

Francisca Cristiane Gomes de Souza  
Gislene Farias de Oliveira  
Kátia Daniele Dutra Brito  
Lílian Cavalcante Feitosa



# GESTÃO PÚBLICA

*Práticas e Efetividade*

## ORGANIZADORAS



**FRANCISCA CRISTIANE GOMES DE SOUZA**

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: [cristiane.souza@ufca.edu.br](mailto:cristiane.souza@ufca.edu.br)



**GISLENE FARIAS DE OLIVEIRA**

Psicóloga. Mestrado em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Cairi – URCA. Doutora em Psicologia Social pela Faculdade de Medicina do ABC – São Paulo, Brasil. E-mail: [gislene.farias@ugca.edu.br](mailto:gislene.farias@ugca.edu.br)



**KÁTIA DANIELE DUTRA BRITO**

Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora da Universidade Federal do Cariri. Gerente da Divisão de Gestão de Carreiras da Universidade Federal do Ceará. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: [katia.brito@ufca.edu.br](mailto:katia.brito@ufca.edu.br)



**LÍLIAN CAVALCANTE FEITOSA**

Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri. Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: [lilian.cavalcante@ufca.edu.br](mailto:lilian.cavalcante@ufca.edu.br)

## AUTORES

### **FRANCISCA CRISTIANE GOMES DE SOUZA**

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: cristiane.souza@ufca.edu.br

### **GISLENE FARIAS DE OLIVEIRA**

Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. Chefe da Sessão de Orientação e Acompanhamento de Desempenho da UFCA. E-mail: gislene.farias@ufca.edu.br.

### **JEAMY KELLY ALVES LOPES**

Graduação em Administração de Empresas na Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Especialização em Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN. Servidora Pública da Universidade Federal do Cariri – UFCA. E-mail: kelly.lopes@ufca.edu.br;

### **JOÃO LUIZ I**

Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. E-mail: joao.luiz@ufca.edu.br;

### **KÁTIA DANIELE DUTRA BRITO**

Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora da Universidade Federal do Cariri. Gerente da Divisão de Gestão de Carreiras da Universidade Federal do Ceará. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: katia.brito@ufca.edu.br;

**LILIAN CAVALCANTE FEITOSA**

Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri. Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

E-mail: [lilian.cavalcante@ufca.edu.br](mailto:lilian.cavalcante@ufca.edu.br);

**MARIA ALINELE LUCENA SOARES**

Graduação em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA e em Português pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú - UVA. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Kurios - FAK. Servidora pública federal, técnico-administrativo, Gerente na Divisão de Gestão Pedagógica da Universidade Federal do Cariri - UFCA. E-mail: [alinele.lucena@ufca.edu.br](mailto:alinele.lucena@ufca.edu.br);

**SABRINA RODRIGUES DUARTE**

Graduanda em Direito pela Universidade Regional do Cariri. Estagiária na Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Email: [sabrina31duarte@gmail.com](mailto:sabrina31duarte@gmail.com).

**SABRINA SUERLI LUCENA MELO**

Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio. Gerente da Divisão de Capacitação da Universidade Federal do Cariri – UFCA.

E-mail: [sabrina.melo@ufca.edu.br](mailto:sabrina.melo@ufca.edu.br);

Francisca Cristiane Gomes de Souza  
Gislene Farias de Oliveira  
Kátia Daniele Dutra Brito  
Lílian Cavalcante Feitosa



# **GESTÃO PÚBLICA**

*Práticas e Efetividade*

Todos os direitos reservados. Vedada a produção, distribuição, comercialização ou cessão sem autorização do autor. Os direitos desta obra não foram cedidos.

Impresso no Brasil  
Printed in Brazil

**Capa e Diagramação**  
Andreza de Souza

**Jaboatão dos Guararapes -PE**

**CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO**

Coordenação: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Gislene Farias de Oliveira, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil;

**Membros:**

Professor Dr. Cícero Cruz Macêdo, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil; Professor Dr. Hermes Melo Teixeira Batista, Faculdade de Medicina do Juazeiro do Norte, CE, Brasil; Professor Dr. Hidemburgo Gonçalves Rocha, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil; Professora Ms. Cláudia Maria de Moura Pierre, Universidade Regional do Cariri - URCA/CE, Brasil; Professora Dra. Francinete Alves de Oliveira Giffoni, Universidade Federal do Ceará - UFC/CE, Brasil; Professora Dra. Gislene Farias de Oliveira, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil; Professora Dra. Jadcely Rodrigues Vieira, Universidade Estadual de campina Grande - UEPB/PB, Brasil; Professora Dra. Núbia Ferreira Almeida, Universidade Regional do Cariri - URCA/CE, Brasil; Professora Dra. Anna Christina Farias de Carvalho, Universidade Regional do Cariri - URCA/CE, Brasil; Professora Dra. Patrícia Nunes Fonseca, Universidade Federal da Paraíba - UFPB/PB, Brasil;

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

**Ficha Catalográfica**

S729

Gestão Pública: Práticas e Efetividade / Francisca Cristiane Gomes de Souza, Gislene Farias de Oliveira, Kátia Daniele Dutra Brito, Lilian Cavalcanti Feitosa. 1. ed. - Recife: Inoveprimer, 2021.

175 p.: il.

Universidade Federal do Cariri (UFCA)  
Contém bibliografia ao final de cada capítulo

ISBN 978-65-87229-33-7

1. Gestão. 2. Gestão Pública. 3. Práticas. 4. Efetividade. I. Souza, Francisca Cristiane Gomes de. II. Oliveira, Gislene Farias de. III. Brito, Kátia Daniele Dutra, IV. Feitosa, Lilian Cavalcanti, V. Título.

658.4 CDU (1999)

Fabiana Belo - CRB-4/1463

**Inove Primer** - Recife-PE

Projeto Gráfico: *Andreza de Souza*

Fone: (81) 3039.3959 / 9.86903427

inoveprimer@gmail.com

www.inoveprimer.com.br

# APRESENTAÇÃO

Este livro, na forma de coletânea, aborda reflexões e práticas da Gestão Pública, mais efetivamente na Universidade Federal do Cariri – UFCA. Constitui-se em um importante ponto de observação e referência em profundar algumas constatações que respondem ao fazer gerencial nesta Instituição de Ensino Superior.

Na estruturação dos capítulos, influenciaram demandas em termos de Capacitação de pessoal; Percepções dos servidores, discussões acerca da Avaliação de Desempenho e, como avaliam a Comunicação e feedback institucional.

No capítulo 1, intitulado ‘Ações de capacitação de Servidores em uma Instituição pública de Ensino Superior: O Caso da Universidade Federal do Cariri’, os autores discorrem sobre o capital humano de uma instituição como um dos componentes fundamentais para o funcionamento de instituições de ensino superior. O objetivo foi analisar a oferta de ações de capacitação e o alcance do público-alvo na Universidade Federal do Cariri – UFCA, no período de 2017 a 2018. Este trabalho revelou que a instituição, através de seu planejamento estratégico das ações de capacitação, tem promovido e estimulado uma aproximação entre as necessidades organizacionais e as individuais, bem como uma efetiva melhoria da qualidade do serviço disponibilizado.

No capítulo 2, intitulado ‘Mestrado Profissional em Gestão Pública: análise das expectativas e percepções dos alunos’, discutiu-se sobre a oferta de Mestrado Profissional em Gestão Pública para os servidores técnicos Administrativos em Educação. O objetivo foi mapear as expectativas e percepções dos discentes do Mestrado Profissional, considerando-se as melhorias como retorno à instituição beneficiada.

No capítulo 3, intitulado ‘Levantamento da Percepção dos usuários sobre a operacionalidade do Sistema de Avaliação de Desempenho do Servidor – SADS/UFCA, de 2019’, discutiu-se sobre a Avaliação de Desempenho como um instrumento de acompanhamento contínuo do desempenho do servidor no cargo ou função e, do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo foi avaliar a funcionalidade do sistema (SADS) para a efetivação do Ciclo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos-administrativos estáveis e docentes gestores

CD2, CD3 e CD4, de forma a poder-se verificar eventuais aspectos a serem aperfeiçoados. Os resultados demonstraram haver aspectos que, na percepção dos servidores, podem ser melhorados e que no futuro possibilitarão uma avaliação mais adequada a realidade de tais servidores.

No capítulo 4, intitulado ‘Programa de desenvolvimento de Equipes: Projeto Piloto para Formação de Equipes de Alta Performance em uma Instituição Pública de Ensino Superior’, analisou-se sobre as áreas de capacitação, treinamento e desenvolvimento em educação como de importância estratégica nesta Instituição de Ensino Superior. Foi um trabalho que superou as expectativas dos participantes por envolver métodos e políticas de gestão inovadoras.

O capítulo 5, intitulado ‘Mestrado Profissional em Gestão Pública Turma 2: Percepções das Dificuldades e dos Benefícios’, também envolveu uma discussão sobre o Mestrado Profissional em Gestão Pública, desta vez com a Turma 2. O objetivo foi mapear as expectativas e percepções dos discentes do Mestrado Profissional, considerando as melhorias como retorno à instituição beneficiada. Os resultados devem ser considerados apenas para o contexto observado, não devendo ser generalizados para outras IES, embora sejam uma contribuição que deve servir de referência para outros trabalhos do gênero.

No capítulo 6, intitulado ‘Comunicação Interna e Feedback na Universidade Federal do Cariri’, os autores discorreram sobre a comunicação como um elemento-chave dentre as estratégias organizacionais, no sentido de se promover o comprometimento com a entrega de produtos e serviços de qualidade. O objetivo principal foi analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA. Os resultados demonstraram que a comunicação e o feedback, na maioria dos aspectos estudados foi satisfatória. Foi um importante diagnóstico que, certamente deve servir como ponto de partida para políticas públicas de capacitação, relacionadas aos temas comunicação e feedback.

Enfim, um livro de referência para observar-se a performance da Gestão Pública, suas práticas e efetividade na Universidade Federal do Cariri – UFCA.

**Gislene Farias de Oliveira**

Doutora em Psicologia Social e Professora na  
Universidade Federal do Cariri – UFCA.

# SUMÁRIO

## **1. AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI..... 11**

*Maria Alinele Lucena Soares*  
*Lilian Cavalcante Feitosa*  
*Sabrina Suerli Lucena Melo*  
*João Luiz I*  
*Francisca Cristiane Gomes De Souza*  
*Kátia Daniele Dutra Brito*  
*Gislene Farias De Oliveira.*

## **2. MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DOS ALUNOS ..... 33**

*Lilian Cavalcante Feitos*  
*Maria Alinele Lucena Soares*  
*Kátia Daniele Dutra Brito*  
*Sabrina Suerli Lucena Melo*  
*Francisca Cristiane Gomes de Souza*  
*Jeamy Kelly Alves Lopes*  
*Gislene Farias de Oliveira*

## **3. LEVANTAMENTO DA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS SOBRE A OPERACIONALIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR - SADS/UFCA, DE 2019 ..... 65**

*Francisca Cristiane Gomes de Souza*  
*Lílian Cavalcante Feitosa*  
*Sabrina Rodrigues Duarte*  
*Kátia Daniele Dutra Brito*  
*Maria Alinele Lucena Soares*  
*Sabrina Sueli Lucena Melo*  
*Gislene Farias de Oliveira*

**4.PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: PROJETO PILOTO PARA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR .....85**

*Kátia Daniele Dutra Brito  
Maria Alinele Lucena Soares  
Lílian Cavalcante Feitosa  
Sabrina Suerli Lucena Melo  
Francisca Cristiane Gomes de Souza  
Gislene Farias de Oliveira*

**5.MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA TURMA 2: PERCEPÇÕES DAS DIFICULDADES E DOS BENEFÍCIOS ASSOCIADOS ..... 111**

*Lilian Cavalcante Feitosa  
Kátia Daniele Dutra Brito  
Sabrina Suerli Lucena Melo  
João Luiz I  
Francisca Cristiane Gomes De Souza  
Jeamy Kelly Alves Lopes  
Gislene Farias De Oliveira.*

**6.COMUNICAÇÃO INTERNA E FEEDBACK NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI ..... 145**

*Francisca Cristiane Gomes de Souza  
Kátia Daniele Dutra Brito  
Lílian Cavalcante Feitosa  
Sabrina Suerli Lucena Melo  
Gislene Farias de Oliveira*

# 1 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

*Maria Alinele Lucena Soares<sup>1</sup>*

*Lílian Cavalcante Feitosa<sup>2</sup>*

*Sabrina Suerli Lucena Melo<sup>3</sup>*

*João Luiz I<sup>4</sup>*

*Francisca Cristiane Gomes De Souza<sup>5</sup>*

*Kátia Daniele Dutra Brito<sup>6</sup>*

*Gislene Farias De Oliveira<sup>7</sup>.*

**Resumo:** O capital humano de uma instituição, é considerado um dos componentes mais importantes quando se trata de instituições de ensino superior, pois eles são os principais responsáveis pelo seu funcionamento. Daí, é imprescindível que seja gerido por profissionais críticos, reflexivos e conscientes sobre a melhor forma de atuação, para que seja possível alcançar as metas institucionais. O objetivo do presente estudo é analisar a oferta de ações de capacitação e o alcance do público-alvo na Universidade

---

<sup>1</sup> Graduação em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA e em Português pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú - UVA. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Kurios - FAK. Servidora pública federal, técnico-administrativo, Gerente na Divisão de Gestão Pedagógica da Universidade Federal do Cariri - UFCA. E-mail: alinele.lucena@ufca.edu.br;

<sup>2</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Servidora pública federal da Universidade Federal do Cariri. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. E-mail: lilian.cavalcante@ufca.edu.br;

<sup>3</sup> Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio. Gerente da Divisão de Capacitação da Universidade Federal do Cariri - UFCA.

