Foram analisados 114 questionários, cujos resultados serão apresentados a seguir:

Quadro 8–Dados socio funcionais dos sujeitos da pesquisa

Faixa Etária	Questionários	Porcentagem
18 a 30 anos	9	7,89
31 a 40 anos	54	47,37
41 a 50 anos	28	24,56
51 a 60 anos	21	18,42
Mais de 60 anos	2	1,75
Total	114	100,00
Nível de Escolaridade	Questionários	Porcentagem
Ensino Médio	3	2,63
Ensino Superior	16	14,04
Especialização	41	35,96
Mestrado	42	36,84
Doutorado	9	7,89
Pós-Doutorado	3	2,63
Total	114	100,00
Tempo de Serviço na UFC	Questionários	Porcentagem

1 a 5 anos	26	22,81
6 a 10 anos	42	36,84
11 a 15 anos	17	14,91
16 a 20 anos	12	10,53
21 a 25 anos	1	0,88
Mais de 25 anos	17	14,91
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Como mostra o quadro acima, a maioria dos respondentes da pesquisa têm a faixa etária de 31 a 40 anos (47,37%). Em relação ao nível de escolaridade, Mestrado (36,84%) e Especialização (35,96%) tiveram uma diferença bem pequena. Quanto ao tempo de serviço na UFC, destacou-se o intervalo de 6 a 10 anos.

Considerou-se importante conhecer as unidades de lotação dos TAEs, a fim de fazer as análises com as questões sobre o PDI, conforme o quadro abaixo:

Quadro 9–Unidade de Lotação dos TAEs

Unidades de Lotação	Questionários	Porcentagem
Biblioteca Universitária – BU	3	2,63
Campus da UFC de Crateús	2	1,75
Campus da UFC de Quixadá	2	1,75
Campus da UFC de Sobral	5	4,39
Centro de Ciências – CC	2	1,75
Centro de Ciências Agrárias - CCA	5	4,39
Coordenadoria de Comunicação e Marketing - CCM	2	1,75
Coordenadoria Geral de Auditoria – CGA	1	0,88
Centro de Humanidades - CH	1	0,88
Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor – CPASE	1	0,88
Centro de Tecnologia – CT	2	1,75
Escola Integrada de Desenvolvimento e Inovação Acadêmica – EIDEA	1	0,88
Faculdade de Direito - FADIR	3	2,63
Faculdade de Medicina - FAMED	14	12,29
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC	2	1,75
Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem - FFOE	8	7,02
Hospital Universitário Walter Cantídio - HUWC	7	6,14
Instituto de Comunicação e Arte - ICA	5	4,39

Instituto de Educação Física e Esportes - IEFES	1	0,88
Instituto UFC Virtual - IUVI	1	0,88
Maternidade Escola Assis Chateaubriand - MEAC	3	2,63
Memorial da UFC	1	0,88
Museu de Arte	1	0,88
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE	2	1,75
Pró-Reitoria de Extensão - PREX	4	3,51
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP	10	8,77
Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD	3	2,63
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD	7	6,14
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG	3	2,63
Secretaria de Tecnologia da Informação - STI	2	1,75
Superintendência de Infraestrutura e Gestão Ambiental - UFCINFRA	3	2,63
Não especificou	7	6,14
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apresentam que houve a participação de mais de 30 unidades de lotação de forma relativamente equilibrada, destacando-se a Faculdade de Medicina, com 14 respostas (12,29%). Investigou-se também a classe dos cargos e os cargos dos respondentes, conforme o quadro abaixo.

Quadro 10 – Distribuição de classes e cargos dos TAEs

Classe do cargo	Questionários	Porcentagem
C	6	5,26
D	56	49,12
E	52	45,61
Total	114	100,00
Cargo	Questionários	Porcentagem
Administrador(a)	11	9,65
Arquiteto e Urbanista	1	0,88
Arquivista	1	0,88
Assistente em Administração	28	24,56
Assistente Social	2	1,75
Auxiliar em Administração	2	1,75
Bibliotecário(a)	1	0,88
Contínuo	1	0,88

Desenhista Técnico	1	0,88
Economista	2	1,75
Enfermeiro(a)	2	1,75
Engenheiro(a) Civil	1	0,88
Farmacêutico(a)	5	4,39
Fisioterapeuta	2	1,75
Jornalista	2	1,75
Médico(a)	2	1,75
Médico Veterinário	1	0,88
Museólogo	1	0,88
Nutricionista	3	2,63
Odontólogo	1	0,88
Pedreiro	1	0,88
Produtor Cultural	1	0,88
Pró-reitor(a) Adjunto(a)	1	0,88
Psicólogo(a)	2	1,75
Secretário(a) Executivo(a)	7	6,14
Técnico de Enfermagem	5	4,39
Técnico de Laboratório - Área	21	18,42
Técnico em Assuntos Educacionais	2	1,75
Técnico em Contabilidade	1	0,88
Técnico em Radiologia	1	0,88
Tecnólogo(a)	2	1,75
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Essa análise permitiu identificar que houve predomínio do nível D (49,12%), cujo requisito mínimo é ensino médio completo. Mas percebeu-se que foi bem equilibrado em relação ao nível E (45,61%), cargos de nível superior. Os cargos de nível D que foram mais recorrentes foram os Assistentes em Administração (24,56%) e Técnicos de Laboratório – Área (18,42%). Ambos os cargos são de diversas unidades de lotação, e vale ressaltar que os técnicos de laboratório também são de diferentes áreas (anatomia, alimentos e nutrição, audiovisual, informática, entre outros). No nível E, destacou-se o cargo de Administrador(a), com 11 participantes (9,65%).

O tópico em seguida apresenta análises quanto ao conhecimento sobre PDI e participação dos TAEs no processo de construção do PDI 2018-2022 da UFC.

6.2 Conhecimento sobre o PDI e participação na construção do PDI 2018-2022 da UFC

A segunda parte do questionário tinha o objetivo de conhecer a percepção dos participantes da pesquisa sobre o Eixo Pessoas – Servidores do PDI 2018-2022 da UFC. Para isso, inicialmente, buscou-se investigar se os respondentes sabiam o que era PDI e se sim, se eles conheciam ou não o PDI 2018-2022 da UFC. Os resultados são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 11–Conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC:

	Questionários	Porcentagem
Sabe e conhece o PDI da UFC	58	50,88
Sabe, mas não conhece o PDI da UFC	42	36,84
Não sabe o que é PDI	14	12,28
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o quadro acima, 14 pessoas responderam que não sabem o que é PDI. Fazendo correlações com o perfil dos respondentes da pesquisa, encontrou-se que desse total, 9 são pessoas que atuam na área da saúde (farmacêuticos, enfermeiros, fisioterapeuta e técnicos). Os demais foram cargos da área administrativa e de laboratório.

Em relação às que apontaram que sabem o que é PDI, mas não conhecem o PDI da UFC, os resultados mostraram que a maior parte corresponde a assistentes em administração e técnicos de laboratório que atuam, principalmente, em unidades acadêmicas nas quais as atividades estão mais ligadas ao ensino e pesquisa, sem características de gestão. Ainda pode-se incluir cargos de nível superior com atribuições específicas às suas áreas de atuação, como psicólogo, nutricionista, médico veterinário, economista, médico.

As 58 pessoas que conhecem o PDI da UFC representam diversos cargos de vários setores. No entanto, pode-se perceber que em sua maioria são cargos e setores que têm atividades ligadas à gestão de pessoas e recursos. Destaca-se que de 11 Administradores, 10 se incluem nesse dado, assim como 6

secretários(as) executivos(as). As 10 pessoas lotadas na PROGEP estão nessa categoria, visto que é o principal setor responsável pelo Eixo Pessoas-Servidores.

A segunda pergunta do questionário tinha como objetivo conhecer sobre a participação dos técnicos administrativos em educação a construção do PDI 2018-2022 da UFC. O quadro abaixo mostra os seguintes resultados:

Quadro 12 - Participação na construção do PDI 2018-2022

	Questionários	Porcentagem
Não	92	80,70
Sim	22	19,30
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que 80,70% dos TAEs que responderam à pesquisa não participaram do processo de elaboração e construção do PDI. De 92, três pessoas justificaram que quando ingressaram na UFC, o PDI já estava vigente, duas estavam afastadas de suas atividades e uma informou que não foi liberada pela chefia. As demais apenas informaram não ter participado.

De acordo com as respostas “SIM”, foi possível categorizar conforme o quadro abaixo:

Quadro 13 - Forma de participação no PDI 2018-2022 da UFC

	Questionários	Porcentagem	Unidades de atuação
Reuniões de elaboração do documento	7	31,84	PROGEP (4); PRAE; PROPLAD; Memorial da UFC;
Propor ações a serem atingidas pela unidade	6	27,27	PROGEP (3); PRAE; BU; UFCINFRA, HUWC
Apoio Técnico	1	4,54	IUVI
Seminários Temáticos e Grupos Setoriais	1	4,54	PROPLAD
Todo o processo da unidade	1	4,54	PREX

Não especificou a forma de participação	6	27,27	PROGEP (2); PREX; PRPPG; Campus Sobral; Campus Quixadá;
Total	22	100,00	

Fonte: dados da pesquisa

Conforme mostra o quadro, a participação se deu principalmente nas atividades de reuniões de elaboração do documento e proposição de ações a serem atingidas durante a vigência do PDI. Mais uma vez, houve a prevalência de TAEs lotados em unidades que atuam em atividades de gestão, como as Pró-Reitorias, principalmente a PROGEP.

Considerou-se pertinente apresentar cinco respostas, todas de sujeitos que responderam “sim” quanto a participação na elaboração do PDI, e que apresentam percepções diferentes:

Sim. Há uma confusão no entendimento por partes dos gestores. Uma demanda exagerada de indicadores que se estrutura e depois ficar demasiadamente complicado para acompanhar e efetivar de forma correta os dados dos indicadores. Os gestores não tem clareza do que seja o PDI e por conseguinte não explicam para os subalternos. Há uma proposição de muitos indicadores, mas acho que seria mais eficiente ter um número razoável de indicadores, mas que façam sentido e possam ser operacionalizados com clareza e em sirvam de sinalização para o caminho a ser seguido pela instituição. (Citação obtida nos questionários).

Na citação acima, o respondente questiona a construção do documento em si, problematizando que há uma grande quantidade de indicadores, que dificulta o acompanhamento e efetivação desses. Além disso, ainda aponta a dificuldade dos gestores de explicar o que é o instrumento para os que estão sob sua gestão. Finaliza dando uma sugestão quanto aos seus apontamentos.

Outra resposta apresenta a percepção de que as ações não são definidas pelos receptores finais delas, ou seja, os servidores de níveis hierárquicos mais baixos:

Sim. Achei as ações definidas pela alta gestão e não a partir da base, do operacional. As metas e ações chegaram definidas para as equipes, que não foram consultadas por seus gestores. (Citação obtida nos questionários).

A resposta abaixo foi de um(a) TAE de um campus do interior, e afirma ter colaborado pouco:

Sim. Participei remotamente e praticamente não contribuí com as discussões. (Citação obtida nos questionários).

Abaixo, uma experiência que foi considerada negativa:

Participei em uma reunião do Reitor com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, na Casa José de Alencar. Minha experiência foi frustrante, pois parecia um trabalho de equipe da escola, onde a professora divide a turma em grupos para tratar de um tema específico e complexo e propor soluções abstratas. Por fim, após reunião das propostas e leitura pelo Reitor e equipe, o retorno que o Reitor deu para os grupos foi de que achou muito rasas as nossas ideias e até vergonhosas, sem muita aplicabilidade para a proposta de um PDI. Foi um momento bem constrangedor e desmotivador ouvir uma espécie de sermão do Reitor, quando não nos foram dadas oportunidades efetivas no âmbito da PROGEP de entender melhor o processo de construção do PDI no eixo pessoas (do qual fazemos parte). Fomos levados a nos expor diretamente ao Reitor sem ter antes uma preparação e exercício interno de elaboração de propostas e indicadores do PDI. (Citação obtida nos questionários).