E-mail: sabrina.melo@ufca.edu.br;

<sup>4</sup> Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. E-mail: joao.luiz@ufca.edu.br;

<sup>5</sup> Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: cristiane.souza@ufca.edu.br

<sup>6</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora pública da Universidade Federal do Cariri - UFCA. katia.brito@ufca.edu.br;

<sup>7</sup> Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. Chefe da Sessão de Orientação e Acompanhamento de Desempenho da UFCA. E-mail: gislene.farias@ufca.edu.br.

Federal do Cariri – UFCA, no período de 2017 a 2018. Trata-se de um estudo descritivo, documental, retrospectivo e quantitativo, baseado em arquivos da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas desta Instituição de Ensino Superior. Os resultados revelam uma oferta decrescente de ações no período investigado. No entanto, apresenta um índice de participantes concludentes crescente e um índice de evasão linear. Conclusão: Conclui-se que o quantitativo de ações de capacitação não foi um fator determinante para o alcance do público-alvo, podendo-se inferir que o crescente número de participantes concludentes se deu em virtude de uma aproximação entre o alinhamento do planejamento estratégico das ações de capacitação com as necessidades dos servidores participantes.

**Palavras-chave:** Ações de capacitação, Instituições Públicas, Aprendizagem.

## INTRODUÇÃO

O processo de capacitação de servidores públicos em geral, se fundamenta na relevância de se qualificar os diversos profissionais existentes em uma instituição, para que exerçam de forma mais habilitada e completa as suas respectivas funções, bem como para que sejam devidamente atualizados em relação as evoluções tecnológicas, que exige uma atualização quase que contínua.

Essa também é a realidade das instituições públicas de ensino superior, em que os conhecimentos detidos pelos profissionais no início de carreira, já não são suficientes para o exercício do cargo que ocupam hodiernamente, o que exige a atualização, reciclagem e capacitação dos mesmos.

Em razão disso, o ordenamento brasileiro tem ressaltado a importância da capacitação de seus servidores, como verificado no Decreto nº 5.707/2006 (Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional) e Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8,112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento). Estes dispositivos legais objetivam garantir a eficiência, a qualidade e a eficácia dos serviços prestados ao público. Assim, o empenho e investimento na

capacitação dos servidores públicos é fundamental para fins de melhorar a qualidade do serviço público prestado, seja qual for o seguimento do mesmo.

Para tanto, é preciso que as instituições se empenhem em incentivar e apoiar seus servidores, para que eles possam aprimorar as competências institucionais e individuais. Além da promoção dessas políticas, é igualmente importante que haja constantemente uma avaliação e fiscalização dessas ações de capacitação, como forma de verificar o quão estas são adequadas para o momento e para a instituição.

Outrossim, as diversas mudanças que ocorreram nos últimos anos do campo educacional, como a criação da Universidade Federal do Cariri – UFCA através como o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2007, ensejou a criação da Universidade Federal do Cariri – UFCA, onde a expansão da estrutura física, tecnológica quanto de quadro de pessoal, confirmam a necessidade e constância de aperfeiçoamento dos profissionais.

Essas mudanças influenciaram na forma de gestão, de produção de conhecimento, no método de ensino, na diversidade, dentre outras; o que exige que a instituição de ensino implemente suas ações e elabore novas políticas, como forma de acompanhar as mudanças e para fins de manutenção da qualidade do ensino prestado à comunidade universitária.

É incontroverso que o capital humano da instituição é um dos componentes mais importantes de uma instituição de ensino, pois são os principais responsáveis pelo seu funcionamento. Daí, a importância de ser composto por profissionais críticos, reflexivos e conscientes de sua atuação, para que seja possível alcançar os objetivos institucionais.

Conscientes de que é fundamental que a instituição seja composta por profissionais devidamente qualificados e atualizados, o objetivo do presente estudo é analisar a oferta de ações de capacitação

e o alcance do público-alvo pela Universidade Federal do Cariri – UFCA, no período de 2017 a 2018.

Para isso acreditou-se importante também: a) Identificar os cursos oferecidos; b) Conhecer as áreas temáticas mais demandadas e, c) Conhecer a quantidade de participantes atendida.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo descritivo, documental, retrospectivo e quantitativo, baseado em arquivos da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri de ações de capacitação de 2017 e 2018.

A Universidade Federal do Cariri, é uma Instituição de Ensino Superior localizada ao sul do estado do Ceará, distante cerca de 500 km da capital Fortaleza, teve seu início oficial em junho de 2013, embora já funcionasse como uma unidade descentralizada da Universidade Federal do Ceará desde 2001.

Com a inauguração de seu complexo estrutural físico em 2008, em Juazeiro do Norte, passa a ter maior reconhecimento da comunidade da Região do Cariri, agregando diversos cursos superiores sob sua gestão.

Hoje congrega 5 *campi*, a saber: Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Brejo Santo e Icó, que baseiam suas ações em quatro pilares fundamentais: o Ensino, a Pesquisa, a Extensão e a Cultura. Seus objetivos organizacionais envolvem a inclusão social e o desenvolvimento territorial sustentável. Recebe estudantes de todo o Brasil e do exterior, não somente em graduação, mas também em mestrados e doutorado.

O presente estudo, limitou-se à análise de eventos de capacitação de curta duração, como cursos, minicursos, palestras, workshops e aprendizagem em serviço, que contribuíram para o desenvolvimento do servidor, oferecidas no âmbito da instituição.

Os dados foram organizados pelo programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para Windows versão 2.0. Um programa estatístico de apoio científico, que possibilitou a apresentação em gráficos e tabelas.

Para uma melhor visualização das áreas de cursos mais demandadas utilizou-se também o aplicativo *wordle.net*, gerador de uma nuvem de palavras, de acordo com uma maior ou menor significação atribuída pelos respondentes.

O *Wordle* é um programa de acesso livre que organiza o que se conhece como "nuvens de palavras", à partir de um grupo de vocábulos, para os usuários. Por tratar-se de uma ferramenta da Web, para utilizá-lo é necessário acesso à internet e sua utilização depende da disponibilização pelos desenvolvedores (FEINBERG, 2014).

A organização do resultado com essa estratégia, se deu à partir do site "<http://www.wordle.net/create>", que gera uma série de, organizadas em diversas cores e tamanhos, com base no número de áreas dos cursos demandados, baseados nos dados das Ações de capacitação contidos nas tabelas 1 e 2 desta pesquisa.

A nuvem favorece melhor apresentação, das palavras citadas com mais frequência no texto de origem. As menos frequentes aparecerão com o nome em tamanho menor, seguindo-se progressivamente àquelas que aparecem com maior frequência e o nome maior e mais destacado.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Política de capacitação segundo o ordenamento jurídico

Conforme pode se inferir do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, existem cinco princípios fundamentais que regem a

administração pública, sendo eles a legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Dentre os referidos princípios, que são de observância obrigatória, está o da eficiência, que confirma o valor da capacitação do servidor público, para fins de implementar sua formação crítica e reflexiva, para que este possa realizar da melhor forma possível seu papel dentro da instituição.

Por oportuno, cabe comentar sobre os artigos 87<sup>8</sup>, 98<sup>9</sup> e 99<sup>10</sup>, da Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, uma vez que se tratam de exemplos de dispositivos legais que revelam a preocupação do ordenamento jurídico com a capacitação dos servidores públicos. Nesses artigos, é perceptível a importância e o incentivo da formação dos servidores, como por exemplo, quando oferece condições e horários diferenciados para que o indivíduo possa concluir seus estudos ou realizar um curso de aperfeiçoamento profissional.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino, tanto os servidores públicos federais da carreira técnico administrativa em educação, possuem um Plano de Cargos e Carreira instituído pela Lei 11.091 de 1995, regulamentado pelo Decreto 5.825 de 2006; como os servidores públicos federais da carreira Magistério do Ensino Superior, possuem um Plano de Cargos e Carreira instituído pela Lei 12.772 de 2012, alterada pela Lei 13.325 de 2016. Estas normativas observam os conceitos de plano de carreira, nível de classificação, padrão de vencimento, entre outros. Desta forma, incentiva os servidores a se capacitarem para progredir na carreira.

---

<sup>8</sup> Art. 87. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional.

<sup>9</sup> Art. 98. Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo. [...] §1º o Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho.

<sup>10</sup> Art. 99 Ao servidor estudante que mudar de sede no interesse da administração é assegurada, na localidade da nova residência ou na mais próxima, matrícula em instituição de ensino congênere, em qualquer época, independentemente de vaga. <sup>4</sup> Conforme artigo 1º do Decreto nº 9.991/2019.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5.707/2006, veio desempenhar o papel principal no processo de construção de novos perfis de desenvolvimento no âmbito da Administração Pública Federal, agregando uma visão estratégica ao sistematizar as ações de capacitação. Alterada pelo Decreto nº 9.991/2019, a Política de Desenvolvimento de Pessoal vem tratar de definir novas diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, com vistas a desenvolver profissionalmente os servidores, para que estes se adequem da melhor forma possível as necessidades e objetivos institucionais, com o intuito final de oportunizar a melhoria do nível de qualidade dos serviços públicos ofertados à população<sup>4</sup>.

A título de exemplo, o artigo 3, delinea o desenvolvimento de pessoas à medida em que estabelece padrões para planejamento e execução de ações voltadas para este fim. No mesmo sentido, apresenta outras modalidades de capacitação, como exposto no artigo 18 e 19, ao se tratar de afastamento, licenças e custeio para participação em ações de desenvolvimento. Além disso, deve-se salientar que a elaboração e execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), além de permitirem um incremento a sua capacidade intelectual dos servidores, também pode dar ensejo ao aumento dos seus ganhos financeiros, o que tende a significar um aumento da satisfação pessoal e, sobretudo, profissional.

Percebe-se que tais ações de capacitação devem estar associadas aos interesses institucionais, o que confirma a necessidade da capacitação como forma de colaborar positivamente para a qualidade do serviço prestado pela instituição. Nestas instituições públicas de ensino, parece haver um cenário favorável à implantação de políticas de desenvolvimento do pessoal, como forma de melhorar as habilidades e capacidades do quadro de pessoal, conseqüentemente, o aumento da eficiência do serviço e ensino oferecidos.

## DA IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICA DE ENSINO

O Decreto 5.707/2006 e o Decreto nº 9.991/2019, corroboram com a importância das atividades de capacitação dos servidores de uma instituição, como forma de desenvolver suas competências profissionais e individuais, nas suas respectivas vigências. O aprimoramento do corpo profissional de uma instituição, sem dúvidas, melhora os serviços prestados pela mesma, de modo que as ações relacionadas com a valorização do capital humano configuram um verdadeiro diferencial para viabilizar o fornecimento de serviços de excelência.

Com o objetivo de ter um corpo profissional crítico, reflexivo e devidamente habilitado para o ambiente organizacional, entendemos que existem dois principais eixos que devem ser observados na elaboração de políticas institucionais de capacitação nas instituições públicas de ensino, sendo eles (i) o planejamento das ações de capacitação e de qualificação e o (ii) aproveitamento das habilidades adquiridas com os processos de capacitação e qualificação (SOUZA, 2016).

O primeiro, envolve a elaboração de um planejamento estratégico específico com fulcro de alcançar os objetivos estipulados pela instituição de ensino. Segundo Idalberto Chiavenato (2003, p. 37), esse tipo de planejamento é indispensável, devendo ser contínuo, flexível e adaptável as necessidades da instituição. Outrossim, o mesmo autor (CHIAVENATO, 2014), acredita que o patrimônio mais valioso de uma organização, é o seu capital humano, abarcando todas as pessoas, desde o mais simples até o de maior escalão.

Velasco (2010), relaciona a capacitação à uma forma de melhor adequar a pessoa ao cargo que exerce, principalmente com o escopo de melhorar seu desempenho em suas funções. Ademais,

salienta que “um bom capital humano é o diferencial das empresas bem-sucedidas, pois ele é aquele capaz de gerar riqueza” (p. 97).

Segundo Chiavenato (2014), no mundo globalizado e competitivo atual, as organizações sofrem constantemente com os desafios causados pelos avanços tecnológicos e aumento da competitividade, motivo pelo qual, para se destacarem, as instituições precisam ser compostas por pessoas talentosas, dispostas, espertas, etc.; que sejam capazes de conduzir o serviço de maneira excepcional. Para tanto, é incontroverso que um treinamento, capacitação e aperfeiçoamento do pessoal é indispensável e de suma importância.

Nesse diapasão, urge distinguir “treinamento de pessoas” de “desenvolvimento de pessoas”. Segundo ensina Idalberto Chiavenato (2014), o primeiro diz respeito ao aperfeiçoamento das habilidades e capacidades do sujeito em relação ao cargo hodiernamente ocupado pelo mesmo; e o segundo, está relacionado as funções que ele desempenhará futuramente e as competências que serão necessárias para tanto. Para isso, é preciso saber quais os objetivos desejáveis, para que seja possível de estabelecer quais habilidades e capacidades precisam ser desenvolvidas.

Sem dúvidas, estes termos podem ser desenvolvidos através de um dos eixos das ações de capacitação de servidores públicos, que é a utilização das habilidades e competência desenvolvidas ou aprimoradas de forma benéfica e vantajosa para a instituição de ensino. Outrossim, o produto dessas ações pode vir a preencher uma lacuna ou pode somar conhecimentos e experiências, sendo dessas essas hipóteses de grande valia e vantajosas para o crescimento institucional como um todo.

Em razão disso, é indispensável que a entidade conheça muito bem quadro funcional, sabendo quais as habilidades e capacidades eles detêm para, a partir disso, elaborar um plano de ações adequado no sentido de desenvolver nos mesmo as competências necessárias para que executem de forma mais primorosa seu ofício. Também para que seja possível o alcance dos objetivos desejados pela instituição.

Sendo assim, definir quais habilidades e capacidades a instituição de ensino precisa para alcançar seus objetivos, é o primeiro passo para o implemento de ações de capacitação de seus servidores para que seja possível direcionar essas ações no sentido de, ao final, obter o máximo de aproveitamento possível dos conhecimentos adquiridos nesses processos de capacitação (SOUZA, 2016).

Em relação ao corpo docente das instituições públicas de ensino superior, entende-se que estes carecem de constante atualização em virtude da transmissão de conhecimentos para seus alunos. Em relação ao corpo técnico, percebe-se a necessidade de promover a prestação de serviços eficientes e atuar na modernização da estrutura administrativa pública. Dessa forma, quanto mais qualificado e atualizado, mais eficiente o servidor será atender os anseios da instituição pública, e conseqüentemente da sociedade.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### - Ações de Capacitação no ano de 2017

**Tabela 1** - Cursos oferecidos pela Universidade Federal do Cariri, no ano de 2017

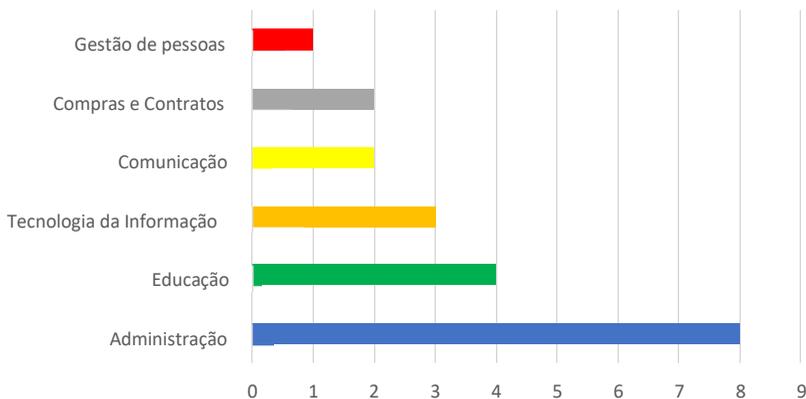
CURSO 2018	ÁREA TEMÁTICA	LINHA DE AÇÃO	QUANTIDADES DE PARTICIPANTES	QUANTIDADE DE PARTICIPANTES CONCLUINTES
AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM COMO FERRAMENTA DO TRABALHO DOCENTE	EDUCAÇÃO	ESPECÍFICA	13	11
COMPRAS PÚBLICAS COM ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS	COMPRAS E CONTRATOS PÚBLICO	ESPECÍFICA	23	17
CRIANDO SUPER APRESENTAÇÕES	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	FORMAÇÃO GERAL	24	11
SISTEMA DE GESTÃO E PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	41	21
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA GESTORES PÚBLICOS	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	32	23

DIDÁTICA PARA ENSINO SUPERIOR	EDUCAÇÃO	ESPECÍFICA	39	26
ELABORAÇÃO DE CASOS PARA ENSINO	EDUCAÇÃO	ESPECÍFICA	18	13
ELABORAÇÃO DE TERMO DE REFERÊNCIA – UFCA	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	30	22
FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS – UFCA	COMPRAS E CONTRATOS PÚBLICO	ESPECÍFICA	30	21
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	19	16
GESTÃO DE RISCO NO SETOR PÚBLICO	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	23	15
ICLICO DE DEBATE DA PROAD	COMUNICAÇÃO	ESPECÍFICA	70	43
APACITAÇÃO EM EDIÇÃO DE TEXTOS COM LIBREOFFICE WRITER	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	FORMAÇÃO GERAL	30	19
METODOLOGIA ATIVA: SUA APLICAÇÃO NO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE MEDICINA	EDUCAÇÃO	ESPECÍFICA	24	24
OFICINA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	GESTÃO DE PESSOAS	GESTÃO	20	15
PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR - PAD	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	31	26
PHOTOSHOP BÁSICO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	FORMAÇÃO GERAL	21	9
CURSO SISTEMAS DE GESTÃO E PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	21	15
REDES SOCIAIS COMO PLATAFORMA DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	COMUNICAÇÃO	FORMAÇÃO GERAL	15	10
SISTEMAS DE GESTÃO E PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS - MÓDULO II	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	41	22

Fonte: Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal/PROGEP/UFCA

No total, 20 cursos foram oferecidos aos servidores no ano de 2017. As principais áreas contempladas foram: Administração – 8; Educação 4; Tecnologia da Informação – 3; Comunicação – 2; Compras e contratos públicos – 2; e Gestão de pessoas – 1.

**Gráfico 1** – Áreas contempladas nas ações de capacitação em 2017.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a área administrativa foi a mais demandada com 8 ações, seguida das áreas de Educação (4 ações) e Tecnologias da Informação (3 ações). As áreas de Educação, Compras e contratos e Gestão de pessoas tiveram 1 ação de capacitação cada.

Em termos da Linha de ação, a Gestão foi a mais pretendida com 9 das ações (45%); Área específica teve 7 ações (35%) e a Formação geral, 4 ações (20%).

Com relação ao público, foram 565 inscritos de uma maneira geral, com 379 que concluíram suas capacitações (67,1%). Houve uma evasão de 186 alunos-servidores (32,9%). Em média foram 28,3 inscritos, para 19,0 concluintes por curso. Uma média aproximada de 9 desistentes por curso em 2017.

## - Ações de Capacitação no ano de 2018

**Tabela 2** – Cursos oferecidos pela Universidade Federal do Cariri, no ano de 2018.

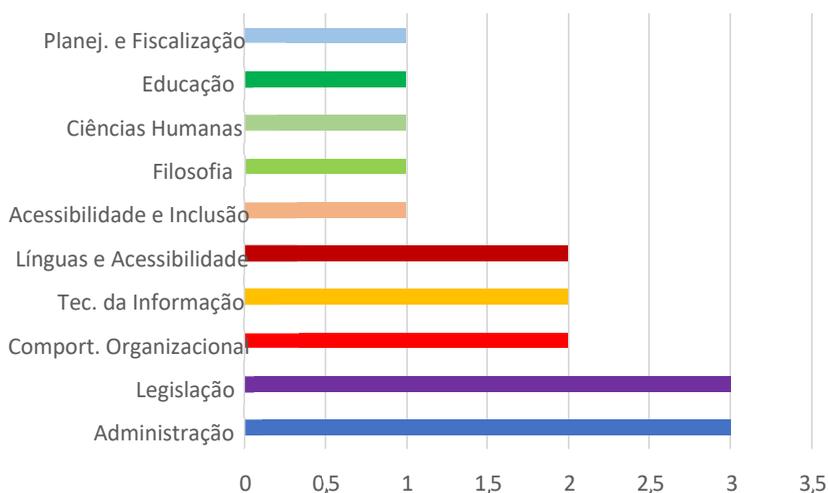
CURSO 2018	ÁREA TEMÁTICA	LINHA DE AÇÃO	QUANTIDADES DE PARTICIPANTES	QUANTIDADES DE PARTICIPANTES CONCLUINTE
CAPACITAÇÃO EM EDIÇÃO DE TEXTOS COM LIBRE OFFICE WRITER	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	FORMAÇÃO GERAL	28	16
ÉTICA	FILOSOFIA	FORMAÇÃO GERAL	27	13
TESOURO GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	25	21
OS IMPACTOS DA NOVA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº05/2017 NAS LICITAÇÕES E CONTRATOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS	LEGISLAÇÃO	ESPECÍFICA	17	15
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	FORMAÇÃO GERAL	28	21
HISTÓRIA DO CARIRI	CIÊNCIAS HUMANAS	FORMAÇÃO GERAL	19	11
CURSO DE BRAILLE	LINGUAS/ ACESSIBILIDADE	FORMAÇÃO GERAL	16	14
ATUALIZAÇÃO DA LEI 8.112/90	LEGISLAÇÕES	ESPECÍFICA	32	29
COMO RECEBER E LIDAR COM O ALUNO/PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO	ESPECÍFICA	34	26
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	46	33
FINANCIAMENTO ORÇAMENTÁRIO	PLANEJAMENTO E FISCALIZAÇÃO	GESTÃO	28	25
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO	LEGISLAÇÕES	GESTÃO	21	12
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA GESTORES PÚBLICOS	ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO	46	24
CURSO DE LIBRE OFFICE CALC	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	FORMAÇÃO GERAL	28	15
ESTRATÉGIAS DE ENSINO E APRENDIZAGEM NO ENSINO SUPERIOR	EDUCAÇÃO	ESPECÍFICA	22	16
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	GESTÃO	12	7
LIBRAS NÍVEL II	LINGUAS/ ACESSIBILIDADE	FORMAÇÃO GERAL	18	15

Fonte: Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal/PROGEP/UFCA

No ano de 2018 foram oferecidos 17 cursos aos servidores. As principais áreas contempladas foram: Administração – 3; Legislação – 3; Comportamento organizacional – 2; Tecnologia da Informação – 2; Línguas e acessibilidade – 2; Acessibilidade e inclusão – 1; Filosofia – 1; Ciências Humanas – 1; Educação – 1; Planejamento e fiscalização – 1.

O Gráfico 2 na sequência, destaca melhor as áreas mais contempladas em capacitações no ano de 2018.

**Gráfico 2** – Áreas contempladas nas ações de capacitação em 2018.



Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em conta que a Administração também abrange o comportamento organizacional e legislação, observa-se que a área administrativa foi pelo segundo ano consecutivo a mais demandada com, pelo menos, 8 ações de capacitação. Segue-se a área de Educação, que também envolve as Ciências Humanas e Filosofia com 3 ações, a área de Tecnologia da Informação com 2 ações. As áreas de Línguas e

Acessibilidade bem como Planejamento e Fiscalização apresentam 1 ação cada.

Em termos da Linha de ação, a Formação Geral foi a mais pretendida com 7 das 17 ações (41,2%), seguida da Gestão com 6 das ações (35,3%) e a Área específica teve 4 ações (23,5%).

Com relação ao público, foram 449 inscritos em 2018, com 313 que concluíram suas capacitações (69,7%). Houve uma evasão de 136 alunos-servidores (30,3%). Em média foram 26,4 inscritos, para 18,4 concluintes por curso. Uma média de 8 desistentes por curso em 2018.

Para uma melhor visualização, das áreas de cursos mais demandadas utilizou-se o aplicativo *wordle.net*, gerador da nuvem de palavras a seguir.

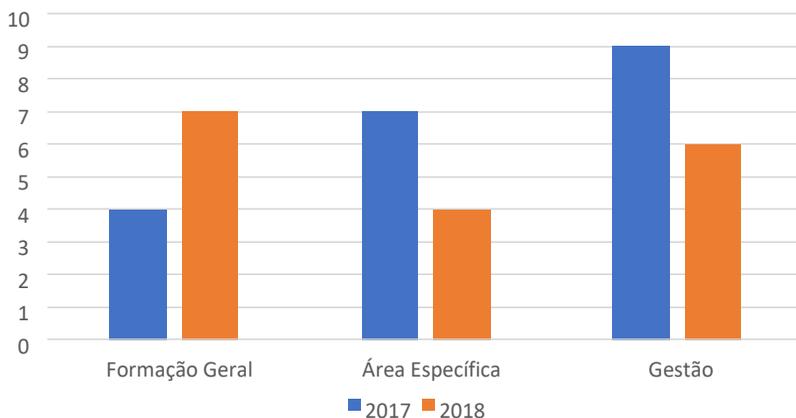
**Quadro 1** – Principais áreas de cursos demandadas no biênio 2017-2018



Fonte: Dados da pesquisa.

Confirma-se portanto, as áreas de Administração, Educação e Tecnologia da Informação, como as áreas mais demandadas entre 2017 e 2018.

**Gráfico 3** – Síntese das Linhas de Ação contempladas entre 2017 e 2018.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em geral, as capacitações na linha de Gestão, que foram as mais demandadas em 2017, ainda permaneceram altas em 2018. Já as Áreas Específicas que foram bem demandadas em 2017, sofreram um decréscimo na oferta de ações em 2018. Na linha de ação Formação Geral aconteceu o inverso, poucas ações em 2017 e um incremento de 75% em 2018, quando tomamos por base o ano anterior.

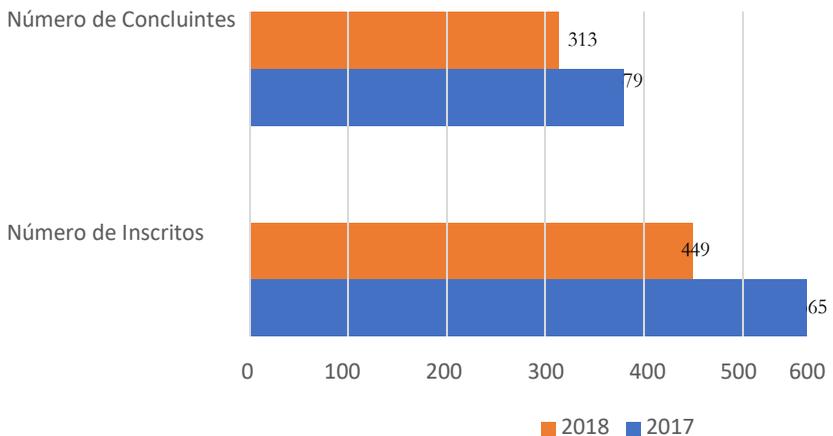
Ao referir-se a capacitação e treinamento, Chiavenato (1999) orienta que devem ser atividades contínuas e ininterruptas na organização. Isso implica que, mesmo diante de desempenhos satisfatórios ou excelentes, sempre há alguma inovação a dominar ou algum processo a melhorar.

Vivemos em um mundo de constantes mudanças ante as inovações tecnológicas, dessa forma há sempre um novo patamar a se alcançar. Novas orientações por mudanças na legislação ou melhoria de novas habilidades devem receber incentivos. Neste sentido, sugere Carvalho (1988),

Formação profissional é, essencialmente, um processo irreversível de aperfeiçoamento. O treinando necessita, constantemente, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Por essas razões, a continuidade da capacitação deve ser feita conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário (p.120).