Uma das pessoas apontou a participação na elaboração do PDI como uma experiência positiva, ao afirmar que "(...) foi uma experiência rica onde pude conhecer melhor a universidade".

Para conhecer a percepção dos TAE's em relação ao que foi proposto no Eixo Pessoas-Servidores, conforme apresentado no tópico 4.2.1, o questionário abordou perguntas em relação aos 4 objetivos estratégicos e seus desdobramentos em ações. Cada bloco de perguntas seguiu a mesma linha. Primeiro foi perguntado se o respondente considerava que a UFC buscava alcançar aquele objetivo específico. A segunda pergunta citava as ações que o PDI trás e pedia-se que marcasse aquelas ações que o TAE visualizava ocorrer na UFC. Podia ser marcada mais uma opção, bem como a opção N.D.A (nenhuma das alternativas). A última pergunta de cada bloco perguntava se o servidor havia participado de uma ou mais das ações citada na questão anterior e pedia que descrevesse sua experiência.

O próximo tópico apresentará, então, os resultados e discussão das questões que trazem os objetivos e ações do Eixo Pessoas – Servidores do PDI 2018-2022 da UFC, para conhecer como os participantes percebem sua implantação na UFC.

6.3 Objetivo Estratégico 1 - Tornar a UFC reconhecida como um excelente local para se trabalhar

Inicialmente, os 114 questionários foram lidos e percebeu-se que as respostas poderiam ter sido divididas em três categorias principais: “Sim”, “Não”, “Parcialmente”. Houve um equilíbrio entre “sim” e “não”, ainda prevalecendo o sim, com 48 respostas, que corresponderam a 42,11%. Os dados foram esquematizados, conforme o quadro abaixo:

Quadro 14 - Você considera que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar?

	Questionários	Porcentagem
Sim	48	42,11
Não	46	40,35
Parcialmente	19	16,67
Não sabe afirmar	1	0,88
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

As temáticas abordadas nas respostas foram também agrupadas e serão apresentadas nos resultados a seguir. Primeiramente, serão apresentadas as análises de quem respondeu “Sim”, conforme o quadro abaixo:

Quadro 15 - Considera que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar

	Questionários que apresentaram a temática
Cursos de capacitação/aprimoramento - Desenvolvimento Profissional	14
Busca cumprir as metas do PDI	6
Projetos destinados a servidores	5
Esforços da Alta Administração em prol desse objetivo	4
Ambiente de Trabalho	3
Ações de valorização/reconhecimento do servidor	3
Inovação por meio de pesquisas	2

Central de Atendimento ao Servidor	1
Sistemas eletrônicos	1

Fonte: dados da pesquisa

Como foi uma questão aberta, as respostas foram subjetivas, o que nos possibilita a análise qualitativa e agrupamento das respostas com os mesmos temas. É importante salientar que algumas pessoas apenas responderam sim, outras pessoas desenvolveram a questão e uma mesma pessoa citou mais de um motivo pelo qual ela considera que a UFC busca ser um excelente local para se trabalhar.

O motivo mais citado foi que a instituição oferece diversos cursos de capacitação e aprimoramento, objetivando o desenvolvimento profissional. Dos 46 questionários, 14 citaram esse item. No PDI da UFC, formalmente, cursos de capacitação e aperfeiçoamento são ações do objetivo 2 (proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais). No entanto, como o foco desse estudo é a percepção dos TAEs, faz-se necessária essa análise. Em relação a esse item, os respondentes afirmaram:

Sim, em vista da constante política de educação continuada fornecida aos servidores, bem como pela preocupação em oferecer cursos de formação técnica com o intuito de melhoria dos processos da instituição. (Citação obtida nos questionários).

Sim. Há incentivo para a qualificação profissional e oportunidade para os servidores compartilharem seus conhecimentos por meio de cursos de capacitação. (Citação obtida nos questionários).

Sim. Considero a UFC um excelente local para se trabalhar por oferecer uma diversidade de possibilidades para o desenvolvimento profissional dos TAEs. (Citação obtida nos questionários).

O segundo motivo foi que a instituição busca cumprir as metas do PDI. Foram respostas mais objetivas, apenas que a universidade tem objetivos, ações e metas que visam alcançar a excelência.

Também foi citado que a universidade oferece diversos projetos aos servidores e isso se complementa com as ações de valorização e reconhecimento dos servidores.

Sim, porque é um local que valoriza o saber e busca a constante capacitação dos seus servidores, além de primar por melhorias no bem-

estar físico e emocional de quem atua aqui. (Citação obtida nos questionários).

Sim. Temos vários programas de qualidade de vida no trabalho, exemplos: massoterapia, dança, yoga. (Citação obtida nos questionários).

A resposta a seguir exemplifica uma pessoa que apontou diversos fatores pelos quais ela considera que a UFC busca esse objetivo:

Sim, por meio do desenvolvimento do pessoal (cursos, palestras, ofício circular com orientações), possuir uma Central de Atendimento para os Servidores, fornecer condições propícias de trabalho (salas limpas e com ar-condicionado com boa manutenção, bem mobiliadas, fornecimento contínuo de material de escritório). Estar inovando e evoluindo para sistemas eletrônicos. (Citação obtida nos questionários).

Em relação aos que responderam que não consideram, segue a análise:

Quadro 16 - Não considera que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar

	Questionários que apresentaram a temática
Desvalorização dos TAEs	8
Falta de ações afirmativas	7
Falta de esforço institucional em relação ao bem-estar/condições de trabalho	7
Estrutura organizacional/Clima organizacional	5
Cargos de gestão ocupados por determinados grupos	4
Interesses políticos	2
Não considera como um objetivo	2
Falta divulgação	2
Políticas de cima para baixo	2
Problemas com servidores antigos	2
Desconhecimento do trabalho operacional das subunidades	1
Problemas na lotação dos técnicos	1
Problemas com chefias	1
Engajamento entre a comunidade acadêmica	1

Fonte: dados da pesquisa

A temática mais apontada pelos técnicos foi que há uma desvalorização dos TAEs na UFC, na qual foram apontadas principalmente discriminações e tratamento diferenciado entre os docentes e os técnicos administrativos, sendo

citado o fato de que os docentes não têm a obrigação do ponto eletrônico de frequência e a ocupação de determinados cargos serem exclusivos a esses, principalmente de gestão. De acordo com Magalhães et al (2010), nas universidades há estruturas democráticas para o núcleo operacional, que é formado pelos docentes. Esses profissionais controlam o próprio trabalho, além de buscar controlar coletivamente as decisões que os afetam. Os autores apontam que os professores participam e presidem colegiados, ocupam cargos de chefia, que é uma forma de garantir certo controle sobre decisões que influenciam diretamente em suas atividades e podem resultar em situações nas quais podem deixar de ter atenção algumas áreas das instituições, como o desenvolvimento dos recursos humanos.

Também foram recorrentes falas que afirmam faltar ações afirmativas para que a universidade atinja esse objetivo. A resposta a seguir traz um aspecto importante, ao citar que as ações são pontuais e não de forma mais abrangente:

Não, as ações de valorização ou reconhecimento do servidor são feitas de modo muito pontual, geralmente na semana do servidor. As atividades realizadas para o servidor são feitas, na maioria das vezes, nos arredores da reitoria, e em horários que dificultam nossa participação. (Citação obtida nos questionários).

Em relação a falta de esforço institucional, foram apontadas questões como a falta de preocupação com os ambientes e condições de trabalho e não ser levado em consideração os setores que os TAES serão lotados. Algumas citações demonstram essas questões:

Não considero. Há uma assimetria de informações. Não se consideram os cargos dos técnicos, exemplo, há pessoas da área da saúde que não tem experiência e nem conhecimento em orçamento, mas que se encarregam de estruturar orçamento de projetos no sistema de informação. Não se pensa de forma sistemática, mas com base no conhecimento e nas preferências pessoais. (Citação obtida nos questionários).

Não. Um exemplo claro disso é a contratação de professores e técnicos sem observar em que local exatamente essas pessoas vão trabalhar. Quando comecei na universidade, não tinha uma sala, mesa ou computador, como se eu fosse trabalhar a todo momento em pé, sem local fixo. Tive que, literalmente, caçar lugar para ficar, organizar meu local de trabalho, etc. Além de que não há treinamento obrigatório para servidores antigos quanto a suas funções, o que gera muito desgaste com novos servidores, pois os antigos costumam ter maus hábitos ou jogam o trabalho sobre os mais novos. Não há formação continuada nesse sentido. E não digo dos cursos que fazemos, são ótimos, mas há uma grande falha em formação contínua obrigatória para servidores em suas funções, o que torna o trabalho muito desgastante. (Citação obtida nos questionários).

Não. A Universidade não tem se preocupado com condições de trabalho adequadas, desde o ambiente até os equipamentos de trabalho, não sinto a instituição preocupada com o bem-estar dos servidores, nem em ser uma instituição acolhedora. (Citação obtida nos questionários).

Não. Não percebo nenhum esforço sério empreendido pela universidade no sentido de fornecer melhorias no ambiente de trabalho. Principalmente não percebo nenhuma iniciativa no sentido de escutar o que os servidores querem que seja implementado ou melhorado. Em geral as políticas da universidade são de cima para baixo, não respeitam a opinião das pessoas para quem as políticas são criadas. (Citação obtida nos questionários).

A fala acima também se refere a questão de as políticas da universidade ocorrerem de cima para baixo, muitas vezes sem ouvir as demandas dos técnicos. Esse aspecto também foi mencionado em relação à participação na elaboração do PDI da UFC.

Os respondentes também apontaram que há problemas na estrutura organizacional e no clima organizacional da instituição. Isso pode ser analisado junto da temática cargos de gestão ocupados por determinados grupos. As respostas apontam que a UFC apresenta uma estrutura organizacional rígida e muito hierarquizada, com visão de gestão de pessoas desatualizada com a realidade. Isso reflete na escolha dos cargos de gestão, que, na maioria dos casos, são ocupados por docentes, que têm os títulos necessários, mas, muitas vezes não tem habilidade técnica. Algumas respostas indicam essas percepções:

Com certeza não, tá longe demais de ser um excelente local. Falta melhorar estrutura, relações pessoais, acesso a crescimento profissional justo e transparente no acesso aos cargos de chefia, e principalmente tratamento equitativo entre servidores. (Citação obtida nos questionários).

Seria necessário haver um empenho na instituição para a mudança cultural muito hierarquizada da UFC, o que implicaria em mexer com interesses políticos e financeiros, na forma de distribuição dos cargos de direção mais altos (o que avalio estar relacionado à não paridade na eleição do Reitor). Geralmente esses cargos são entregues a docentes que têm títulos em suas áreas, mas não necessariamente competência para "gerir pessoas" ou tanta compreensão geral do funcionamento da área quanto um bom técnico do setor, p ex. (Citação obtida nos questionários).

Pelas citações, percebe-se que algumas respostas apontam mais de uma questão vista como problema institucional. Segue o exemplo de uma resposta que considerou-se abarcar quase todas a experiências apresentadas nesse tópico:

Não, por vários motivos: 1. Temos professores que, mal preparados, viram gestores; 2. Não há gestão por competência; 3. Na hora da distribuição de recursos há setores preteridos e setores preferidos com base na afeição da

gestão superior; 4. Não é incomum trabalharmos em ambientes desconfortáveis, com equipamentos obsoletos; 5. O incentivo à qualificação voltado para TAEs é limitado, há uma baixa disponibilidade de capacitações e cujo acesso depende de aprovação da chefia; 6. É uma instituição que possui poucos benefícios para o servidor e, os que existem, possuem um valor defasado (vale alimentação, auxílio creche, plano de saúde); 7. O clima organizacional de muitos locais não é agradável e isso gera pedidos de remoção, regularmente, não atendidos; 8. O salário dos servidores está congelado e corroído pela alta inflação; 9. Muitos processos e tomadas de decisão não são transparentes, etc. (Citação obtida nos questionários).