Neste sentido, segue-se uma síntese da participação dos servidores nas Ações de capacitação oferecidas pela organização entre 2017 e 2018.

**Gráfico 4** – Síntese da participação dos servidores nas Ações de capacitação entre 2017 e 2018.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em 2017, houveram mais inscritos nas ações de capacitação (565) do que em 2018 (449), talvez por isso, um número maior de concluintes em 2017 (379) em detrimento ao ano de 2018 (313).

Esse resultado aponta um percentual 69,7% de concluintes em 17 cursos no ano de 2018 em detrimento de 67,1% de concluintes

em 20 cursos no ano 2017. Verifica-se também que o quantitativo de ações não foi fator determinante para conclusão dos participantes nos cursos, no entanto pode-se inferir um melhor direcionamento de ações que atenderam as necessidades reais dos servidores no ano de 2018 tendo em vista menor número de inscritos e maior número de concludentes.

Observe-se que o percentual de evadidos se mostrou maior em 2017 (32,9%) do que em 2018 (30,3%). Neste sentido, ainda representa um desafio fazer com que os investimentos em ações de capacitação melhorem a participação dos servidores, e conseqüentemente os resultados do serviço público.

Quando se trata de ações de treinamento e capacitação no setor público, Marconi (2005) nos informa que, em muitas instituições públicas inexitem políticas claras quanto ao desenvolvimento dos servidores via treinamento que impulsionem a progressão na carreira. É preciso que o servidor possa perceber, com certa clareza a finalidade ou o valor agregado em termos de melhoria do seu trabalho. Essa situação pode retardar o atendimento às mudanças constantes nas exigências laborais.

Segundo Nunberg (1998) e Magalhães et al. (2010), poucas Instituições de Ensino Superior Públicas divulgam possuírem processos de ascensão na carreira associados a programas de treinamento adequados para os servidores públicos. Esses são quase inexistentes em muitos países, o que também ocorre no Brasil.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma instituição de ensino deve ser capaz de oferecer um serviço de qualidade ao seu corpo estudantil, mormente por se tratar de entidade responsável pela formação pessoal e intelectual de cidadãos. Nesse sentido, é relevante que a instituição busque conhecer suas reais necessidades para atender seu público, tornando-se mais

evidente a importância de se elaborar ações de capacitação adequadas para o desenvolvimento e aprimoramento de seus servidores.

Este trabalho revelou que a instituição, através de seu planejamento estratégico das ações de capacitação, tem promovido e estimulado uma aproximação entre as necessidades organizacionais e as individuais. Esta relação entre atender aos interesses pessoais dos servidores e ao mesmo tempo atingir os objetivos da instituição, propicia um caminhar junto na busca da efetiva melhora da qualidade do serviço disponibilizado.

Ainda assim, a instituição deve estar atenta para a revitalização de estratégias de aprendizagem e alinhamento junto a estratégia organizacional a fim de mover esforços para que as ações de desenvolvimento por ela ofertados transcendam a característica linear da participação dos servidores para tecer uma cultura de aprendizagem organizacional pautada numa postura de maior incentivo, para que todas as categorias de servidores reconheçam que as ações de capacitação a que irão participar, trarão em breve futuro, benefícios para seu fazer laboral e para a instituição. Assim, seus gestores devem se envolver em processos educativos, para que atuem como agentes de mudança, formadores de talentos e disseminadores dessa cultura.

Embora possa servir de referência, estes resultados são pontuais e não devem ser generalizados para outras Instituições de Ensino Superior. Mesmo estando sujeitas à mesma legislação federal, a realidade da UFCA pode não ser a mesma de outra IES, com toda sua especificidade e realidade política e contextual.

Em termos de contribuição desse estudo, os resultados e sua análise já auxiliarão futuras decisões sobre as novas ações de capacitação, buscando maior adequação às necessidades observadas nas avaliações de desempenho.

A longo prazo, esta síntese deve favorecer a uma reflexão sobre que variáveis podem interferir no processo de aperfeiçoamento dos servidores na UFCA. Motivação, interdisciplinaridade, relação

entre ensino, pesquisa, extensão e cultura; formas de transferência da aprendizagem, incentivo dos gestores e abordagens metodológicas são alguns dos aspectos que devem ser observados para que o conhecimento possa ser apreendido e compartilhado, possibilitando uma cultura de aprendizagem na UFCA.

## REFERÊNCIAS

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnicoadministrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, Feb. 2010.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 17/09/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto lei nº 9.991** de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm) >. Acesso em 14.10.2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 11 de dezembro de 1990. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm) >. Acesso em: 17/09/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm) >. Acesso em 24.10.2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm)>. Acesso em 24.10.2019.

CARNEIRO, Giovana Soares. **Os impactos das ações de capacitação da escola de desenvolvimento de servidores da UFRGS na promoção de competências institucionais.** Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

FEINBERG, J. **Wordle.** Plataforma *on-line*, 2014. Disponível em: <<http://www.wordle.net/create>>. Acesso em: 22.09.2019.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público.** s.d. Disponível em: <[www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf](http://www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia da Gestão da Capacitação por Competência.** Brasília, 2012. Disponível em <

[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-porcompetencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-porcompetencias_2.pdf). Acesso em: 17/09/2019.

NUNBERG, B. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. **Cadernos Enap**, n. 14. Brasília: Enap, 1998.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia & BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SOUZA, Sidney Leandro de. **As ações de capacitação profissional desenvolvidas na universidade federal de juiz de fora na percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2016.

VEIGA, Laura da; LEITE; Maria Ruth Siffert Diniz Teixeira; DUARTE, Vanda Catarina Duarte. Qualificação, competência técnica e inovação no ofício docente para a melhoria da qualidade do ensino fundamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.3, Jul/Set, 2005.

VELASCO, Simone Maria Vieira de. Gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

# 2

## MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DOS ALUNOS

---

*Lilian Cavalcante Feitos<sup>1</sup>*  
*Maria Alinele Lucena Soares<sup>2</sup>*  
*Kátia Daniele Dutra Brito<sup>3</sup>*  
*Sabrina Suerli Lucena Melo<sup>4</sup>*  
*Francisca Cristiane Gomes de Souza<sup>5</sup>*  
*Jeamy Kelly Alves Lopes<sup>6</sup>*  
*Gislene Farias de Oliveira<sup>7</sup>*

**Resumo:** Uma das modalidades mais recentes em pós-graduações stricto sensu no Brasil, diz respeito aos mestrados profissionais. Ainda há poucas avaliações quanto às expectativas, dificuldades e benefícios percebidos pelos alunos quanto aos mesmos. O objetivo do presente estudo é mapear as expectativas e percepções dos discentes do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Turma Fora de Sede/ Universidade Federal do Cariri, considerando as melhorias como retorno à instituição

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará – Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Servidora pública federal da Universidade Federal do Cariri. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. E-mail: [lilian.cavalcante@ufca.edu.br](mailto:lilian.cavalcante@ufca.edu.br);

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri – URCA e em Português pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú – UVA. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Kurios – FAK. Servidora pública federal, técnico-administrativo, Gerente na Divisão de Gestão Pedagógica da Universidade Federal do Cariri – UFCA. E-mail: [alinele.lucena@ufca.edu.br](mailto:alinele.lucena@ufca.edu.br);

<sup>3</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora pública da Universidade Federal do Cariri – UFCA. [katia.brito@ufca.edu.br](mailto:katia.brito@ufca.edu.br);

<sup>4</sup> Graduação em Psicologia pela Faculdade de Ciências Aplicadas Dr. Leão Sampaio FALS. Pós-Graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica Faculdade Juazeiro do Norte – FJN. E-mail: [Sabrina.melo@ufca.edu.br](mailto:Sabrina.melo@ufca.edu.br);

<sup>5</sup> Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: [cristiane.souza@ufca.edu.br](mailto:cristiane.souza@ufca.edu.br)

<sup>6</sup> Graduação em Administração de Empresas na Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Especialização em Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN. Servidora Pública da Universidade Federal do Cariri – UFCA. E-mail: [kelly.lobes@ufca.edu.br](mailto:kelly.lobes@ufca.edu.br);

<sup>7</sup> Doutorado em Psicologia social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. E-mail: [gislene.farias@ufca.edu.br](mailto:gislene.farias@ufca.edu.br).

beneficiada. Trata-se de um estudo descritivo, transversal, quali-quantitativo, realizado com 14 alunos recém ingressos no curso, todos servidores públicos em Universidade Federal do Cariri. O instrumento de coleta de dados foi um questionário elaborado para o propósito do estudo. Os resultados demonstraram que os alunos são, em sua maioria Assistentes em administração (42,9%) e Administradores (42,9%), com idade média de 34,07 anos, que tentaram o Mestrado pela primeira vez (71,4%) e residem nos municípios próximos de Crato (42,8%), Juazeiro do Norte (35,8%) ou Barbalha (21,4%). A percepção de Mestrado eliciou associações positivas: Aprendizado e Fortalecimento Profissional e Inovação (93%), Gestão (83,3%) e a Normas de convivência (16,7%). As expectativas demonstradas pelos mestrandos foram no sentido de: “Melhorar o desempenho da UFCA” (37,2%), “Aperfeiçoamento profissional” (31,4%) e “Ampliar conhecimentos” (31,4%). Sobre as possíveis dificuldades, destaca-se a “Escassez de tempo” (70,6%), “Sobrecarga de trabalho” (17,6%) e “Dificuldades de adaptação” (11,8%). Quanto aos benefícios do mestrado, sobressairam-se: “Acesso a ferramentas e Novas técnicas de trabalho” (50%) e “Desenvolvimento e Capacitação dos servidores” (50%). Os resultados deste estudo devem ser considerados apenas para o contexto observado, não devendo ser generalizados para outras IES. Este estudo deverá servir para uma maior compreensão sobre a percepção dos mestrandos, possibilitando ajustes e melhorias na qualificação dos servidores da Universidade Federal do Cariri, através de sua Política de Desenvolvimento de Pessoal.

**Palavras-chave:** Percepção. Mestrado profissional. Desenvolvimento.

## INTRODUÇÃO

Uma das modalidades mais recentes em pós-graduações *stricto sensu* no Brasil, diz respeito aos mestrados profissionais. Ainda há poucas avaliações quanto às expectativas, dificuldades e benefícios percebidos pelos alunos.

Os Mestrados Profissionais (MP) são um tipo de formação a nível de pós Graduação *stricto sensu*, que segundo a Portaria Normativa No 17 do MEC, de 28 de dezembro de 2009, tem como finalidade: a) a capacitação de profissionais para uma prática profissional mais eficiente; b) atender demandas específicas nas instituições públicas e privadas; c) promover uma articulação entre as demandas sociais e as entidades demandadas, de naturezas diversas; e, d) contribuir para um aumento da competitividade nas organizações.

O crescimento de cursos de MP no Brasil aconteceu a partir da publicação da Portaria CAPES nº 47, de 17 de outubro de 1995. Esta forneceu os critérios para este tipo de oferta pelas instituições de

ensino superior, para a instalação dos mestrados dirigidos à formação profissional. Esta normativa assegura que a qualidade seja compatível com qualquer outro Mestrado Acadêmico (MA), bem como com o seu reconhecimento assegurado conforme a Portaria CAPES nº 80, de 16 de dezembro de 1998 (CAPES, 1995;1998).

Conforme Ribeiro (2005) a nova orientação da CAPES quanto ao papel do MP, encontra-se fundamentada em três aspectos: o primeiro diz respeito a uma demanda por profissionais mais qualificados; o segundo aspecto é a observação da necessidade de qualificação dos profissionais de outras áreas, na área de gerenciamento público e, por último o terceiro aspecto relaciona-se a importância da transferência de conhecimento científico visando o desenvolvimento do país.

Cevallos (2011, p. 50) nos orienta que, o MP e o MA possuem duas características principais: ambos são avaliados pela CAPES, o que lhes confere a qualidade semelhante e, que os dois tem a pretensão de “promover mudança no perfil e um salto qualitativo na formação acadêmica do aluno”.

Já Ribeiro (2005, p. 15) insiste que a principal diferença entre tais modalidades de mestrado relaciona-se na formação, um visa formar um profissional mais competitivo (MP) enquanto o outro visa a formação de pesquisadores (MA); embora os dois egressos “agregarão valor as suas atividades”.

O Plano Nacional de Pós-Graduação (2011-2020) demonstra o reconhecimento da CAPES quanto a importância do MP para o desenvolvimento do país. Também a sua intenção em manter o seu apoio a tais iniciativas, motivando outros organismos de fomento a se envolverem nesse processo (CAPES, 2010).

Ante tais questões, o objetivo geral do presente estudo foi mapear as expectativas e percepções dos discentes do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Turma Fora de Sede/Universidade Federal do Cariri, considerando as melhorias como retorno à instituição beneficiada.

Para este estudo, foi necessário: a) caracterizar a amostra dos alunos do MPPG sociodemograficamente; b) conhecer a percepção dos alunos sobre Mestrado e Gestão Pública; c) identificar as expectativas e dificuldades dos respondentes sobre o curso; d) Avaliar os benefícios do curso para a UFCA.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **O Mestrado Profissional em Gestão Pública (MPGP)**

O Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN foi criado em 2010. É oferecido no nível *stricto sensu*, com a finalidade de preparar gestores de instituições públicas. Os professores do curso são, em sua maioria, oriundos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UFRN, mas conta também com professores colaboradores de outras Instituições de Ensino Superior (IES).

O objetivo principal do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública (MPGP) é a qualificação de servidores da administração pública, de forma a criar um ambiente favorável à reflexões sobre o novo papel do Estado em um contexto globalizado.

As novas formas organizacionais, o modelo de atuação em rede, com múltiplos provedores, bem como numa realidade de maior organização social e mais escolarizada, gera demandas diversas em termos de atualização profissional e de sistematização do fazer laboral. Neste sentido, o Estado precisa ser capaz de cumprir seu papel junto à sociedade.

Portanto, aprimorar o conhecimento dos profissionais em gestão pública, buscando o aperfeiçoamento e a atualização nessa área; promover a valorização e o desenvolvimento de competências de

gestão dos servidores públicos através do desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e comportamentos voltados para sua atuação na gestão pública; formar uma visão atualizada da gestão pública procurando analisar o contexto atual e as últimas inovações no campo de estudo da gestão pública; fornecer conhecimentos gerenciais capazes de dar subsídios para a tomada de decisões dos servidores em um ambiente de incerteza, visando melhorar a qualidade e a efetividade do seu trabalho; e, formar profissionais capazes de disseminar o conhecimento no setor público a partir da reflexão sobre as práticas atuais em função do conteúdo do curso, são objetivos específicos do curso do MPPG (PPGP-UFRN, 2019).

## Características do Egresso

O egresso do Mestrado Profissional em Gestão Pública deverá ter uma sólida formação multidisciplinar, de forma a assimilar a complexidade das questões normativas, organizacionais e decisórias típicas da administração pública. Também ter assegurada as condições de gestão e, assim, poder conduzir um processo de formulação, implementação e avaliação de novas políticas públicas que estejam alinhadas com o interesse público. Também se faz mister que o mestrando tenha domínio das diferentes metodologias de intervenção relacionadas aos processos econômicos, políticos, sociais e administrativos.

O aluno egresso será um futuro gestor público com capacidade para atuar em um cenário globalizado e em constantes mudanças, com grandes exigências em termos de resultados efetivos para o setor público, assim como no que concerne a ética e ao respeito à transparência. Espera-se ainda que seja capaz de diagnosticar, analisar e tomar decisões, seja no campo da gestão organizacional ou relativamente às políticas públicas.

O processo se conclui com a apresentação de um trabalho de conclusão que pode ser:

uma proposta de intervenção ou uma dissertação, conforme a linha de pesquisa selecionada pelo aluno. No primeiro caso, proposta de intervenção é um documento de intenção com uma proposta de mudança em uma área da IES ou, de inovação para uma instituição pública, visando uma melhoria seja na eficiência de um processo, na redução de custos ou outra mudança que acarrete um ganho social real. Deve seguir uma estrutura de trabalho científico, ou seja: ter introdução, revisão da literatura, metodologia, explicação do modelo atual, objeto da proposta de intervenção, modelo proposto, avaliação dos resultados, explicitando as vantagens em relação ao modelo anterior e referências utilizadas no trabalho (PPGP-UFRN, 2019).

Já a dissertação, obedecerá uma estrutura semelhante a proposta de intervenção, a saber: Título; Introdução; Problema e Objetivos de Pesquisa; Justificativa; Revisão da Literatura; Metodologia da Pesquisa; Resultados, Conclusões e Referências (PRPGP-UFRN, 2019). A mesma servirá com fundamento para que o aluno possa demonstrar domínio relacionado com o tema escolhido.

## Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo, transversal e quali-quantitativo, realizado na Universidade Federal do Cariri em Juazeiro do Norte - Ceará, com 14 recém ingressos no curso de MPPG- Turma Fora de Sede.

A UFCA é uma Instituição de Ensino Superior (IES), cuja criação oficial aconteceu à partir da Lei nº 12.826 de 5 de junho de 2013. Embora desde o ano de 2001 existia como campus avançado na Universidade Federal do Ceará. Atualmente conta com 5 campi, a saber: Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Icó e Brejo Santo.

Os dados foram coletados através de pesquisa documental na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal/PROGEP/UFCA e aplicação de questionário.

A construção do questionário se deu a partir de aspectos observados na revisão bibliográfica realizada. Construído para o propósito do estudo, constou de questões sociodemográficas como: Sexo, idade, cargo, tempo como servidor da UFCA, escolaridade, cidade onde mora. Outros aspectos como tentativas em outras seleções de mestrado, tipo de anteprojeto proposto em seleção (Intervenção ou Dissertação) e incentivo de sua chefia imediata foram analisados.

Para a construção do questionário, informações sobre percepção acerca das temáticas Mestrado e Gestão Pública foram trabalhadas, onde os alunos foram estimulados a associarem suas percepções às palavras estímulo. Exemplo: “Quando eu falo a palavra Mestrado, cite 3 palavras que lhe vem imediatamente a cabeça”.

Questões abertas sobre as expectativas, dificuldades e benefícios associados ao MPPG também fizeram parte do instrumento.

O mesmo foi aplicado no mês de setembro de 2019. Antes da distribuição com os participantes, foi realizada uma prova piloto com 10 servidores que não fazem parte do mestrado, para fins de validação do questionário.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **1. Caracterização do Perfil dos sujeitos da amostra**

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, quanto a caracterização da amostra, fizeram parte deste estudo 14 servidores mestrandos da Universidade Federal do Cariri, havendo adesão de 100% dos participantes. Suas idades variaram entre 29 a 38 anos (média 34,07. Dp= 2,759), em igual proporção de gênero: 07 do sexo feminino e 07 do sexo masculino.

**Tabela 1:** Distribuição do sexo e idade dos sujeitos da pesquisa

Sexo	Frequência	Percentual (%)
Masculino	07	50,0
Feminino	07	50,0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

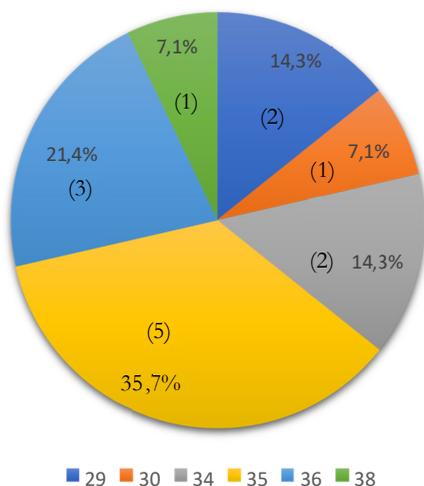
  

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	29	38	34,07	2,759

Juazeiro do Norte - CE, 2019.

Para facilitar a visualização da distribuição das idades dos participantes por classes, observe-se o gráfico a seguir.

**Gráfico 1** – Idade dos participantes da pesquisa em anos



Observa-se que a idade média dos alunos do mestrado, encontra-se um pouco maior do que o previsto, levando-se em conta que após a graduação, houve pelo menos um a dois anos em cursos de especialização. Nove dos participantes possuem idade entre 35 e 38 anos, o que justifica a idade média um pouco maior que o esperado.

Relativamente ao cargo ocupado, observe-se a tabela 2.

**Tabela 2:** Distribuição do Cargo ocupado dos sujeitos da pesquisa

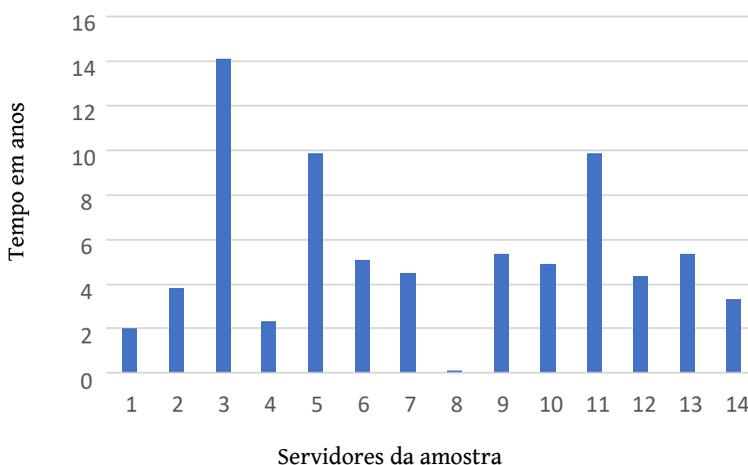
Cargo ocupado na IES	Frequência	Percentual (%)
Assistente em Administração	06	42,9
Administrador	06	42,9
Contador	02	14,2
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Juazeiro do Norte - CE, 2019.

Quanto ao cargo ocupado, 6 servidores (42,9%) são assistentes de administração, 6 servidores (42,9%) são administradores e 2 servidores (14,2%) são contadores.

Com relação ao tempo de trabalho na instituição, objeto do presente estudo, a amostra comportou-se conforme o gráfico 2 a seguir.

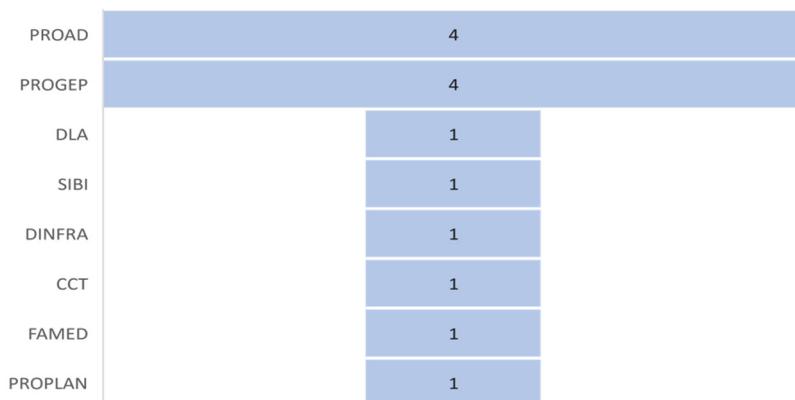
**Gráfico 2 -** Tempo de Trabalho nesta Instituição de Ensino Superior



Quanto ao tempo de atuação na UFCA, verifica-se período mínimo de 1 mês até o máximo de 14 anos e um mês. O tempo médio de atuação nesta instituição foi de 5 anos e 4 meses. Esta média revela um tempo razoável para que já se sinta adaptado às rotinas administrativas e, em termos de conhecimento dos colegas de trabalho.

Em termos do setor de lotação dos servidores, a amostra se comportou conforme o gráfico 3 a seguir.

**Gráfico 3** – Setor de origem do servidor



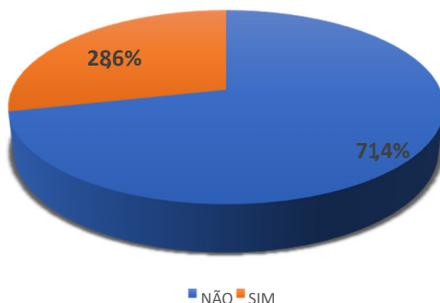
Observou-se uma maioria de servidores da PROAD – 4 servidores (28,7%) e da PROGEP – 4 servidores (28,7%), seguidos de outros setores como DLA, SIBI, DINFRA, CCT, FAMED e PROPLAN, com 1 servidor cada (7,1%).

Com relação a Unidade em que atuam, 12 (85,7%) são oriundos de Unidade administrativa e 2 (14,3%) de Unidade Acadêmica.

Indagados sobre sua escolaridade, todos os servidores afirmaram já possuírem curso de Especialização, além da graduação (100%).

Com relação a já ter tentado outra seleção de mestrado (Gráfico 4), 4 (28,6%) responderam que sim e 10 (71,4%) responderam que o fizeram pela primeira vez.

**Gráfico 4** – Tentativas de outra seleção para mestrado

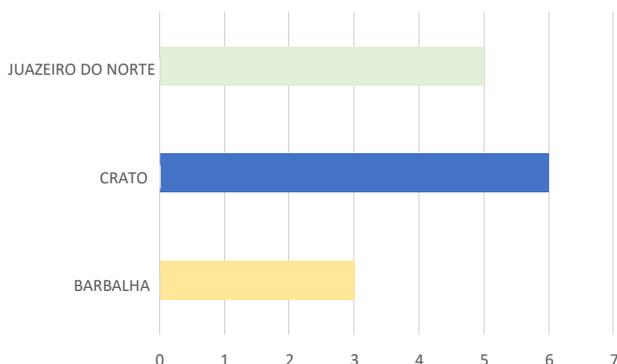


Dentre os quatro respondentes que já haviam tentado outras seleções, um respondeu que tentou 3 vezes e três responderam que já tentaram uma vez.

É importante que seja estimulada a formação das pessoas em termos de pós-graduação *stricto sensu*, oportunizando a titulação de novos mestres. Esse aspecto foi contemplado nos mestrados profissionais, onde servidores em atividade puderam candidatar-se.

Quanto a cidade de residência dos participantes, segue amostra no Gráfico 5.

**Gráfico 5** – Cidade de origem dos respondentes



Nesta análise, verificou-se que 6 moram no Crato (42,8%), 5 (35,8%) moram em Juazeiro do Norte e 3 (21,4%) moram em Barbalha. Ressalta-se que as três cidades são muito próximas, o que permite que o curso aconteça sem grandes dificuldades de deslocamento dos servidores.

Refletindo acerca de tal formação, a CAPES acredita que a formação de novos pesquisadores em mestrados profissionais, são geradores de projetos de intervenção que visam atender a demandas reais da sociedade (CAPES, 2001). Neste sentido, incentivar ações desta natureza, fortalecem as estratégias políticas de incentivo à capacitação e qualificação na UFCA. É preciso reconhecer o mérito das pós-graduações profissionais *stricto sensu* e sua inserção nas instituições, para que toda a comunidade seja também contemplada com seus benefícios sociais. Sobre o projeto inicial apresentado ao programa, 9 (64,3%) apresentaram projetos de dissertação e 5 (35,7%) projetos de intervenção.

Sobre as temáticas, as mesmas encontram-se distribuídas no quadro a seguir.