Os que responderam “parcialmente” apontaram que a UFC busca ser reconhecida, mas não consegue ainda atingir esse objetivo. As principais dificuldades apresentadas foram que há divergências entre as diversas unidades e seus setores, a subjetividade dos gestores, bem como dependência de legislações, da administração federal e questões orçamentárias.

Os respondentes ainda apontaram que a UFC está sempre evoluindo cientificamente e se destaca no eixo ensino e pesquisa. Porém, quando se tratam de políticas para os técnicos administrativos, há ainda distância entre a teoria e prática vivenciada na realidade dos setores. Há necessidade de efetivação das ações propostas, sendo apontado a importância da escuta e valorização dos TAEs.

Três citações exemplificam as questões apresentadas nessa categoria:

Falo por experiência própria, nesses 28 anos de serviço, que sempre houve ações voltadas para o binômio eficiência/valorização respectivos à prestação de serviço e ao servidor. Contudo, ações fragmentadas e com o tempo há sempre o carácter cíclico dessas ações, quer por mudança de governo, quer pela própria alternância no quadro funcional, vistas à aposentadorias, dentre outros. Nos últimos anos, tem-se visto uma maior inclusão desses programas, como o abordado em tela. Entretanto, sem qualquer juízo de valor, falte, talvez uma maior compreensão dos novos servidores, da importância dos mesmos nesse processo, entendendo a importância do seu cargo/função, além de representar o seu ganha-pão, também traduzindo-se em eficiência prestacional ao usuário final, assim como, a parte cabível ao governo e aos gestores, frente às limitações orçamentárias. (Citação obtida nos questionários).

Busca, mas ainda não alcança integralmente. Talvez ainda falte melhoria na escuta dos técnicos; melhoria na gestão do teletrabalho; revisão dos normativos internos de pessoal, pois frequentemente se escuta que a UFC "legisla" parecendo desconsiderar normativos superiores e considerar atos inferiores. Mas recentemente tivemos um avanço na marcação de férias, com uma aproximação do que já podia ser feito no SIAPE, por exemplo, assim como com a possibilidade de acumulação de períodos de férias (isso a L8112/90, e o siape sempre permitiram, bem como outros órgãos, mas a UFC se valia de um ofício ou ato qualquer para proibir isso ao servidor). Muita coisa está a cargo do gestor ainda, o que pode ser um benefício ou malefício pro servidor a depender da chefia. Acredito que a PROGEP poderia dar um melhor norteador para algumas tomadas de decisão. Além

disso, em estado de pandemia, a atuação no fornecimento de material e na conscientização da comunidade acadêmica poderia ter sido melhor realizado. (Citação obtida nos questionários).

No eixo ensino e pesquisa entendo que sim, a universidade busca excelência nas pesquisas e formação de profissionais, o que influencia numa busca de lugar excelente para trabalhar que atenda aos servidores docentes-pesquisadores. Quanto à atividade meio, unidades administrativas e acadêmicas, de apoio ao ensino e pesquisa, não percebo essa busca por tornar o ambiente excelente para o trabalho. Principalmente na pandemia (trabalho remoto sem estrutura dada pela universidade, os servidores custearam cadeira, notebook e outros itens para adequação do home office) e no pós-pandemia, onde o retorno presencial foi praticamente imposto, sem fornecimento de máscaras e álcool em gel, com salas sem ventilação natural e até 8 servidores trabalhando ao mesmo tempo em ambiente com ar-condicionado. Além disso, mesmo havendo servidores com sintomas gripais ou com COVID diagnosticada, as chefias e gestores não comunicaram abertamente às equipes da situação para que os demais pudessem se isolar ou realizar testes. Em geral, minha percepção é de que não há confiança no trabalho do servidor, mesmo diante do nítido aumento da produtividade e celeridade nos processos durante o período de home-office. Ao invés de termos nosso esforço reconhecido, ao retornar para o trabalho presencial, nossa produtividade voltou a ser medida pelo registro do ponto eletrônico, contando horas e minutos ao invés de processos e resoluções de problemas. Seguimos aguardando a efetivação do trabalho híbrido como forma de promover uma maior flexibilidade em nossa jornada de trabalho, sem prejudicar nossa produtividade e permitindo uma maior qualidade de vida. (Citação obtida nos questionários).

Essa última fala aponta uma importante questão no que se refere ao momento da pandemia de Covid-19, iniciada no início do ano de 2020, e vivenciada até o momento da escrita deste trabalho.

A partir do objetivo estratégico, a pergunta seguinte do questionário visava saber se os TAEs visualizavam as ações estratégicas que a UFC descreve em seu PDI 2018-2022. As ações eram as seguintes: Promover maior integração entre os servidores; Fortalecer as ações de reconhecimento dos servidores; Fomentar uma cultura inovadora na UFC, utilizando projetos propostos por servidores; Implantar a participação da Universidade Federal do Ceará no programa de certificação “Great place to work”. Essa última não foi mencionada no questionário, pois não é uma ação diretamente para os servidores, mas uma ação institucional a partir do cadastro da UFC nesse programa global de certificações “Great place to work”. Além disso, foi incluída a opção N.D.A. (nenhuma das alternativas). A questão foi de múltipla escolha e o respondente poderia marcar mais de uma opção. Os resultados são mostrados no quadro abaixo:

Quadro 17 - Ações visualizadas na instituição – Objetivo estratégico 1

	Questionários	Porcentagem em relação aos 114 questionários
N. D. A	52	45,6
Fomento de uma cultura inovadora, utilizando projetos propostos pelos servidores	40	35,08
Promoção de maior integração entre os servidores	28	24,56
Fortalecimento das ações de reconhecimento dos servidores	24	21,05

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o quadro acima, 52 pessoas das 114 responderam que não visualizam implementação de nenhuma das ações previstas no PDI em relação ao objetivo estratégico 1. A menor taxa, 24 respostas de 114, referiu-se a ações de fortalecimento das ações de reconhecimento dos servidores, o que reafirma as experiências e percepções que os TAEs têm em relação à desvalorização da categoria.

A partir disso, foi perguntado se o respondente já havia participado de uma mais das ações citadas e caso a resposta fosse afirmativa, que descrevesse a experiência. Seguem os resultados:

Quadro 18 - Participação em ações – Objetivo estratégico 1

	Questionários	Porcentagem
Não	74	64,9
Sim	40	35,1
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Como mostra o quadro acima, a maioria não participou das ações relacionadas ao objetivo estratégico 1, com 73 respostas (63,72%). Desses questionários, a maior parte apenas respondeu “não”. De algumas respostas que foram justificadas, considerou-se importante citar algumas:

Não vejo a UFC tentando integrar ou reconhecer os servidores. O que vejo é cada setor tentar fazer isso por si mesmo, não partindo da instituição. Se essas ações acontecem de fato, acredito que precisam ser mais amplamente divulgadas. A inovação, pelo que vejo, fica restrita à melhorias

na STI ou à implementação de métodos alternativos de geração energia elétrica. (Citação obtida nos questionários).

Não pontualmente, mas acompanho. Nos últimos anos vejo muitas propostas e projetos interessantes, como o concurso literário, culturais, penso que precisa melhorar e ampliar em inovação e empreendedorismo com mais integração de servidores. (Citação obtida nos questionários).

Dos participantes que responderam “Sim”, foram apresentadas as seguintes ações:

Quadro 19 - Ações que já participaram – Objetivo estratégico 1

Questionários que apresentaram a temática	
Promoção de Qualidade de Vida no Trabalho	8
Seminários de Integração	7
Certificados de Gratidão	7
Oferta de Cursos de Capacitação	6
Projetos de Extensão	5
Semana do Servidor	4
Ações de cultura e arte	2
Inovação e empreendedorismo	2
Capacitação para gestores	2
Fórum de servidores	1

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados indicam que as ações mais citadas foram relacionadas a atividades de promoção de qualidade de vida no trabalho, as quais foram citadas aulas de dança, yoga e projetos com psicólogos. Seminários de integração, oferta de cursos de capacitação e certificados de gratidão também foram recorrentes. Sobre essa última categoria, foi descrito que há uma cerimônia de reconhecimento pelo tempo de serviço na UFC (10, 20, 30 anos de instituição).

Algumas respostas trouxeram um elemento em comum, que foi o fato de serem ações pontuais, conforme citações abaixo:

Já participei na organização de ações que visam integrar e reconhecer os servidores, mas considero que são atividades pontuais, não há um programa, uma política que busque, de forma sistemática, valorizar o servidor na UFC. Por isso marquei que não visualizo nenhuma das ações citadas. Até há atividades nesse sentido, mas acredito que elas não chegam a fortalecer/promover integração e reconhecimento dos servidores, pois feitas de forma pontual e não interligada. (Citação obtida nos questionários).

(...)A Progep realiza uma cerimônia de entrega de certificados de gratidão para os servidores com 10, 20, 30... anos de instituição. Embora seja uma ação pontual, causa muito impacto naqueles que recebem; (Citação obtida nos questionários).

Particpei como espectadora de uma cerimônia de homenagem aos servidores com mais de 10 anos de serviço, mas esse tipo de evento só ocorre de maneira pontual, durante a semana do servidor. (Citação obtida nos questionários).

6.4 Objetivo Estratégico 2 - Proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais

Em relação ao questionamento se os TAEs consideram que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores, também houve equilíbrio das respostas “sim” e “não”, ainda prevalecendo o “sim”, com 48 respostas (42,1%), conforme o quadro abaixo:

Quadro 20 - Você considera que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais?

	Questionários	Porcentagem
Sim	48	42,1
Não	44	38,6
Parcialmente	19	16,7
Não opinou	3	2,6
Total	114	100%

Fonte: dados da pesquisa

O quadro abaixo mostra a categorização de temáticas que foram trazidas nos questionários dos que responderam “sim”:

Quadro 21 - Considera que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais

	Questionários que apresentaram a temática
Cursos de Capacitação e Qualificação	32
Graduação e Pós-Graduação para servidores	6
Plano de Cargos e Carreiras	2
Afastamento para estudos	2

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados mostram que das 48 pessoas que responderam sim, 32 consideram que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento dos servidores por meio da formação continuada, com a oferta de cursos de capacitação e qualificação. Alguns apontaram que durante o período de pandemia de COVID-19, com a possibilidade de cursos online, foi possível a participação dessas atividades, principalmente por servidores do interior, sendo sugerido a manutenção dessa oferta de modo remoto. Além disso, os respondentes também apontaram as ofertas em cursos de graduação e pós-graduação direcionadas aos servidores, como o curso de Graduação de Tecnologia em Gestão da Qualidade, a Especialização em Gestão Universitária, GUNI, e os mestrados profissionais, Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas, MAPP, e o Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, POLEDUC.

Algumas respostas foram mais elaboradas e apontaram mais de um fator:

Sim. A UFC mantém plano de desenvolvimento profissional (PDP), disponibilizando oportunidades de capacitação em variadas áreas, alinhadas aos objetivos estratégicos; realiza consultas a todas as unidades para construção do PDP; possui cursos de especialização e mestrado profissionais e política de incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativos. (Citação obtida nos questionários).

Sim, pois percebo que a instituição incentiva o desenvolvimento profissional seja com cursos de capacitação ofertados internamente, ou com a garantia de vagas para servidores em cursos de pós-graduação ou, ainda, com a concessão de licença para estudos. (Citação obtida nos questionários).