## Quadro 1 – Distribuição dos temas dos projetos apresentados ao Mestrado

<b>DISSERTAÇÃO</b>	Diagnóstico da gestão de pessoas na Universidade Federal do Cariri: análise e reflexões dos papéis desempenhados pela gestão de pessoas na UFCA a partir da percepção dos diversos atores da instituição
	Gestão de riscos como mecanismo de governança para alcance de objetivos nas universidades públicas: Análise do modelo de gestão de riscos da Universidade Federal do Cariri
	Proposta de estrutura organizacional e carta de serviços para unidade administrativa gestora da sustentabilidade socioambiental das universidades federais da região nordeste do Brasil
	Aprendizagem organizacional: Um estudo da cultura de aprendizagem na Universidade Federal do Cariri
	Política pública de gestão: Gestão de processos em uma IFES da região do Cariri
	As políticas de assistência estudantil e seu impacto no orçamento da Universidade Federal do Cariri
	Governança e gestão de aquisições: Um estudo de caso na Universidade Federal do Cariri
	Gestão pública e cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública como norteadores da conduta administrativa: Um estudo de caso da Universidade Federal do Cariri
<b>INTERVENÇÃO</b>	Aquisição de materiais: Uma proposta de melhoria de processo aplicada à Universidade Federal do Cariri
	Mapeamento e melhoria de processos: Uma proposta de melhoria dos processos internos de planejamento e execução das compras e contratações do Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal do Cariri
	Uma política de capacitação profissional para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Cariri
	Contribuição do orçamento para implantação da estratégia na Universidade Federal do Cariri: uma análise a partir do Balanced Scorecard
	Proposição de planilha síntese de dados de aquisição de livros impressos por compra na UFCA: Diagnóstico e apresentação de melhoria com foco no usuário
	Compliance público: uma proposta de manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Cariri - UFCA

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os temas dos projetos, foi possível distinguir pelo menos duas categorias:

**Categoria 1** – Projetos relacionados a Gestão e Administração Pública, nas diversas áreas administrativas, a saber: Gestão de Pessoas, Gestão de Riscos, Gestão Socioambiental, Estudo da Cultura de Aprendizagem Organizacional, Gestão de Processos, Políticas de Assistência Estudantil, Gestão de Aquisições e Gestão Pública associada ao cumprimento dos princípios constitucionais.

**Categoria 2** – Projetos relacionados a Melhoria nos Processos, tais como: Aquisição de Materiais, Compras e Contratações, Capacitação, Orçamento, Aquisição de Livros impressos e Gestão e Fiscalização de Contratos.

Para uma melhor visualização, foi montado um quadro sinótico, que sintetiza visualmente as duas categorias.

**Figura 1** – Quadro Sinótico das categorias associadas aos Projetos do Mestrado.



Fonte: dados da Pesquisa, 2019.

Observa-se que todos esses projetos são propostas de diagnóstico ou identificação de dificuldades na Universidade, ou de intervenção propriamente dita. A tendência é que os frutos destes projetos possam se transformar em Planos de realização de ações de melhoria no futuro.

Com a finalidade de gerar uma mudança e/ou desenvolvimento, todos os projetos buscam efetivar ações de “intervenções”, inferindo uma ação objetiva e concreta numa dada realidade ou contexto.

É importante ter-se em conta que uma intervenção, para que seja bem-sucedida, deve ser construída conjuntamente, e implementada com todos aqueles que juntos, compõem a comunidade universitária.

Outro aspecto importante dos projetos é pensar sua dimensão ética: os valores morais que orientam o comportamento e as relações humanas numa organização ou na sociedade. A ética está implicada em diversos aspectos fundamentais das relações sociais, tais como: - o respeito a todos os indivíduos envolvidos numa atividade na organização; - o esclarecimento a todos sobre os objetivos a serem cumpridos; - a transparência na comunicação das informações; - a elaboração de orçamentos detalhados sobre a alocação dos recursos, dentre outros.

Com esse apoio, a UFCA demonstra seu empenho em formar pesquisadores profissionais do seu quadro de servidores técnicos administrativos, pois considera que a pesquisa não deve ser apenas uma exclusividade da academia. Faz-se necessário produzir novos conhecimentos advindos do trabalho técnico cotidiano, facilitando uma relação mais próxima entre teoria e prática.

Outro aspecto é que, a motivação através da valorização dos servidores, facilita o processo na organização. Líderes buscam lidar com as variáveis do ambiente de trabalho e a influência dessas sobre os colaboradores. Mayo (2003), alerta para os efeitos visíveis decorrentes da motivação e do conseqüente comprometimento. As

peças passam a atuar com mais empenho, preparadas para assumir novas tarefas e disponíveis a se envolver em vários aspectos da organização.

Por outro lado também representa um desafio institucional, estimular e motivar os servidores para criarem uma infraestrutura mínima e ambiente que permita a pesquisa de novas ações, e estratégias para melhorar seus afazeres profissionais, a própria universidade e a comunidade onde está inserida.

Sobre isto, quando observado a relação ao incentivo da sua chefia imediata, 3 (21,4%) responderam que não; 10 (71,4%) responderam que sim e um servidor (7,1%) não respondeu a esta questão.

## 2. Percepção dos alunos sobre “Mestrado” e “Gestão Pública”

Em atendimento ao segundo objetivo específico, quanto ao conhecimento sobre a percepção dos alunos sobre Mestrado e Gestão Pública, seguem-se as respostas. Representada pela pergunta: “Quando eu falo a palavra Mestrado, cite 3 palavras que lhe vem imediatamente a cabeça”, as respostas eliciaram duas categorias: uma **Positiva** e uma **Negativa**. A Categoria positiva demonstrou duas subcategorias: a) Aprendizado e Fortalecimento Profissional e, b) Inovação. Observe-se a tabela 3 a seguir.

**Tabela 3** - Distribuição das Categorias percebidas sobre Mestrado. Juazeiro do Norte, CE - 2019.

CATEGORIAS	
Positiva	Negativa
<b>a) Aprendizado e Fortalecimento Profissional</b> Conhecimento (7), Desenvolvimento (6), Qualificação (4),	Esforço, Difícil, Aula difícil.

Aprendizado (3), Qualificação técnica (2), Capacitação, Aprofundamento, ciência, aperfeiçoamento, Profissionalismo, Qualificação de alto nível profissional, Pesquisa, Dissertação, Progressão na carreira, Crescimento, Ampliar	
<b>b) Inovação</b>	
Inovação , Oportunidade (3), Desafio, Determinação, Integração	
<b>Nº de Evocações = 40 (93%)</b>	<b>Nº de Evocações = 03 (7%)</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

**Categoria 1 – Positiva.** Nesta primeira categoria, as falas parecem demonstrar uma percepção positiva do curso de Mestrado, no sentido de um crescimento e desenvolvimento profissional. Neste sentido, eliciu palavras que puderam ser categorizadas como facilitadoras de aprendizado e fortalecimento profissional; e pela capacidade de direcionar a inovação.

**Categoria 2 – Negativa.** Neste caso as falas disseram respeito a possíveis dificuldades advindas do paradigma de que o Mestrado é algo difícil, que demanda esforço, com aulas também difíceis de abstrair.

Qualquer que seja a percepção dos servidores, Marconi (2005) orienta quanto a necessidade de desenvolvimento do seu quadro de pessoal, quando se trata de setor público. É urgente criar condições para solução dos diversos problemas organizacionais e técnicos, ainda presentes, inclusive a desmotivação dos servidores quando não possuem a habilidade e competência necessária a lidar com as inovações advindas das novas tecnologias, geradora de dificuldades no atendimento aos cidadãos.

As oportunidades de qualificação do corpo técnico administrativo, quando bem compreendidas em seu propósito, podem ser geradora de maior motivação e fortalecimento da autoestima do servidor. Os temores podem ser interpretados como a não compreensão pelos servidores do custo-benefício envolvido quanto as ganhos pessoais e sociais advindos do mestrado, neste caso particular.

Diante de um contexto mais atual, de reformas na gestão pública, que devem proporcionar uma melhoria na prestação dos serviços ofertados à comunidade, essa capacitação de alto nível, vai impactar positivamente o aperfeiçoamento dos servidores técnicoadministrativos, com conseqüente melhoria para a sociedade.

Para uma melhor visualização, optamos pela apresentação visual através de um recurso conhecido como “nuvem de palavras”. Neste caso, utilizou-se o aplicativo *Wordle.net*, que à partir das palavras evocadas, gera um agrupamento dos vocábulos conforme o número de evocações, destacando as palavras mais citadas. Observe-se a Figura 2, a seguir.

**Figura 2** – Distribuição das palavras mais evocadas sobre “Mestrado”.



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Observa-se que as palavras mais citadas, associadas a palavra “Mestrado” foram: Qualificação, Conhecimento e Desenvolvimento, seguidas por Aprendizado e Oportunidade. Todas as palavras confirmando uma percepção positiva relativamente ao Mestrado. Embora tenha havido alguma referência negativa, esta foi inexpressiva em relação ao número de evocações (7%).

Reforça-se que os Mestrados Profissionais (MP) tem por objetivo agregar maior contribuição ao setor produtivo nacional, visando maior capacidade competitiva e maior produtividade às empresas e organizações, tanto públicas como privadas. Neste sentido, os Mestrados Profissionais possuem uma proposta curricular que permitem uma articulação entre o conhecimento técnico atualizado e o domínio de uma metodologia científica pertinente e orientada para um fazer profissional específico.

Com relação a essa prática, Senge (1990) em seu livro “A quinta disciplina”, nos informa que, pequenas mudanças podem implicar em grandes resultados, mesmo que no geral, nem sempre fiquem tão evidentes. O autor insiste em que, as pequenas atitudes quando bem discutidas e aplicadas adequadamente, produzem melhorias significativas. O mestrado, portanto, é um lugar de discussão de questões específicas onde se pode pensar soluções que maximizem os resultados com um mínimo de esforço. Para isto, os trabalhos finais buscam a resolução de problemas reais na instituição, ligados direta ou indiretamente a área de atuação do profissional-aluno. Posto isto, entende-se que uma parcela do quadro de servidores deve ser constituída de profissionais com maior qualificação.

Portanto, as palavras mais evocadas associadas a “Mestrado” (Qualificação, Conhecimento e Desenvolvimento, seguidas por Aprendizado e Oportunidade), são bastante pertinentes a lógica do curso, ora em discussão, demonstrando que os alunos parecem ter uma compreensão da proposta do Mestrado.

Com relação a percepção dos participantes sobre Gestão Pública, representada pela pergunta: “Quando eu falo a palavra Gestão

*Pública, cite 3 palavras que lhe vem imediatamente a cabeça*". As respostas eliciaram duas categorias: Gestão e Normas de Convivência. Observe-se a tabela 4 a seguir.

**Tabela 4** - Distribuição das Categorias percebidas sobre Gestão Pública.

CATEGORIAS	
Gestão	Normas de Convivência
SERVIÇO PÚBLICO (3), EFETIVIDADE (3), EFICIÊNCIA (2), LEGALIDADE (2), PRESTAÇÃO DE CONTAS (2), SOCIEDADE (2), POLÍTICAS PÚBLICAS (2), EFICÁCIA, OTIMIZAÇÃO, ACCOUNTABILITY, PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA, CONSTANTE RESPOSTA AO PÚBLICO, LEGALIDADE ESTRITA, EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS, FUNCIONALIDADE, MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO, AMPLIAÇÃO DOS SERVIÇOS, ORGÃOS PÚBLICOS, LEGISLAÇÃO, PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, POLÍTICAS, ESTADO, TRANSPARÊNCIA, TOMADA DE DECISÕES, COISA PÚBLICA.	RESPONSABILIDADE (3), CIDADANIA, SOCIEDADE, INTEGRAÇÃO, COLETIVO.
Nº de Evocações = 35 (83,3%)	Nº de Evocações = 07 (16,7%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

**Categoria 1 – Gestão.** Nesta primeira categoria, as falas foram no sentido do respeito às regras, atendimento aos objetivos organizacionais e a complexidade do próprio serviço público.



Observe-se que as palavras mais percebidas como representativas de “Gestão Pública” foram: Serviço Público, Efetividade, Eficiência, Legalidade, Prestação de contas, Sociedade, e Políticas públicas; todas palavras associadas a Gestão (83,3%). Também foi bastante associada a palavra Responsabilidade, como reguladora das Normas de convivência no trabalho. As palavras percebidas nesta categoria representaram 16,7% do total de palavras evocadas.

As Políticas Públicas e a Gestão Pública são temáticas de estudo bastante complexos, amplos e sujeitos a uma diversidade de abordagens teóricas e epistemológicas. Numa percepção mais comum, pode-se intuir esta área como o estudo das maneiras de agir em organizações públicas, neste caso, referindo-se a diagnósticos ou em casos de resolução dos problemas.

Portanto, é de se esperar que “Gestão Pública” possa estar associada a palavras e expressões como: Serviço público, Efetividade, Eficiência, Legalidade, Prestação de contas, Sociedade e Políticas Públicas. Outras palavras que também foram evocadas como: Responsabilidade, é algo esperado pela sociedade de um servidor público. Dessa forma, os alunos do curso de Mestrado em Gestão Pública, parecem compreender o sentido do Mestrado que estão a cursar.

É claro que as diversas disciplinas ou áreas do conhecimento que são objeto de reflexão num curso como este, nem sempre abarcam de forma satisfatória ou em profundidade, as muitas questões laborais e sociais emanadas do seu objeto central. Por isso, o desafio que se coloca é o de analisar uma gama de questões práticas, referentes à gestão de políticas públicas, levando-se em conta os vários eixos teóricos possíveis, dentro de uma metodologia científica e numa abordagem multidisciplinar.

Indagados sobre “se gostariam de ter feito outro mestrado que não este”, oito alunos responderam que não (57,1%), porém seis dos participantes responderam que sim (42,9%). Sobre as áreas que gostariam, três responderam que fariam mestrado voltado a área de

Administração; dois optariam por Ciências Contábeis e, um aluno optaria por um Mestrado em Educação.

Com relação às expectativas em cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública (MPGP), ora em curso, as percepções dos respondentes foram organizadas por categorias distribuídas na tabela 5 a seguir.

**Tabela 5 - Distribuição da primeira Categoria e Subcategorias das Expectativas sobre o MPPG.**

<b>CATEGORIA 1: Expectativas com relação ao Curso de MPPG</b>			
<b>Subcategorias</b>	<b>Expressões eliciadas pelos sujeitos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>1. Melhorar o Desempenho da Universidade</b>	Melhorando os processos e rotinas diárias; contribuir para melhorar o desempenho da universidade; obter melhor visão estratégica para aplicar no meu trabalho; aprendizagem sobre as políticas públicas, e seu papel na gestão pública; compreender a gestão pública em seus avanços; objetivo de aplicar na prática cotidiana; acerca do serviço público; poder de efetivação e imediatamente contribuir com a UFCA; desenvolver um projeto de traga efetiva contribuição para UFCA; no setor de trabalho; uma oportunidade ímpar como profissional e servidora da UFCA; gestor, contribuindo para UFCA.	13	37,2
<b>2. Aperfeiçoamento profissional</b>	Obter título de mestre em gestão pública; crescer como pessoas a partir da qualificação; dotar minhas atividades de caráter científico; disciplinas relacionadas ao setor público; desenvolvimento pessoal e profissional; melhorar como pessoa; Tenho a intenção de me dedicar ao curso; aperfeiçoamento profissional; crescimento pessoal; aprender a ser um gestor melhor; crescimento como pessoa;	11	31,4
<b>3. Ampliar conhecimentos</b>	Adquirir conhecimentos na área de gestão pública; metodológicos qualitativo e quantitativo; aprender procedimentos; aprofundar e adquirir conhecimentos acerca da gestão pública; aprendizagem; desenvolver a percepção da administração pública; ampliar o conhecimento; aplicando os conhecimentos adquiridos; adquirir conhecimento; aprendizado; conhecimentos no âmbito da gestão pública; aprofundar meus conhecimentos em Gestão Pública.	11	31,4

Juazeiro do Norte, CE, 2019

Os relatos denotam que, dentre outros fatores, as expectativas quanto ao mestrado estão principalmente em: Ampliar os conhecimentos, melhorar o desempenho da universidade enquanto instituição, promoção do próprio aperfeiçoamento profissional na área de Gestão Pública e uma maior titulação. Estas são melhorias promotoras de um amadurecimento pessoal e técnico-profissional, bem como na qualidade de vida dos envolvidos.

Com relação às dificuldades acredita que enfrentará no decorrer do curso de MPPG, as respostas foram organizadas no quadro a seguir.

**Tabela 6** - Distribuição da Segunda Categoria e Subcategorias das dificuldades que o aluno acredita que irá enfrentar no decorrer do curso de MPPG.

<b>CATEGORIA 2: Dificuldades que o aluno acredita que irá enfrentar no decorrer do curso de MPPG</b>			
<b>Subcategorias</b>	<b>Expressões eliciadas pelos sujeitos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>1. Escassez de Tempo</b>	Muito conteúdo para pouco tempo de estudo; tempo para conciliar as aulas, trabalho e estudo; tempo para as leituras/estudo, conciliar estudo, trabalho e família; conciliar maternidade, trabalho e vida acadêmica; administração do tempo de estudo com o trabalho; gestão do tempo, conseguir aplicar as técnicas, tempo para leitura do mestrado; disponibilidade de tempo, fora do expediente, tempo para leitura; tempo para conciliar família, trabalho e academia; conciliar o tempo com as atividades de gestão da UFCA; tempo para leituras, pesquisa e escrita no trabalho, ter que conciliar as atividades laborais; dificuldades em conciliar trabalho e mestrado; dificuldades relacionadas ao tempo.	12	70,6
<b>2. Sobrecarga de Trabalho</b>	Sobrecarga de trabalho; conciliar a carga de trabalho do setor; trabalho;	03	17,6
<b>3. Dificuldade de Adaptação</b>	O fato do mestrado não ser da área de formação; adaptação de minha mente ao tema Gestão Pública.	02	11,8

Juazeiro do Norte, CE, 2019

Com relação às dificuldades, os mestrandos citaram principalmente a questão da escassez de tempo, já que o Mestrado Profissional é uma formação onde os servidores não estarão afastados das suas atividades laborais. Dessa forma parece natural este tipo de percepção.

Outro aspecto evidenciado foi a sobrecarga de trabalho que parece “aumentar” já que os alunos terão que enfrentar mais uma jornada, dessa feita, na dimensão intelectual, em termos de dedicação maior às leituras e trabalhos oriundos das disciplinas cursadas.

Segundo Adizes (2002, p.4), “Viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica as organizações”. E neste caso também às pessoas. Como diria o autor, não existe crescimento sem dor. As dificuldades, certamente se apresentam como um contratempo. Porém, encontrar estratégias para melhorar a performance profissional talvez seja o grande ganho em envolver-se neste nobre desafio do Mestrado Profissional em Gestão Pública.

Com relação aos benefícios que o Mestrado Profissional em Gestão Pública, trará para a UFCA, as respostas foram organizadas no quadro a seguir.

**Tabela 7 - Distribuição da Terceira Categoria e Subcategorias sobre os Benefícios o Mestrado Profissional em Gestão Pública trará para a UFCA.**

<b>CATEGORIA 3: Benefícios do MPPG para a UFCA</b>			
<b>Subcategorias</b>	<b>Expressões eliciadas pelos sujeitos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>1. Acesso a ferramentas e novas técnicas de trabalho</b>	Corpo técnico qualificado, valor, organização em termo de conhecimentos, projetos de intervenção capazes de trazer resultados a gestão pública; qualificação nas ferramentas para tomadas de decisão; resolução de problemas levantado nos projetos de pesquisa; poderão agregar na construção de uma universidade melhor; resolver problemas específicos de uma universidade, por meio de ampliação de conhecimento; otimização de	10	50,0

	recursos e processos; resolução de problemas que serão tratados nos projetos de intervenção; projetos que poderão trazer resultados significativos para efetividade dos processos da UFCA; propostas para a gestão, melhor gestão da UFCA; melhorando o clima organizacional; aprimoramento da gestão e processos.		
<b>2. Desenvolvimento e capacitação dos servidores</b>	Aumentar a qualificação dos servidores; o projeto visa regulamentar as ações de capacitação na UFCA; irá contribuir a medida em que sistematizará as ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores; oportunizar a qualificação dos seus servidores; desenvolver pessoas; qualificação do seu corpo técnico, formação de futuros gestores públicos para ocupar cargos de gestão; desenvolvimento dos servidores e conseqüentemente desenvolver a vida; capacitar servidores e proporcionar a divulgação do conhecimento; formação de profissionais motivados; profissionalismo, além de motivar os servidores daqui.	10	50,0

Juazeiro do Norte, CE, 2019

Quanto aos benefícios percebidos, evidenciaram-se duas subcategorias: 1 – Acesso a Ferramentas e Novas técnicas de trabalho e, 2 – Desenvolvimento e capacitação dos servidores, ambas com o mesmo peso em termos de elucidação de palavras.

No primeiro caso, a Universidade é considerada o berço da inovação. A partir de cursos de mestrado e doutorado, os alunos têm maior acesso a pesquisas com novas tecnologias, o que tende a provocar projetos inovadores para a sociedade. Tal situação predispõe tanto a uma acurácia na percepção dos problemas como em visualização de projetos de intervenção capaz de minorar as dificuldades e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

No segundo caso, os alunos visualizaram que sua capacitação implicará em uma melhoria no seu desempenho profissional, o que implica em um ganho imediato para a Universidade enquanto organização.

Neste sentido, French e Bell (1999) acreditam que a maioria das pessoas tem o desejo de ser mais do que, na realidade, é capaz de ser. No caso, as pessoas desejam e são capazes de melhorar sua contribuição quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, inclusive ultrapassando as possibilidades permitidas pelo ambiente da organização.

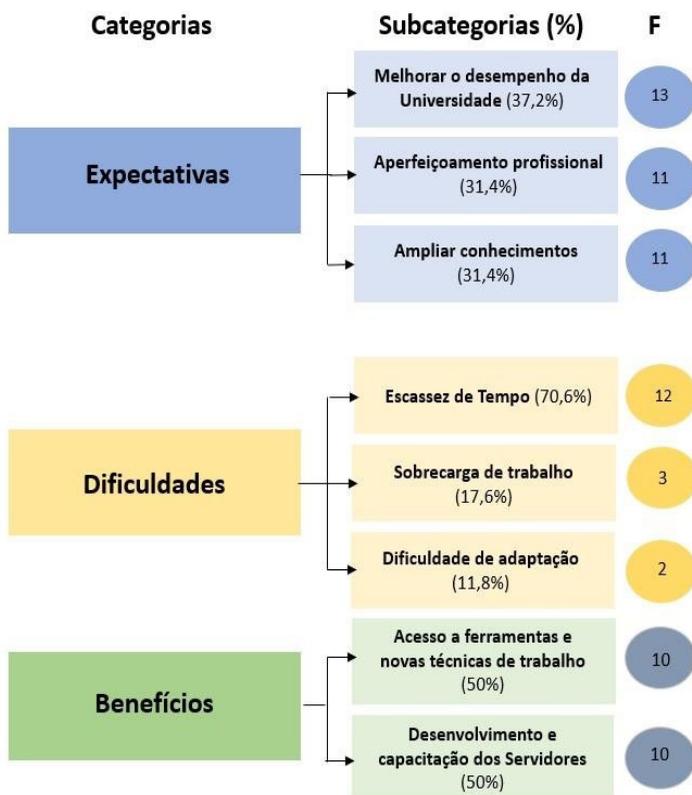
Segundo Motta (1995, p. 192), a “motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestadas através de objetivos e tarefas específicas”.

No caso, um grande fator motivador é manter-se com um autoconceito saudável. Isso porque fazemos coisas que são coerentes com o paradigma de como nos vemos. Tendemos a evitar coisas e situações que não estão de acordo com o modo como nos vemos. Além disso, procuramos nos sentir bem, evitando situações e pessoas que nos provocam mal estar.

Em resumo, a motivação tem sido observada como uma alternativa para melhorar o desempenho profissional, com relação tanto à produtividade quanto à uma melhoria no desempenho organizacional e à satisfação geral dos servidores. Neste caso, há grande contribuição para um ambiente organizacional mais produtivo, saudável e harmônico.

Na sequência, apresenta-se um quadro sinótico das três categorias.

**Figura 4** – Quadro Sinótico relativo às três categorias.



Quadro Sinótico  
Categorias e Subcategorias em relação a Percepção do MPGP, 2019.

Interessante que não se observou, em termos de benefícios, referências a: um maior reconhecimento enquanto profissional; a possibilidade de fortalecer o pensamento crítico ante os conhecimentos novos, a percepção de detalhes que antes não eram questionados por conta de velhos paradigmas ou, a possibilidade de fazer novos contatos profissionais, seja através dos novos colegas ou professores, seja por conta de participação em congressos e eventos relacionados a pós-graduação, inclusive fora do país.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho mapeou às expectativas e percepções dos discentes do curso de

MPGP – Turma Fora de Sede/Universidade Federal do Cariri. Para tanto, além de apresentar questões sobre o MP no Brasil e o MGP da UFRN, foram realizadas pesquisa documental e aplicação de questionários com os alunos, importantes para o processo. Ressalta-se que a construção do questionário a partir de aspectos observados na revisão bibliográfica realizada.

A escassez de textos identificada na literatura, sobre o tema do presente estudo e, sobretudo a novidade que tem representado o Mestrado Profissional no Brasil, aumentam seu grau de originalidade e de contribuição social.

Quanto aos resultados da pesquisa, o estudo demonstrou que, os alunos são, em sua maioria assistentes em administração (42,9%) e administradores (42,9%), com idade média de 34,07 anos de idade, que tentaram o mestrado pela primeira vez (71,4%) e todos dos municípios de Crato (42,8%), Juazeiro do Norte (35,8%) ou Barbalha (21,4%). A percepção de Mestrado eliciou associações positivas relacionadas a “Aprendizado e Fortalecimento Profissional”, enquanto que a percepção de Gestão Pública foi associada a “Gestão” propriamente dita (83,3%), no sentido atendimento aos objetivos organizacionais, respeito às regras e a complexidade do serviço público e, a Normas de convivência (16,7%). As Expectativas demonstradas pelos mestrandos foi no sentido de: Melhorar o desempenho da UFCA (37,2%), Aperfeiçoamento profissional (31,4%) e Ampliar conhecimentos (31,4%). Sobre as possíveis dificuldades, os alunos relataram: Escassez de tempo (70,6%), Sobrecarga de trabalho (17,6%) e Dificuldades de adaptação (11,8%). Sobre os benefícios do mestrado, sobressaíram-se: Acesso a ferramentas e Novas técnicas de trabalho (50%) e Desenvolvimento e Capacitação dos servidores (50%), tornando-os mais competitivos.

Os resultados deste estudo, embora com algumas limitações metodológicas, destacam a percepção dos alunos do primeiro Mestrado Profissional em Gestão Pública desenvolvido na UFCA e, que devem ser considerados apenas para o contexto observado, não devendo ser generalizados para outras IES.

Recomenda-se que sejam realizados outros estudos com mestrandos em Gestão Pública de outras instituições de ensino superior, para fins de comparação. Sugere-se também que sejam realizadas avaliações após a conclusão do curso, pois serão importantes na identificação das possíveis mudanças no desenvolvimento do profissional-aluno através do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak, *Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito*, São Paulo: Ed.Pioneira Thomson-2002.