No que diz respeito aos que responderam não, segue o resultado no quadro abaixo:

Quadro 22 - Não considera que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais

	Questionários que apresentaram a temática
Dificuldades por falta de apoio da gestão	5
Pouco incentivo para capacitação externa	4
Reservas de vagas em cursos de Graduação e Pós-graduação geral	4
Gestão de Pessoas ineficiente	4
Cumprir requisitos legais	1
Diferenças entre TAEs e docentes	1

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados mostram que poucos dos que responderam “não” justificaram a resposta. Além disso, as respostas foram equilibradas, não tendo nenhuma que se destacasse sobre as demais. A temática dificuldades por falta de apoio da gestão apontou que os servidores enfrentam entraves para que consigam liberações e falta apoio das chefias imediatas para que possam se dedicar aos estudos. Um dos respondentes apontou que:

A DIFOP até busca disponibilizar os cursos para desenvolver os profissionais, mas falta as chefias imediatas incentivarem e apoiarem os servidores, uma vez que é necessário se ausentar do serviço para poder participar de treinamentos. (Citação obtida nos questionários).

Também citaram a falta de apoio para capacitação externa. Os respondentes citaram que falta ofertas em áreas de formação específicas, sendo necessário buscar externamente por iniciativa própria. Ainda, apontaram que faltam vagas reservadas para os servidores em diferentes cursos de graduação e pós-graduação da UFC, de diferentes áreas de atuação. Os questionários também mencionaram que a gestão de pessoas ainda é ineficiente, não havendo uma gestão por competências, e muitos TAEs não são alocados de acordo com suas competências e habilidades. Magalhães et al. (2010) apontam que nas IFES a área de gestão de pessoas tem dificuldade de aplicar princípios básicos de recursos humanos, como a indicação de pessoas sem o perfil profissional adequado ou despreparadas para aquele setor.

Uma pessoa citou que os projetos existem apenas para cumprir requisitos legais, não havendo esforço estratégico e institucional e mudar a cultura organizacional e outra apontou a diferença entre TAEs e docentes, pois não observa um direcionamento da instituição sobre a excelência do desenvolvimento profissional como ocorre com os docentes. Algumas citações extraídas dos questionários que abordam as temáticas:

A universidade nunca ofereceu capacitação ou incentivou nada na minha área, todos os cursos e capacitações que fiz foi de iniciativa própria. Todo e qualquer melhoramento de titulação é busca individual de cada servidor, em busca de um melhor incentivo a qualificação (financeiro e intelectual), nunca com incentivo da universidade. Falta vagas exclusivas para servidores, e prevista por lei nos programas de pós graduação da universidade. Os cursos ofertados a servidores só abrange certa classe de servidores. (Citação obtida nos questionários).

A formação continuada em suas áreas de ação é muito ruim. Eu não tive nenhuma formação em minha área. Tive que ir atrás e não há estímulo para que façamos cursos, participemos de congressos, especialmente quando trabalhamos em pesquisas de ponta, é importante sempre atualizar. (Citação obtida nos questionários).

A UFC não proporciona possibilidades de qualificação profissional dentro da área de atuação dos servidores. Ofertar cursos de graduação, pós e mestrado genéricos apenas para incremento salarial não agrega para o desenvolvimento das atividades realizadas. (Citação obtida nos questionários).

Eu vejo que a UFC quer ser reconhecida, mas não faz mudanças para que isso seja efetivada. Mudanças em relação a incentivos para uma pós-graduação e até melhoramento estrutural de ambientes de trabalho. No meu olhar o acesso do servidor a pós-graduação deveria ser estipulado com vagas reservadas e não só com um tipo de mostrado só. Somos servidores técnicos e diferentes qualificações e áreas de trabalho e esse acesso a pós-graduação deve seguir essa mesma diversidade. (Citação obtida nos questionários).

Não busca, mas fala que busca. A oferta de cursos/ treinamentos para aperfeiçoamento é baixa dada a distinção de cargos que temos. O incentivo à qualificação, em termos de pós-graduação, está longe de contemplar a demanda e não há uma política de destinação de parte das vagas exclusivas para os servidores; além disso, não temos uma gestão baseada na competência dos servidores. Conheço casos de servidores técnicos administrativos (nível D) que têm formação superior e estão alocados em locais nada relacionados à sua formação, por exemplo. (Citação obtida nos questionários).

Os resultados mostram ainda que 19 respondentes consideram que a UFC busca parcialmente atingir esse objetivo. Há oportunidades de desenvolvimento profissional, mas ainda existem barreiras que dificultam. As ressalvas seguem o mesmo pensamento de questões que surgiram anteriormente, como a jornada de

trabalho e dificuldades em relação ao apoio das chefias. Ainda, surgiu a questão da concentração de cursos apenas em Fortaleza, deixando de fora os campi do interior.

Três citações abordaram de forma completa essas ressalvas:

Em parte, sim. Porém, é possível melhorar esse quesito aumentando o dinamismo das jornadas de trabalho, a fim de que os servidores possam buscar um melhor desenvolvimento profissional sem, no entanto, prejudicar as obrigações laborais. (Citação obtida nos questionários).

Às vezes tenta, mas é bastante capenga. Por exemplo o Poleduc, como é que um mestrado voltado pra servidor tem aula diariamente e dentro do expediente de trabalho? Não vejo isso como uma excelência, até porque penaliza o servidor que tenta se capacitar, digo penaliza porque ele tem que compensar o horário em que está em aula, já que não existe mais afastamento parcial, e fora que o curso sendo presencial deixa de fora o desenvolvimento dos servidores do interior. Ah, nos cursos da progep geralmente só vemos TAEs, quando alguns docentes com quem trabalhamos claramente precisam se reciclar em assuntos básicos, então não acho que haja uma excelência no desenvolvimento. Não é que não haja uma tentativa disso, mas é algo que deveria ser melhor estruturado e envolvendo toda comunidade acadêmica. (Citação obtida nos questionários).

Por um lado existe um esforço na Progep em identificar os cursos de formação necessários, cursos de curta duração); por outro lado, a instituição não dá os meios necessários para a qualificação dos TAE na pós-graduação como: melhorar a qualidade do POLEDUC e a redução de carga horária ou liberação do serviço para o estudo; (Citação obtida nos questionários).

Em relação às ações apresentadas do objetivo estratégico 2, no PDI 2018-2022, tem-se: Desenvolver ações de aperfeiçoamento alinhadas às necessidades institucionais; Aumentar a qualificação dos servidores a partir da elevação de suas titulações; Desenvolver programa de ambientação de servidores; Implantar modelo de gestão por competências. O quadro abaixo apresenta os resultados das ações que os TAEs visualizam na UFC:

Quadro 23 - Ações visualizadas na instituição – Objetivo estratégico 2

	Questionários	Porcentagem em relação aos 114 questionários
Desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento alinhadas às necessidades institucionais;	76	66,67
Aumento da qualificação dos servidores a partir da elevação de suas titulações;	64	56,14
Desenvolvimento de programa de ambientação de servidores;	48	42,11

Implantação do modelo de gestão por competências;	25	21,93
NDA	13	11,40

Fonte: dados da pesquisa

Dos 114 questionários, houve equilíbrio entre as respostas de ações de aperfeiçoamento (66,67%), aumento da qualificação dos servidores (56,14%) e programa de ambientação de servidores (42,11) %. Em relação a implantação do modelo de gestão por competências, acredita-se que por ser um modelo que segundo o PDI, está em estágio inicial de implementação, poucas pessoas conhecem e veem acontecer na UFC. Diferentemente do que foi observado na questão referente ao objetivo estratégico 1, a grande maioria dos respondentes conseguem ver ações de desenvolvimento profissional serem implementadas na UFC, sendo apenas 13 questionários (11,40%) que apontam que os TAEs não visualizam implementação de nenhuma das ações previstas no PDI em relação ao objetivo estratégico 2.

Em relação a participação em uma mais das ações citadas na questão anterior, seguem os resultados:

Quadro 24 - Participação em ações – Objetivo estratégico 2

	Questionários	Porcentagem
Sim	89	78,07
Não	24	21,93
Não opinou	1	0,88
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o quadro acima, a grande maioria já participou de ações do objetivo estratégico 2, totalizando 78,07% dos respondentes. Novamente foi um resultado diferente do obtido em relação ao objetivo estratégico 1. Dos que responderam “não”, não houve nenhuma justificativa. O quadro abaixo mostra as atividades que os TAEs informaram ter participado:

Quadro 25 - Ações que já participaram – Objetivo estratégico 2

	Questionários que apresentaram a temática
Participação de cursos de capacitação/treinamentos	55
Cursos de Graduação e Pós-graduação para servidores	21
Seminário de ambientação	17
Participação na implementação do Programa de Gestão por competências	7
Ministrar cursos na UFC	6
Afastamento para cursar Pós-Graduação	4
Progressão funcional	3

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que a grande maioria já participou de cursos de capacitação e treinamentos oferecidos pela UFC. Além disso, muitos puderam cursar graduação e/ou pós-graduação nos programas voltados especificamente para os servidores. Em geral, os questionários apresentaram uma boa avaliação em relação aos cursos e treinamentos oferecidos. Entretanto, alguns abordaram questões semelhantes, também mencionadas nos motivos pelos quais a UFC não efetiva as ações de excelência do desenvolvimento profissional de seus servidores. Essas questões dizem respeito principalmente às dificuldades em relação a conciliação de estudo com o horário de trabalho e apoio da gestão e chefias. Além disso, novamente a questão da falta de vagas reservadas para servidores em programas gerais também apareceu como uma dificuldade. Essas questões foram bastante mencionadas nas questões que abordam o objetivo estratégico 2.

Em relação ao seminário de ambientação, em geral, também foram opiniões positivas, afirmando ter sido uma experiência interessante, na qual se pode conhecer um pouco mais da instituição. Algumas ressalvas apontaram a participação depois de algum tempo do ingresso na UFC, bem como a duração de um dia ter sido pouca para tanta informação. Foi sugerido a ampliação do seminário, a fim de transmitir mais conhecimentos sobre a UFC para quem está chegando, como visita aos campi, palestras técnicas.

As citações abaixo resumem essas ressalvas:

Participei de ações de aperfeiçoamento no modelo presencial. Eram cursos interessantes, com temáticas pertinentes ao cotidiano do servidor. Mas as temáticas dos cursos acaba por se repetir, seria preciso abrir para novas temáticas, ampliando a diversidade de cursos e temas. O aumento da

qualificação a partir das titulações é previsto em lei e aplicado pela universidade. O que falta é dar apoio para que os servidores possam adequar o horário de trabalho ao horário de estudo. (Citação obtida nos questionários).

Fiz meu processo de Mestrado e Doutorado, além de vários cursos de capacitação, concomitante ao expediente normal de trabalho e não é fácil, para além das dificuldades inerentes ao processo de aprendizado em si, os colegas e chefias não facilitam muito. (Citação obtida nos questionários).

Sim, já participei de cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela UFC e gostei bastante, pois senti que acrescentou positivamente no desempenho de minhas atividades de trabalho. Também, curso doutorado, mas sinto que a universidade não dá o suporte e o apoio necessário para que o servidor consiga estudar e realizar sua pesquisa, resultando em sobrecarga física e mental pelo somatório de carga-horária de trabalho e estudo/pesquisa. Quanto à ambientação, participei quando ingressei como servidora, mas com alguns meses de atraso. Acho que seria bem mais interessante que essa ação fosse realizada logo que o servidor ingresse na universidade. (Citação obtida nos questionários).

Sempre tento fazer alguns dos cursos de capacitação ofertados, mas nunca são da minha área. Então me capacito sim, mas em áreas distintas da minha o que nem sempre é feliz, pois fico "voando" dentro de alguns conceitos. Vejo a questão da elevação da titulação com muita dificuldade, pois é difícil cursar graduação apenas como servidor estudante ou obter o afastamento para pós-graduação. A condição de servidor estudante, que é a que é mais aplicada, é extremamente desgastante. No caso de pós-graduação, a demanda de vagas voltadas para o servidor está restrita apenas ao Mestrado em Políticas Públicas, não tendo programa de Doutorado e nem sendo ofertada vaga em outros programas para aqueles que não tem afinidade com Políticas Públicas. Então é comum ver colegas com a pesquisa atrasada/ prejudicada porque não teve um benefício do afastamento (previsto por lei) e se mantem fazendo a pós e tendo que trabalhar as mesmas 40 horas semanais. A UFC não tem uma gestão baseada na competência dos servidores. (Citação obtida nos questionários).

6.5 Objetivo Estratégico 3 - Proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional

No que diz respeito à percepção dos TAEs sobre a instituição proporcionar qualidade de vida no trabalho, houve a predominância da resposta "não", com 55 (48,25%). 38 pessoas responderam "sim" (33,33%) e 21 responderam parcialmente (18,42%). O quadro abaixo apresenta esses resultados:

Quadro 26 - Você considera que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional?

	Questionários	Porcentagem
Não	55	48,25
Sim	38	33,33
Parcialmente	21	18,42
Total	114	100%

Fonte: dados da pesquisa

A análise a seguir mostra os resultados obtidos dos questionários que continham a resposta “não”:

Quadro 27 – Não considera que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional

	Questionários que apresentaram a temática
Ambiente de trabalho inadequado/insalubre	15
Diferenças entre UFC Fortaleza e interiores	5
Falta de ações sistemáticas	5
Discriminação entre TAEs e docentes	4
Servidores do complexo hospitalar não tem ações direcionadas para eles	3
Não há interdependência entre unidades acadêmicas	3
Decisões centralizadas	2
Falta de confiança no servidor	1
Problemas de comunicação	1
Diferença de tratamento entre os servidores	1
Ações para cumprir requisitos legais	1
Foco apenas em resultados	1

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o quadro acima, a questão mais apontada pelos TAEs foi o ambiente de trabalho considerado inadequado e insalubre, que se acentuou

durante a pandemia de COVID-19. Muitos questionários apontaram que em alguns setores não há condições de ergonomia e saúde no trabalho, como, por exemplo, falta de ventilação, dificuldade de acesso a banheiro, problemas estruturais. Também se mencionou que faltam itens básicos para funcionamento do trabalho no dia a dia.

Não, infelizmente não sinto. Trabalho numa sala insegura com fios pelo chão, extensões elétricas e T's para ligar equipamentos, com aparelho de ar condicionado que funciona mal, com benefícios que não cobrem nem metade do valor investido na educação ou saúde da minha família. (Citação obtida nos questionários).

Além disso, algumas pessoas pontuaram que a situação se agravou durante a pandemia de COVID-19, pois faltou o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual, disponibilidade de máscaras e álcool em gel insuficiente.

Não. Estou exercendo minhas atividades há meses durante a pandemia de COVID-19 sem fornecimento de EPIs pela UFC; sem fornecimento de água, nem por bebedouros; com banheiros quebrados; sem fornecimento de um local para armazenar e esquentar refeições (sem geladeira ou aparelho micro-ondas); utilizando mobiliário quebrado que causa grande risco ergonômico e computadores obsoletos que dificultam o trabalho. Pedidos desses materiais foram feitos, mas a UFC só atende a determinados setores de maneira arbitrária e não transparente. Isso ocasiona uma falta de descontentamento geral e grande falta de motivação entre os servidores do setor. (Citação obtida nos questionários).

Não. Inclusive atualmente estou em um momento de grande desestímulo. Justamente pela inclusão ser solicitada por nós e não vinda como algo que faça parte do ambiente de trabalho. Eu trabalho em um setor inacabado, sem banheiro próximo, em alguns laboratórios as janelas de vidro estão quebradas e a comunidade joga pedras e até entraram e roubaram utensílios. E nesse momento de pandemia ficou mais claro a insalubridade do ambiente organizacional e institucional onde fomos obrigados a voltar para trabalhar de forma administrativa sem distanciamento, álcool gel ou apoio das gestões superiores. (Citação obtida nos questionários).

Também surgiu a questão de que há diferenças entre as ações que acontecem em Fortaleza das que ocorrem nos interiores. Os respondentes relataram que poucas iniciativas da PROGEP chegam ao interior, e quando chegam, as diretorias precisam organizar essas atividades, o que gera mais trabalho. Para eles, as pró-reitorias não atendem os campi do interior da mesma forma que atendem as unidades acadêmicas de Fortaleza, o que gera sentimento de exclusão ou acúmulo de serviços.

Sinto que na UFC existem dois mundos, a UFC Fortaleza e o interior, a maioria das ações são pensadas levando em conta somente servidores da Capital e isso leva a muitos desgastes entre os servidores do interior, nos sentimos deixados de lado, com menos importância, então inclusive sei que não é. (Citação obtida nos questionários).

Aqui cabe complementar que os servidores que trabalham nos complexos hospitalares também apresentaram os mesmos sentimentos de diferença de tratamento, sentindo-se também deixados de lado. Também apareceu novamente as distinções entre docentes e TAEs.

As demais questões mostram que as percepções dos respondentes é de que a Universidade tem decisões centralizadas, havendo grande hierarquização e não há uma interdependência entre os diversos setores, na qual cada unidade acadêmica funciona de forma independente. Além disso, como já apareceu anteriormente, as ações da universidade são pontuais e não sistemáticas, como foco em alguns campi e para determinados servidores, pois atingem público pequeno em função das limitações de espaço, tempo e horários.

Não. Cada unidade acadêmica funciona de modo muito independente. Sendo assim, há locais que por conta de questões específicas se torna bem estimulante enquanto outros são degradantes. Ou seja, não há um movimento geral que possa ser identificado como da UFC como um todo. (Citação obtida nos questionários).

Os que responderam “parcialmente” têm o mesmo raciocínio que os que responderam não, como a citação abaixo:

Eu vejo esforços de algumas pessoas, ações isoladas, mas por parte da UFC como instituição precisa melhorar. Falta apoio de modo geral. Algumas pessoas buscam e fazem o possível a despeito da adversidade para promoverem o mínimo de inclusão, bem estar, e segurança no trabalho, mas falta o aparato institucional (gestores, colaboradores efetivamente comprometidos, financeiro, etc.). É preciso a universidade se envolver mais, apoiar os servidores, entender o que acontece nos setores. A instituição ainda é muito hierarquizada e burocrática. Cada unidade/setor acaba sendo uma bolha. A integração precisa ser a nível institucional, para se "vestir a camisa" como se diz por aí. Infelizmente o exército dos descontentes ganha mais e mais adeptos, e contamina, atraí até as mentes mais positivas. É preciso união e fortalecimento, apoio, encorajamento. A grande maioria não participa, não se integra, não sente que pertence a essa universidade, infelizmente. (Citação obtida nos questionários).

Em relação aos que apontaram sim, a temática que mais surgiu foi a oferta dos projetos de qualidade de vida no trabalho destinados aos servidores.

Foram citadas atividades como Yoga, Massoterapia, atividades de dança, arte. Além disso, também citaram a boa relação entre os colegas e que a instituição busca ouvir o que os servidores desejam. O quadro abaixo mostra estes resultados:

Quadro 28 – Considera que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional

Questionários que apresentaram a temática	
Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho	14
Boa relação com colegas	2
Instituição procura ouvir os servidores	2

Fonte: dados da pesquisa

Em relação às ações apresentadas do objetivo estratégico 3, no PDI 2018-2022, tem-se: Criar agenda positiva de ética, inclusão e direitos humanos, voltada para os servidores; Fortalecer as políticas de promoção, segurança e perícia para reduzir o percentual do nº de dias de licença saúde; Fortalecer as políticas de promoção, segurança e perícia; para redução do número de acidentes de trabalho; Criar agenda de eventos e projetos culturais, artísticos e desportivos, voltada para os servidores. Os resultados das ações que os TAEs visualizam na UFC nesse objetivo estão apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 29 - Ações visualizadas na instituição – Objetivo Estratégico 3

	Questionários	Porcentagem em relação aos 114 questionários
Agenda de eventos e projetos culturais, artísticos e desportivo	65	57,02
NDA	34	29,82
Agenda positiva de ética, inclusão e direitos humanos	22	19,30
Fortalecimento das políticas de promoção, segurança e perícia	18	15,79

Fonte: dados da pesquisa

Corroborando com a questão anterior, os resultados apontam que a agenda de eventos e projetos culturais é a ação mais percebida pelos respondentes,

com 57,02%. 34 respondentes afirmaram que não visualizam nenhuma dessas ações. Houve equilíbrio entre ações de ética, inclusão e direitos humanos e as de políticas de promoção, segurança e perícia.

Dos 114 respondentes, a maior parte, 69 (60,5%) respondeu que não participou de nenhuma dessas ações. Em alguns questionários, foi comentado que foi por falta de iniciativa.

Quadro 30 - Participação em ações – Objetivo estratégico 3

	Questionários	Porcentagem
Não	69	60,5
Sim	45	39,5
Total	114	100%

Fonte: dados da pesquisa

Dos que responderam “sim”, foi equilibrado entre os projetos voltados aos servidores e as atividades artísticas e culturais que ocorrem na instituição, visando integração e pertencimento dos servidores.

Quadro 31 - Ações que já participaram – Objetivo estratégico 3

	Questionários que apresentaram a temática
Projetos voltados a servidores (massoterapia, aulas de dança, violão, zumba)	20
Atividades artísticas e culturais	20

Fonte: dados da pesquisa

6.6 Objetivo Estratégico 4 - Garantir a excelência nos serviços prestados

Em relação a esse objetivo, a avaliação dos TAEs foi positiva, visto que 69,3%, 79 pessoas, responderam que consideram que a UFC busca garantir a excelência na prestação de seus serviços. 19 consideram parcialmente e apenas 16 acreditam que a instituição não busca atingir esse objetivo.

Quadro 32 - Você considera que a UFC busca garantir a excelência nos serviços prestados?

	Questionários	Porcentagem
Sim	79	69,3
Parcialmente	19	16,7
Não	16	14,0
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

O quadro abaixo mostra as temáticas que surgiram nos questionários que foram respondidos com “sim”:

Quadro 33 - Considera que a UFC busca garantir a excelência nos serviços prestados

	Documentos Questionários que apresentaram a temática
Servidores qualificados e comprometidos	16
Âmbito acadêmico nacional e internacional	6
Desenvolvimento de pessoas	4
Ações tecnológicas e digitais	4
Planejamento Estratégico	3
Central de Relacionamento	2

Fonte: dados da pesquisa

A temática mais abordada foi que a UFC tem muitos servidores que são qualificados e comprometidos com a missão institucional e em prestar seus serviços para a comunidade. Alguns apontaram que há algumas limitações, orçamentárias, principalmente.

Sim. Apesar das questões negativas, grande maioria dos servidores é comprometida com a entrega de uma boa qualidade dos serviços prestados, nas mais diversas áreas. Temos cursos reconhecidos nacionalmente. (Citação obtida nos questionários).

Sim. Apesar das inúmeras limitações que nos são impostas todos os dias, a UFC, por meio de seu corpo de servidores, busca ofertar os serviços com excelência e comprometimento, o que faz verdadeiramente o sucesso da instituição. (Citação obtida nos questionários).

Os TAEs também reconheceram a importância e referência em ensino e pesquisa da UFC, tanto nacional quanto internacionalmente. Além disso, também apontaram novamente as ações de desenvolvimento de pessoas, por meio dos cursos de capacitação e qualificação.

Sim. A UFC já é tida como uma referência em ensino e busca oferecer boas condições de trabalho aos servidores, para que estes desempenhem suas funções da melhor forma possível. (Citação obtida nos questionários).

A UFC sempre busca a excelência no ensino, e tem conseguindo bons índices. (Citação obtida nos questionários).

Os serviços digitais e tecnológicos também foram reconhecidos como mecanismos de buscar a excelência nos serviços, visto que facilitam o trabalho diário e a interlocução entre os diversos setores. O atendimento ao servidor pela Central de Relacionamentos e as avaliações de implementação do PDI também foram bem vistos.

Entre os questionários que apresentaram parcialmente, foi comum a resposta que a UFC busca, mas ainda há diversas limitações de naturezas distintas que dificultam a efetividade do alcance desse objetivo, como, por exemplo, burocracias, questões orçamentárias, estrutura, barreiras da gestão.

Tenta no papel, mas falta algumas aplicações na prática. Como ofertar excelência com limitação de serviços como espaço em nuvem? Como ofertar excelência esbarrando em burocracia desnecessárias? Como ofertar excelência tendo que fazer trabalho de 2 servidores? Como oferecer excelência sem a UFC adquirir ferramentas e recursos de otimização do trabalho? Como oferecer excelência quando tem professores que dão a mesma aula de 15, 10 anos atrás? Como oferecer excelência quando às vezes são desconsideradas as heterogeneidades da comunidade acadêmica. (Citação obtida nos questionários).

Acho que busca garantir, mas nem sempre consegue. Na verdade, acho que muitos servidores buscam garantir o melhor serviço possível ao usuário, mas muitas vezes esbarram em limitações da própria instituição, como falta de estrutura, falta de material adequado, má divisão de tarefas (o que causa sobrecarga de trabalho em uns), falta de reconhecimento, etc. (Citação obtida nos questionários).

Buscar, busca, mas há um excesso de burocracia e de pessoas que não entendem de administração pública e avaliação de programas educacionais que tratam as questões com amorosismo. Há excesso de trabalho para poucos servidores, bem como, ocorrência de desvio de função, pessoas que são de uma área específica e efetivam projetos em áreas que ignoram, ocorrendo algumas confusões. (Citação obtida nos questionários).

O quadro abaixo mostra as temáticas dos questionários que tiveram resposta “não”:

Quadro 34 – Não considera que a UFC busca garantir a excelência nos serviços prestados

Questionários que apresentaram a temática	
Não há ações institucionais	2
Mau aproveitamento dos servidores	2
Falta divulgação	1

Fonte: dados da pesquisa

Dentre os que responderam “não”, apenas 5 justificaram, apontando que não há ações institucionais nesse sentido, dependendo da vontade e preocupação do servidor. Ainda, foi apontado que há um mau aproveitamento dos servidores, principalmente em cargos de gestão. E um questionário mencionou a falta de divulgação das ações.

Não, a excelência dos serviços prestados tem ficado muito a cargo da vontade do servidor, se ele for comprometido e compreender seu papel presta um serviço excelente, se não, isso não acontece e não vejo ações institucionais que demonstram essa preocupação. (Citação obtida nos questionários).

O objetivo estratégico 4 aponta como ações estratégicas: Implantar dimensionamento da força de trabalho dos servidores (técnico-administrativo e docente); Desenvolver ações para formação de liderança, com foco na gestão de pessoas, de processos e do conhecimento; Promover um atendimento qualificado ao servidor de forma simples e de fácil acesso. Os resultados estão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 35 - Ações visualizadas na instituição – Objetivo Estratégico 4

	Questionários	Porcentagem
NDA	52	45,61
Promoção de um atendimento qualificado ao servidor	38	33,33
Desenvolvimento de ações para formação de liderança	31	27,19
Dimensionamento da força de trabalho dos servidores	17	14,91

Fonte: dados da pesquisa

Percebeu-se que, apesar de muitos dos respondentes concordarem que a instituição busca garantir excelência nos serviços, ainda houve predominância de não conseguirem visualizar ações nesse sentido, em 45,61% dos questionários. Entre os que visualizam, houve equilíbrio entre promoção de atendimento qualificado ao servidor, 33,33%, e as ações de liderança, 27,19%. Apenas 14,91% percebem que há dimensionamento da força de trabalho.

Em relação a participação nessas ações, a maior parte dos respondentes informou que não participaram, 73, correspondendo a 64,04%, conforme o quadro abaixo:

Quadro 36 – Participação em ações – Objetivo estratégico 4

	Questionários	Porcentagem
Não	73	64,04
Sim	41	35,96
Total	114	100,00

Fonte: dados da pesquisa

O quadro abaixo mostra de que forma os servidores participaram das ações estratégicas do objetivo 4:

Quadro 37 - Ações que já participaram - Objetivo Estratégico 4

	Questionários que apresentaram a temática
Central de Relacionamento	10
Ações para formação de liderança	7
Programa de Desenvolvimento de Gestores	5
Bom atendimento dos setores	2
Ferramentas tecnológicas	2

Fonte: dados da pesquisa

A utilização da Central de Relacionamento foi a mais citada, na qual os respondentes afirmaram ser um atendimento cada vez melhor e mais ágil, sendo um ponto positivo na instituição. Também se destacam ações de formação de liderança e desenvolvimento de gestores. Foi mencionado ainda o bom atendimento dos diversos setores da universidade e a utilização de ferramentas tecnológicas.

6.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos

A fim de fazer o levantamento geral das impressões dos TAEs, perguntou-se o que consideravam como pontos fortes/destaques e pontos fracos/limitações/dificuldades na instituição no que se refere as ações voltadas aos servidores. Foi uma questão aberta, na qual alguns questionários apresentaram mais de uma resposta.

Na análise das respostas dos pontos fortes, conseguiu-se dividir em 12 categorias temáticas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 38 - Pontos Fortes/Destaques

	Questionários	Porcentagem em relação aos 114 questionários
Ações de desenvolvimento - Capacitação e Qualificação	49	42,98
Ações artísticas e culturais	12	10,53
Cursos de Graduação e Pós-Graduação para servidores	7	6,14
Cursos ministrados pelos servidores	5	4,39
Ouvir servidores para resolução de problemas	5	4,39
Atendimento da PROGEP/Central de Relacionamento	5	4,39
Buscar realizar as ações para servidores	2	1,75
Reserva de vagas para servidores em cursos de línguas estrangeiras	2	1,75
Servidores comprometidos	2	1,75
Não opinou	17	14,91
Não vê pontos fortes	12	10,53
Outros	7	6,14

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os sujeitos da pesquisa, o maior destaque da UFC em relação aos servidores diz respeito às ações de desenvolvimento e formação do servidor, por meio das ofertas de capacitação, qualificação e aperfeiçoamento, com 42,98%. Também foi pontuado as ofertas de vagas reservadas para os servidores em cursos de graduação e pós-graduação, também visando seu desenvolvimento e crescimento profissional. Estas ações se enquadram no objetivo estratégico 2, que

busca a excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais.

Os servidores também apontam que as ações artísticas e culturais promovidas pela PROGEP é um ponto forte da UFC, visto que objetiva a integração e engajamento entre eles. Nesse ponto, tem-se o objetivo estratégico 3, no qual se pretende proporcionar qualidade de vida no trabalho.

Um meio de valorização do servidor é a possibilidade de que ele ministre cursos de capacitação. Esse também foi um dos pontos listados como destaque. Além disso, os questionários ainda apresentaram que alguns TAEs reconhecem que a universidade está buscando ouvir mais os seus servidores, ainda que lentamente, a fim de conhecer os anseios e interesses da categoria, contribuindo, assim, para a resolução de problemas e para o desenvolvimento da instituição como um todo. Todas essas ações se enquadram no objetivo estratégico 1, no qual a UFC busca se tornar um excelente local para se trabalhar.

O atendimento da PROGEP e da Central de Relacionamentos também apareceu como ponto forte. Esta é exatamente a ação estratégica de promover um atendimento ao servidor de forma simples e fácil acesso, do objetivo estratégico 4, que busca garantir a excelência nos serviços prestados.

Pela análise feita, percebe-se que foram citados como pontos fortes ações dos 4 objetivos estratégicos. 17 pessoas não opinaram e 12 afirmaram não visualizar pontos fortes na instituição. Outros temas citados foram: comunicação, excelência e reconhecimento nacional e internacional, serviços da biblioteca, relacionamento interpessoal, sistemas digitais.

No que diz respeito aos pontos fracos/dificuldades/limitações, os questionários abordaram 25 temáticas, tendo se destacado a ausência de uma política institucional de valorização dos servidores e a diferença de tratamento para docentes e técnicos, que foi uma das questões mais abordadas em todos os resultados. Para os respondentes, a UFC ainda precisa escutar mais o público-alvo das ações, buscando reconhecer o trabalho desenvolvido, incluir a presença dos técnicos nas instâncias de tomada de decisão e na escolha dos dirigentes. Ainda, foi mencionado a falta de paridade nas consultas para reitor. Um dos questionários trouxe esses pontos:

Avalio o ponto mais sensível, atual cultura organizacional, há uma segregação "socio, cultural, acadêmico" entre os dois seguimentos. E

normativos que regulamentam a diferença no processo eleitoral de escolha para reitor e representações de conselhos de Centros e Faculdades. O Estatuto UFC veta o seguimento técnico-administrativo para cargos de lideranças na titularidade nas unidades administrativas, concedendo apenas cargos de docentes para ocupar os cargos. (Citação obtida nos questionários).

Nesse tópico, diversos questionários apontaram sobre a falta de flexibilização do trabalho, principalmente sobre o engessamento do ponto eletrônico, jornada de trabalho e possibilidade de trabalho remoto ou híbrido pós pandemia. A citação abaixo aborda esses aspectos:

Faz-se necessário um maior conhecimento dos ambientes laborais e atividades realizadas. A adaptação da modalidade de trabalho seria um exemplo de limitação. Por exemplo, existem setores que não trabalham com atendimento presencial e direto e sim com processos. Logo, nesse cenário, trabalhos remotos para além da pandemia seriam muito bons para a melhoria do trabalho e qualidade de vida no trabalho. (Citação obtida nos questionários).

Algumas questões já trazidas anteriormente foram recorrentes: necessidade de melhorias em ambiente e equipamentos de trabalho, sugestões de ofertas de vagas em cursos de graduação e pós-graduação em áreas distintas, problemas em relação à gestão e às chefias, as ações serem genéricas e não continuadas, em locais específicos e com pouca divulgação. Outras temáticas apontadas estão descritas no quadro abaixo:

Quadro 39 - Pontos fracos/limitações/dificuldades

	Questionários	Porcentagem em relação aos 114 questionários
Ausência de uma política institucional de valorização dos servidores	13	11,40
Diferenças entre técnicos e docentes	10	8,77
Ambientes e equipamentos de trabalho	8	7,02
Pouca diversidade em qualificação e capacitação	7	6,14
Faltam ações que promovam engajamento entre setores	7	6,14
Problemas com a gestão	7	6,14
Políticas de flexibilização do trabalho	7	6,14
Participação de servidores limitada	7	6,14
Desigualdade com os campi do interior	5	4,39
Burocracia	5	4,39

Divulgação limitada das ações	5	4,39
Ausência de um programa de mobilidade de servidores	5	4,39
Limitações financeiras	5	4,39
Falta de Transparência	3	2,63
Falta de cuidado com a saúde mental dos servidores	3	2,63
Ações genéricas e não sistemáticas	3	2,63
Não há benefícios por produtividade	3	2,63
Plano de Cargos e Carreiras estagnado e defasado	3	2,63
Baixo incentivo à capacitação	3	2,63
Baixo aproveitamento da qualificação dos servidores	3	2,63
Restrição das ações a locais específicos	3	2,63
Atendimento de setores	2	1,75
Desigualdade com os servidores do complexo hospitalar	2	1,75
Dependência excessiva do servidor à sua chefia imediata	2	1,75
Práticas ultrapassadas	2	1,75
Não citou	5	4,39

Fonte: dados da pesquisa

Percebeu-se que o resultado da análise dos pontos fortes e fracos apontados pelos respondentes da pesquisa foi condizente com os resultados apresentados na percepção de implementação das ações elencadas nos objetivos estratégicos do PDI.

6.8 Importância do PDI

Buscou-se investigar também como os TAEs percebem a importância do PDI para a universidade. Essa foi uma questão aberta, na qual foi possível dividir em 8 categorias temáticas de respostas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 40 - Importância do PDI para a UFC

	Questionários	Porcentagem em relação aos 114 questionários
Alinhamento e direcionamento de objetivos	56	49,12
Desenvolvimento da universidade	10	8,77
Promover qualidade de vida e reconhecimento dos servidores	8	7,02
Mecanismo de melhoria nas condições de trabalho	8	7,02
Não soube responder	7	6,14
Não percebe mudança, mecanismo burocrático	6	5,26
Melhor atender à comunidade acadêmica	4	3,51
Melhorar gestão	2	1,75

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados mostram que os TAEs reconhecem que é um instrumento importante e apontam que para a maioria dos respondentes, o PDI é um instrumento que busca alinhar e direcionar os objetivos institucionais para alcançar a excelência, melhorando as ações destinadas aos servidores e os serviços prestados. Algumas citações exemplificam:

O PDI é um instrumento de gestão estratégica que norteia as ações a serem implantadas na UFC, ele é muito importante pois nos direciona a cumprir os objetivos propostos durante um período de tempo, isso não nos deixa à deriva sem saber o que deve ser priorizado e efetivado. (Citação obtida nos questionários).

Norteia as ações da universidade, permite planejar e analisar essas ações, o desenvolvimento, estabelecer metas, objetivos a curto prazo e alcançá-los, bem como estabelecer novas, aprender com os erros, etc. (Citação obtida nos questionários).

É importante destacar que alguns participantes da pesquisa consideram um mecanismo importante de gestão, mas fazem ressalvas, como pode-se ver nas citações abaixo:

Fundamental porque ele serve como "bússola" mas para que seja efetivo deve envolver mais servidores, ser melhor divulgado e debatido nos Campis. (Citação obtida nos questionários).

Considero necessário e importante esse planejamento. Porém, muita coisa presente ali parece ser mais por questões de cumprimento de metas/obrigatoriedades governamentais (ou não), do que de fato atender às

necessidades sociais, acadêmicas, tão diversas da instituição. Sempre me vem a cabeça que a Universidade é onde se concentra a maior parte da ciência e tecnologia produzida, porém o impacto disso na prática e atividades desenvolvidas ainda é pouco visível. (Citação obtida nos questionários).

É importante ter um documento em que constam os objetivos que devem ser alcançados. Ao mesmo tempo, a objeção apenas em marcar que uma ação foi feita sem medir qualitativamente o que ela alcançou é muito prejudicial. (Citação obtida nos questionários).

Direcionar as ações das diversas unidades para um resultado positivo da instituição em relação à satisfação dos usuários, da comunidade acadêmica e da comunidade externa. Além disso, O PDI, desde que devidamente posto em prática, deve levar em conta a qualidade de vida dos servidores e promover atualizações nas dinâmicas de trabalho promovendo o reconhecimento e recompensa pelas atividades realizadas pelos colaboradores. (Citação obtida nos questionários).

Percebe-se que os TAEs sentem a necessidade de uma maior divulgação e participação na construção e efetivação do PDI, além da avaliação qualitativa das ações, não apenas como uma meta que foi atingida.

Inclusive, alguns respondentes afirmaram que não percebem mudanças significativas, sendo o PDI um mecanismo burocrático apenas para cumprir metas e atender às exigências dos órgãos de controle.

6.9 Outros resultados

Finalmente, as duas últimas questões do formulário tinham como objetivo identificar as impressões dos participantes sobre a pesquisa e a relevância tanto para a categoria quanto para a universidade. Foi perguntado se após responder o questionário, a pesquisa tinha gerado interesse ou curiosidade em conhecer ou saber mais sobre o PDI da UFC. O quadro abaixo mostra que dos 114 participantes, 79 (69,30%), responderam positivamente.

Quadro 41 - Interesse/curiosidade em conhecer/saber mais sobre o PDI da UFC

	Questionários	Porcentagem
Sim	79	69,30
Não	35	30,70

Fonte: dados da pesquisa

A última questão do formulário foi aberta e livre, na qual foi solicitado que se tivesse algo a acrescentar, o participante poderia fazer algum comentário ou dar contribuições em relação às questões abordadas na pesquisa. O resultado foi satisfatório, pois 63 pessoas responderam, em geral, parabenizando pelo tema e julgando relevante o objeto do estudo. Além disso, alguns comentários apontaram o desejo de conhecer os resultados da pesquisa, e que esses ajudem no aprimoramento da instituição e reconhecimento dos TAEs. Foi sugerido, ainda, que os resultados da pesquisa sejam compartilhados com a PROGEP a fim de contribuir na elaboração do próximo PDI, pois traz visão dos entrevistados sobre o tema.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral avaliar a implementação do Eixo Pessoas - Servidores do Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 da Universidade Federal do Ceará (UFC), a partir da percepção dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE).

A fundamentação teórica apresentou contextualização das políticas públicas para a educação superior no Brasil, abordou a administração pública e sua evolução no estado brasileiro, conceituou o planejamento estratégico e como ele pode ser realizado nas organizações públicas, além de apresentar o que é PDI, seu histórico, legislação, forma e conteúdo.

O primeiro objetivo específico de descrever o PDI de 2018-2022 da UFC, com foco no Eixo Pessoas-Servidores, foi realizado por meio da pesquisa documental e análise da Cartilha do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC 2018-2022.

A partir da análise e interpretações dos dados coletados, foi possível alcançar os demais objetivos específicos: comparar as informações dos documentos institucionais com as experiências dos TAEs, e a partir disso, compreender as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação a partir de sua experiência com o Eixo-Pessoas do PDI-UFC 2018-2022. Os principais resultados apontaram que:

A participação dos TAEs no processo de construção do PDI 2018-2022 foi limitada, tendo apenas 22 pessoas que afirmaram ter participado da elaboração do instrumento, do total de 114 participantes da pesquisa. A forma de participação se

deu principalmente nas atividades de reuniões de elaboração do documento e proposição de ações a serem atingidas durante a vigência do PDI, havendo a prevalência de TAEs lotados em unidades que atuam em atividades de gestão, como as Pró-Reitorias, principalmente a PROGEP.

Na análise do objetivo estratégico 1, observou-se que foi equilibrado, mas prevaleceu o resultado que os TAEs consideram que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar. Dentre as ações estratégicas, a maioria dos participantes afirmou que não visualiza a implementação de nenhuma das ações previstas no PDI em relação a esse objetivo estratégico. A maioria também apontou que não participou das ações propostas. As temáticas mais abordadas nessa análise foram que o ambiente e equipamentos de trabalho são inadequados e a desigualdade entre docentes e TAEs. Foram apresentadas como sugestões dos participantes a melhoria nos ambientes de trabalho e a realizações de ações mais abrangentes, não pontuais em diferentes campi e horários, pois geralmente acontecem no campus do Benfica e em horários de trabalho, dificultando o acesso.

Em relação ao objetivo estratégico 2, os resultados apontaram que os TAEs consideram que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais. A maior parte dos participantes visualiza as ações desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento alinhadas às necessidades institucionais, principalmente por meio da oferta de cursos de capacitação/ qualificação e dos cursos de graduação e pós-graduação para servidores. No entanto, foram apontadas ressalvas em relação à falta de apoio das chefias para liberação para essas atividades e ter que conciliar estudos com a jornada de trabalho. As sugestões de melhoria apresentadas pelos TAEs foram: a possibilidade de vagas reservadas para os servidores em diferentes cursos de graduação e pós-graduação da UFC, de diferentes áreas de atuação. A implementação efetiva da gestão por competências, levando em consideração as qualificações, competências e habilidades ao alocar os servidores; Ampliação do seminário de ambientação, logo no início das atividades do servidor e com maior duração, a fim de transmitir mais conhecimentos sobre a UFC para quem está chegando, como visita aos campi, palestras técnicas.

Referente ao objetivo estratégico 3, prevaleceu que os TAEs não consideram que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e

favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional. Apesar de reconhecerem as ações de promoção de qualidade de vida para o servidor, por meio de eventos e projetos culturais, artísticos e desportivo, ainda há melhorias a serem realizadas. As temáticas abordadas nesses resultados foram as mesmas apresentadas no objetivo estratégico 1, com a inclusão de que os TAEs dos campi do interior e do complexo hospitalar sentem-se desvalorizados em relação aos demais e apontaram que gostaria que houvessem ações voltadas para eles.

No objetivo estratégico 4, a percepção dos TAEs foi de que consideram que a UFC busca a excelência nos serviços prestados, principalmente devido o comprometimento de seus servidores. Foi destaque que a central de relacionamentos tem um bom atendimento. As ressalvas foram em relação a sobrecarga de trabalho e que muitas vezes, a excelência dos serviços depende dos servidores, não sendo algo institucional.

Os resultados encontrados apontam que os TAEs, em geral, percebem a implementação das ações, mas há ainda diversas questões a serem melhoradas na execução do PDI conforme apresentado nos resultados, principalmente nas transcrições das respostas dos questionários.

Entre os pontos fortes da UFC, sobressaíram-se as ações de desenvolvimento profissional, por meio dos cursos de capacitação, qualificação e formação continuada. Ainda foram destaques as ações artísticas e culturais e oferta de vagas em cursos de graduação e pós-graduação. Em relação às limitações, os resultados apontam que há ausência de uma política institucional de valorização dos servidores, diferenças entre servidores técnicos e docentes, problemas nos ambientes e equipamentos de trabalhos, dificuldades de apoio das chefias e flexibilização do trabalho, entre outros.

Percebeu-se que a divulgação da execução das metas do PDI ainda precisa ser melhorada. As ações são divulgadas em relatórios de acompanhamento, onde há a indicação da ação, o “status” da ação e observações sobre as atividades, como metas atingidas, mas não há uma avaliação qualitativa com o público-alvo, conforme falas dos participantes, não sendo observado incentivo para a comunidade acompanhar a execução. Os TAEs demonstraram ter necessidade de uma maior divulgação, bem como interesse na participação da construção e efetivação do PDI.

Sabe-se que a UFC, por ser uma Instituição Federal de Ensino Superior, está submetida a legislações, normas e procedimentos específicos, além de questões orçamentárias e político-governamentais. No entanto, por ser o objeto deste estudo a avaliação da implementação do PDI a partir da percepção dos servidores TAEs, ressalta-se que os resultados foram analisados a partir da experiência real e concreta dos sujeitos da pesquisa, que pode ser influenciada por fatores internos ou externos, como, por exemplo, a subjetividade, as expectativas, o sentimento de pertencimento na instituição, o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, as relações interpessoais estabelecidas, as atividades cotidianas.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam colaborar para melhorias na elaboração do próximo PDI, ao apresentar a visão dos entrevistados sobre o tema, além de, também, contribuir na divulgação das ações realizadas pela universidade, dentro de suas políticas destinadas aos servidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A. S. Políticas de educação em questão: retrocessos, desafios e perspectivas. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 14, n. 30, p. 619-621, set./dez. 2020.

ALMEIDA, L. R.; BRAUER, M.; PINHEIRO JÚNIOR, L. **Capacitação na Gestão Pública**: Revisitando as Publicações das Bases Spell e Anpad sobre o Tema. Rio de Janeiro, INOVARSE-FIERJ, Anais. 2017.

ARANHA, J.B.T; SALLES, D.M.R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 17., Mar del Plata. **Anais** [...]. Mar del Plata: CIGU, 2015. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74–86, jun. 1996.

BODINI, V. L. Planejamento estratégico em universidades. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18, 1998, Niterói. **Anais** [...]. Niterói, Universidade Federal Fluminense, 1998.

BRAGANÇA, A. B. **Aposentadoria**: A experiência de professores aposentados do Instituto de Biologia da Unicamp. 2004.102 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

BRASIL. Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 25 de janeiro de 2022.

BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 30 de janeiro de 2022.

BRASIL. Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006. **Diário Oficial da União** Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 25 de janeiro de 2022.

BRASIL. Decreto n.º 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Diário Oficial da União** Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107. Acesso em: 25 de janeiro de 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, Presidência da República: 1995.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil** – para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo, Editora 34: 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. Pinheiro, Wilhein e Sachs (orgs.), **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, p. 222-259, 2001.

BRESSER PEREIRA, L. C. Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (Org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004. p. 3-15.

BUARQUE, C. A. Universidade numa Encruzilhada. *In: A Universidade na Encruzilhada*. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília, 6-7 ago. 2003. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133968por.pdf>. Acesso em: 11 de maio de 2022.

CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de; THOLLENT, Michel. **Avaliando o Desempenho da Universidade**. Rio de Janeiro: Ed. PUCRio; São Paulo: Loyola, 2004.

CHAUÍ, M. A Universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo, n.24, p.5-15, set/out/nov/dez.2003. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 11 de maio de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5. ed. São Paulo, Manole: 2018.

COSTA, Frederico L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, 829- 874, set./out. 2008.

COUTO, C. G. Modernização. *In: ANDRADE, R. C.; JACCOUD, L. (org.). Estrutura e organização do Poder Executivo*. Brasília: Enap, 1993. v. 1, p. 109-202.

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 96 Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20APS-B831.pdf>. Acesso em 12 de maio de 2022.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 45(3), p. 813-836, maio/jun. 2011.

FERREIRA, S. Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). **Linhas Críticas**, Brasília, DF, n.36, p. 455-472, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3962/3633>. Acesso em: 16 de maio de 2022.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 278-288, 1984.

FRANCISCO, T. H. A. **Análise das ações que confirmam a relação entre o IGC e o PDI**: um estudo em faculdades isoladas no sul de Santa Catarina. 2012. 186 f. Dissertação de mestrado (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Programa de Pós-Graduação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

FONTANELLA, et all. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**. 27(2):389-394. Rio de Janeiro, 2011.

GESTEIRA, C. Os órgãos governamentais como instâncias incentivadoras da construção do projeto institucional pelas IES. In: **Seminário Projeto Institucional**: Instrumento Orientador da Qualidade e da Avaliação das IES. ABMES, São Paulo: 2002.

KAPLAN, R.S. NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: balancedscorecard**, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994.

KLERING, Luis Roque; DE CAMPOS SOARES PORSSSE, Melody; GUADAGNIN, Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.

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

LOBO, S. A. **Políticas para educação sob o Governo Bolsonaro e seus impactos sobre a formação de professores**. Disponível em: <https://sintef.org.br/wp/wp-content/uploads/2020/06/LOBO.-Sonia-A.-Pol%C3%ADticas-para-educa%C3%A7%C3%A3o-sob-o-Governo-Bolsonaro-e-seus-impactos-sobre-a-forma%C3%A7%C3%A3o-de-professores.pdf>. Acesso em: 15/01/2019.

MAGALHÃES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Z6H3sMXsjRXbR4NqcpKF57v/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

MARQUES, S. M. **Processo de capacitação continuada**: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2002. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83287/225909.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

MARTINS, C. B. **A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil**. Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009 15 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/RKsKcwfYc6QVFBHy4nvJzHt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 de maio de 2022.

MARTINS, V.A., Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, 2015. 3(2): p. 88-103.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**, 5. ed. São Paulo: Atlas: 2018;

MATUS, C. O Plano como Aposta. **São Paulo em perspectiva**. 5 (4): 28-42 out/dez. 1991

MATUS, C., **O método PES: roteiro de análise teórica**. 1997, São Paulo: Fundap.

MEC. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Diretrizes para Elaboração**. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/diretrizes-mec-para-elaboracao-pdi.pdf>. Acesso em: 31 de janeiro de 2022.

MEC. Ministério da Educação. **Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/1284644/do1-2017-12-22-portaria-n-21-de-21-de-dezembro-de-2017-1284640-1284640. Acesso em: 24 de janeiro de 2022.

MEIRELLES, Hely L. **Direito administrativo brasileiro**. 38. ed., atual. São Paulo: Malheiros, 2012.

MEYER JR., Victor. Planejamento Universitário: Ato Racional, Político ou Simbólico: Um Estudo de Universidades Brasileiras. **Revista Alcance - UNIVALI**. v. 12, n. 3, p. 373-389. Curitiba. 2005.

MOREIRA, E. A. L. **Administração Geral e Pública para concursos**. Editora Juspodivm: Salvador, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R de. **Introdução à Administração: edição compacta**. São Paulo, Atlas: 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de Pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 2., 2011, João Pessoa-PB. **Anais** [...]. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EAPGR195.pdf> . Acesso em: 12 de maio de 2022.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2001. Campinas: Enanpad, 2001.

PAULANI, L. Acumulação sistêmica, poupança externa e rentismo: observações sobre o caso brasileiro. **Estudos Avançados**, v. 27, n. 77, p.237-64, 2013.

PAULANI, L; PATO, C. Investimentos e servidão financeira: o Brasil do último quarto de século. *In: PAULA, J. A. (org.). Adeus ao desenvolvimento*. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

RODRIGUES, L. C. Método experiencial e a avaliação em profundidade: novas perspectivas em políticas públicas. **Revista Desenvolvimento em debate**. V. 4, nº 1, p. 103 – 115, 2016.

SANT'ANA, T. D. et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. E-book. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, L. L.; CREMASCO, D. J.; PINHEIRO FILHO, C.; SILVA NETO, J. M.; SIENA, O. Estudo bibliométrico sobre gestão universitária: a produção científica dos últimos 10 anos. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU*, 15., 2015. Mar del Plata. **Anais** [...]. Mar del Plata: CIGU dez. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136218>. Acesso em: 11 de maio de 2022.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In: Gestão de Pessoas*: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, 2005.

SILVA, B. O Dasp como propulsor do managerialismo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, n. 4, p. 222-234, 1968.

SILVA JR., J. R.; SGUISSARDI, V. **Novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção**. 2 ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

SGARABOTO, C. **Nova PNDP: desenvolvimento de pessoas com base em resultados**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6605/1/CAROLINA%20SGARABOTO-28-06-2021.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14, 2014, Florianópolis. **Anais[...]**. Florianópolis: CIGU, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17419/funcionalidade-burocratica-nas-universidadesfederais--conflito-em-tempos-de-mudanca>. Acesso em: 11 de maio de 2022.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFC – VIA FORMULÁRIO DO GOOGLE

Convite para Pesquisa

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidado a responder este questionário que faz parte da coleta de dados da pesquisa de Mestrado "Avaliação da implementação do Eixo Pessoas - Servidores do Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 da Universidade Federal do Ceará sob a percepção dos Técnicos Administrativos em Educação".

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Essa pesquisa tem como objetivo avaliar como os TAE's percebem a implementação das ações do PDI direcionadas aos servidores durante o período de 2018 a 2022.

Sua participação é voluntária. Você tem o direito de não participar ou de sair da pesquisa a qualquer momento sem qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes. Os dados coletados serão utilizados somente para atingir os objetivos da pesquisa.

Estou disponível para quaisquer dúvidas e esclarecimentos.

CONTATOS:

Laísa Albuquerque Bandeira

Mestranda em Avaliação de Políticas Públicas - MAPP - Universidade Federal do Ceará

(85) 3366.8492

laisa@ufc.br

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

() Li e concordo em participar da pesquisa.

Parte 1 - Dados Pessoais e Funcionais

1) Faixa Etária

() 18 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() 51 a 60 anos

() Acima de 60 anos

2) Nível de Escolaridade

() Ensino Médio

() Ensino Superior

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

() Pós-Doutorado

3) Tempo de serviço na UFC: _____

4) Classe do cargo

() C

()D

()E

5) Qual seu cargo? _____

6) Em que setor está lotado (a)? _____

**Parte 2 - Questões relacionadas ao Plano de Desenvolvimento
Institucional 2018-2022**

1- Sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC:

() Não sei o que é PDI;

() Sei o que é PDI, mas não conheço o PDI da UFC 2018-2022;

() Sei o que é PDI e conheço o PDI da UFC 2018-2022;

Obs: Caso tenha respondido não em relação à pergunta anterior, uma breve explicação: O PDI é um instrumento que visa orientar a formulação de estratégias para o planejamento, o desenvolvimento, a avaliação e a gestão da nossa universidade. Ele estabelece objetivos, indicadores e metas a serem alcançadas naquele período de tempo, em diferentes Eixos. Nas próximas perguntas, abordaremos esses objetivos que foram estabelecidos no Eixo Pessoas, que diz respeito aos servidores, e buscamos entender como vocês observam a implementação dessas ações.

2- Você participou de alguma forma na construção do PDI 2018-2022? Se sim, descreva sua experiência.

3- Você considera que a UFC busca ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar? Justifique sua resposta

4- Quais dessas ações você consegue visualizar na instituição?

() Promoção de maior integração entre os servidores;

Fortalecimento das ações de reconhecimento dos servidores;

Fomento de uma cultura inovadora, utilizando projetos propostos por servidores;

NDA

5- Você já participou de uma ou mais das ações citada na questão anterior? Descreva sua(s) experiência(s).

6- Você considera que a UFC busca proporcionar excelência no desenvolvimento profissional dos servidores considerando as necessidades e prioridades institucionais? Justifique sua resposta

7- Quais dessas ações você consegue visualizar na instituição?

Desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento alinhadas às necessidades institucionais (cursos, treinamentos, etc.)

Aumento da qualificação dos servidores a partir da elevação de suas titulações

Desenvolvimento de programa de ambientação de servidores;

Implantação do modelo de gestão por competências;

NDA;

8- Você já participou de uma ou mais das ações citada na questão anterior? Descreva sua(s) experiência(s).

9- Você considera que a UFC busca proporcionar qualidade de vida no trabalho, por meio de um ambiente estimulante, inclusivo, seguro e saudável, garantindo o bem-estar e favorecendo o comprometimento organizacional e o pertencimento institucional? Justifique sua resposta

10 - Quais dessas ações você consegue visualizar na instituição?

Agenda positiva de ética, inclusão e direitos humanos, voltada para os servidores;

Fortalecimento das políticas de promoção, segurança e perícia;

Agenda de eventos e projetos culturais, artísticos e desportivos, voltada para os servidores;

NDA

11- Você já participou de uma ou mais das ações citada na questão anterior? Descreva sua(s) experiência(s).

12- Você considera que a UFC busca garantir a excelência nos serviços prestados? Justifique sua resposta.

13- Quais dessas ações você consegue visualizar na instituição?

Dimensionamento da força de trabalho dos servidores;

Desenvolver ações para formação de liderança, com foco na gestão de pessoas, de processos e do conhecimento;

Promover um atendimento qualificado ao servidor de forma simples e de fácil acesso;

NDA

14- Você já participou de uma ou mais das ações citada na questão anterior? Descreva sua(s) experiência(s).

15- O que você considera como pontos fortes/destaques da UFC em relação às ações direcionadas aos servidores?

16- O que você considera como pontos fracos/limitações/dificuldades da UFC em relação às ações direcionadas aos servidores?

17- Para você, qual a importância do PDI para a UFC?

18- Essa pesquisa lhe gerou interesse/curiosidade em conhecer/saber mais sobre o PDI da UFC?

Sim

Não

19- Caso tenha algo a acrescentar, deixe aqui seus comentários/ contribuições em relação às questões abordadas nesta pesquisa.