CAPES. *Pós-Graduação: enfrentando novos desafios*. Infocapes. Bol Inf CAPES, 2001 abr/set; 9(2/3):6

CAPES. *Plano Nacional de Pós-Graduação –PNPG 2011-2020/CAPES*. Brasília, DF: CAPES, 2010. 2v.: il. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG\\_Miolo\\_V2.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG_Miolo_V2.pdf)>. Acesso em: 28.09. 2019.

CAPES. *Portaria No 80*, de 16 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria\\_CAPES\\_080\\_1998.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria_CAPES_080_1998.pdf)>. Acesso em: 28.09. 2019.

CAPES. *Portaria No 47*, de 17 de outubro de 1995. Determina a implantação na CAPES de procedimentos apropriados à recomendação, acompanhamento e avaliação de cursos de mestrado dirigidos à formação profissional. Brasília, DF, 1995. Disponível em:

<ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/download/87/83>.  
Acesso em: 28.09. 2019.

CEVALLOS, I. O mestrado profissional em ensino de matemática e o desenvolvimento profissional de professores: um desafio institucional. 2011. 242 f. Tese (Doutorado) -Curso de Programa de Pós-graduação em Educação Matemática, Pontificia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo -SP, 2011. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_arquivos/13/TDE-2011-07-27T11:34:14Z11368/Publico/IveteCevallos.pdf](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/13/TDE-2011-07-27T11:34:14Z11368/Publico/IveteCevallos.pdf)>. Acesso em: 28.09. 2019.

DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pesquisa.php?q=gest%E3o+p%Fablica>. Acesso em 20.09.2019.

FRENCH, W.L. e BELL, C.H. *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1999.

MAYO, A. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MARCONI, N. *Políticas integradas de recursos humanos para o setor público*. s.d. Disponível em: <[www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf](http://www.top.org.ar/documentos/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf)>. Acesso em: 20.09. 2019.

MEC. *Portaria Normativa No 17, de 28 de dezembro de 2009*. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa\\_17MP.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf)>. Acesso em: 28.09. 2019.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PRPGP/UFRN. Disponível em: < [https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt\\_BR&id=5679](https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=5679)>. Acesso em 28.09.2019.

RIBEIRO, R.J. O mestrado profissional na política atual da Capes. *Revista Brasileira de PósGraduação*. v. 2, n. 4, p. 8-15, Jul. 2005. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/72/69>>. Acesso em: 28.09.2019.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Ed. Best Seller: São Paulo. 4 ed, 1990.

STONER, James A. F. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

# 3

## LEVANTAMENTO DA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS SOBRE A OPERACIONALIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR - SADS/UFCA, DE 2019

---

*Francisca Cristiane Gomes de Souza<sup>1</sup>*

*Lílian Cavalcante Feitosa<sup>2</sup>*

*Sabrina Rodrigues Duarte<sup>3</sup>*

*Kátia Daniele Dutra Brito<sup>4</sup>*

*Maria Alinele Lucena Soares<sup>5</sup>*

*Sabrina Sueli Lucena Melo<sup>6</sup>*

*Gislene Farias de Oliveira<sup>7</sup>*

---

<sup>1</sup> Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: cristiane.souza@ufca.edu.br

<sup>2</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Servidora pública federal da Universidade Federal do Cariri. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. E-mail: lilian.cavalcante@ufca.edu.br;

<sup>3</sup> Graduanda em Direito pela Universidade Regional do Cariri. Estagiária na Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Email: sabrina31duarte@gmail.com.

<sup>4</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Especialização em Gestão Estratégica do Capital Humano e Especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Gerente da Divisão de Gestão de Carreiras da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. E-mail: katia.brito@ufca.edu.br;

<sup>5</sup> Graduação em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA e em Português pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú - UVA. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Kurios - FAK. Gerente na Divisão de Gestão Pedagógica da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. E-mail: alinele.lucena@ufca.edu.br;

<sup>6</sup> Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio e Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica na Faculdade Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Capacitação da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. E-mail: sabrina.melo@ufca.edu.br;

<sup>7</sup> Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente na Universidade Federal do Cariri. UFCA. Chefe da Sessão de Orientação e Acompanhamento de Desempenho da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri.. E-mail: gislene.farias@ufca.edu.br.

**Resumo:** A Avaliação de Desempenho é um instrumento de acompanhamento contínuo do desempenho do servidor no cargo ou função e, do seu potencial de desenvolvimento. A partir de 2019, os servidores da Universidade Federal do Cariri realizaram a Avaliação de Desempenho no Sistema de Avaliação de Desempenho do Servidor (SADS/UFCA). O presente estudo objetivou avaliar a funcionalidade do sistema (SADS) para a efetivação do Ciclo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos-administrativos estáveis e docentes gestores CD2, CD3 e CD4, de forma a poder-se verificar eventuais aspectos a serem aperfeiçoados. Tratou-se de um estudo de campo de natureza exploratória, quantitativo e qualitativo. O instrumento utilizado foi um questionário com questões abertas e fechadas, disponibilizadas no Google Forms. Dos 282 servidores aptos, participaram 280 do Ciclo Avaliativo (99,3%), com retorno de 30,3% para a pesquisa.. Os resultados demonstraram que 32% dos respondentes participaram de 5 ou mais Ciclos Avaliativos. O processo foi percebido com clareza e objetividade em sua divulgação por 92%. O meio de maior propagação mais utilizado foi email institucional (74%). Houve facilidade no acesso do sistema (93%), ao formulário (95,8%) e ao resultado (82%). Todos os indicadores de desempenho foram compreendidos a contento (100%). A chefia incentivou em 66% dos casos. No geral, constatou-se um resultado de 92% de satisfação. Os resultados levaram a crer que houveram aspectos que, na percepção dos servidores, podem ser aperfeiçoados e que no futuro possibilitarão uma avaliação mais adequada a realidade de tais servidores.

**Palavras-chave:** Avaliação, Ciclo Avaliativo, Acompanhamento contínuo.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir da publicação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), passou a constar em sua redação a garantia da estabilidade do servidor público, desde que este tenha sido contratado até 1983. Depois desta data, novos ingressos só ocorreriam por meio de concurso público.

Implantou-se a partir de então, a avaliação de desempenho como um recurso capaz de orientar, normatizar e medir a eficácia na prestação dos serviços públicos. Também como maneira de incentivar o desenvolvimento funcional do servidor público, evitando-se que, com a sua efetivação, o servidor demonstrasse acomodação, evidenciada a partir de uma queda na sua produtividade.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de acompanhamento contínuo do servidor e do seu potencial de desenvolvimento no cargo ou função.

Em 2019, a Universidade Federal do Cariri implantou o Sistema de Avaliação de Desempenho do Servidor (SADS/UFCA). Trata-se de uma ferramenta moderna desenvolvida pela Divisão de Recursos Humanos da Coordenadoria de Sistemas de Informação da Diretoria de Tecnologia da Informação (DRH/CSI/DTI) em parceria pela Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (DGD/CDP/PROGEP) para esta finalidade. A nova plataforma contém os dados do Módulo “Avaliação de Desempenho” do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH/UFCA), referentes aos anos anteriores.

Os Ciclos Avaliativos nesta instituição ocorriam anualmente entre os meses de abril e maio, com referência ao período de 01 de abril do ano anterior a 31 de março do ano vigente. Excepcionalmente no ano de 2019, o interstício avaliativo fez referência ao período de 01 de abril de 2018 a 31 de agosto de 2019. O SADS ficou disponível de 09 de setembro até 31 de outubro de 2019 no site: <https://sads.ufca.edu.br>.

Os servidores técnicos-administrativos em educação (TAEs) estáveis (que concluíram estágio probatório até o dia 30 de junho de 2019) e docentes gestores CD2<sup>1</sup>, CD3<sup>2</sup> e CD4<sup>3</sup>(com um mínimo de 06 meses no cargo), foram convocados a participarem do Ciclo de Avaliação de Desempenho de 2019.

O objetivo do presente estudo foi avaliar a funcionalidade do sistema (SADS) para a efetivação do Ciclo de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs estáveis e, docentes gestores CD2, CD3 e CD4, de forma a poder-se verificar eventuais aspectos a serem aperfeiçoados.

---

<sup>1</sup> CD2 – Cargo de Direção 1;

<sup>2</sup> CD3 – Cargo de Direção 2;

<sup>3</sup> CD4 – Cargo de Direção 3.

## METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de campo de natureza exploratória, realizado na Universidade Federal do Cariri, a respeito da percepção dos servidores sobre a utilização da nova plataforma para Avaliação de Desempenho (AD).

O instrumento utilizado foi um questionário com perguntas diversas que envolveram, desde a forma de contato do servidor com a divulgação das informações sobre o Ciclo Avaliativo, prazos, clareza e objetividade no processo, dificuldade quanto ao acesso, compreensão dos indicadores até sugestões de melhoria para o processo.

O aplicativo de administração de pesquisas, Google Forms, deu subsídio a todo o estudo, por se tratar de um recurso que permite a integração automática com planilhas, facilitando o compartilhamento das informações coletadas com outros documentos ou apresentações.

Consiste em uma ferramenta que possibilita a criação de formulários, com a elaboração de questionário personalizado, que ao ser respondido encaminha as informações, de forma automática a uma planilha, e a partir disso, é possível gerar os gráficos que amparam a pesquisa. (GOOGLE, 2017).

Este aplicativo foi atualizado pela Google em julho de 2017, com a adição de vários novos recursos (WEBER, 2018). Dependendo das configurações de compartilhamento de arquivos no Google Drive, os usuários podem solicitar uploads de arquivos de indivíduos fora de suas respectivas organizações, com o limite de armazenamento inicialmente definido em 1 GB , ou 1 TB (ARBULU, 2019). Uma nova grade de caixa de seleção permite respostas com várias opções em uma tabela.

Heidemann et al. (2010, p. 32) afirmam que “levantamentos de opiniões podem ser facilmente implementados no Google Forms”, daí adaptar-se a proposta deste estudo.

As questões foram elaboradas pela equipe da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (CDP/PROGEP) para apresentação aos respondentes em uma sequência lógica. As respostas foram limitadas a uma vez por pessoa, em expressões relativamente curtas.

Os resultados da pesquisa via Google Forms foram armazenados em planilhas (Google Sheets), possibilitando serem visualizadas em forma gráfica ou como planilhas completas, com todas as informações.

## RESULTADOS

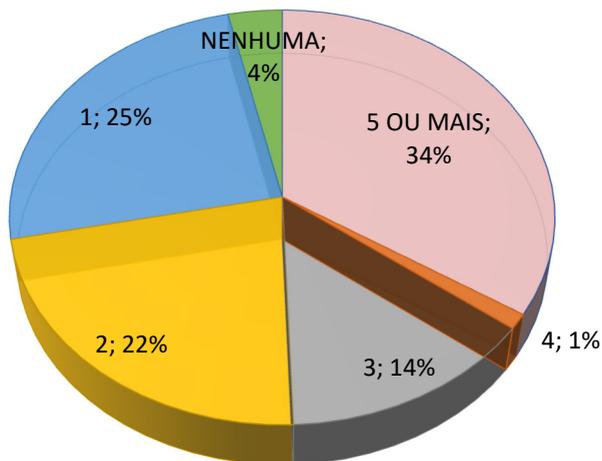
Estavam habilitados à participação no Ciclo, 282 servidores (TAEs e docentes gestores), entre Avaliadores e Avaliados. Este público contemplou servidores em exercício (263 servidores), afastados para cursar Pós-Graduação *Stricto Sensu* (13 servidores) e cedidos (6 servidores).

Destes, um total de 280 respondentes efetivaram as duas etapas da Avaliação (auto-avaliação e avaliação da chefia imediata), ou seja, um percentual de 99,3% de participação.

Para o presente estudo, participaram 85 servidores (30,3% dos participantes).

Inicialmente se indagou sobre o número de vezes que o servidor participou de Ciclos Avaliativos. O resultado foi disposto no gráfico 1, a seguir.

**Gráfico 1** – Você já participou de quantas edições do Ciclo de Avaliação de desempenho?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

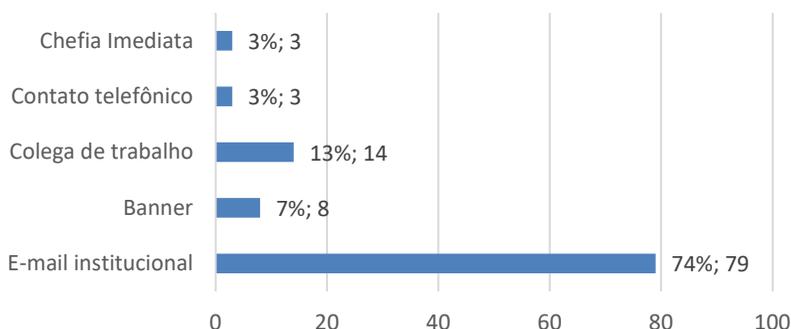
Com relação ao gráfico 1, um total de 82 pessoas sinalizaram que já atuaram como participantes de Ciclo de Avaliação. Destes, 21 pessoas (25%) informou que participou uma única vez de Ciclo Avaliativo; 19 pessoas (22%) participaram duas vezes; 12 pessoas (14%) participaram três vezes; 1 pessoa (1%) participou 4 vezes e 29 pessoas (32%) participaram 5 ou mais vezes. Apenas 3 pessoas (4%) afirmam que nunca participaram de Ciclos Avaliativos de Avaliação de Desempenho, sendo este o primeiro.

Com relação a divulgação do Ciclo Avaliativo, esta foi percebida por 78 pessoas (92%) como clara e objetiva. Um número menor de respondentes acreditou que não foi clara e objetiva a divulgação disponibilizada aos servidores (8%).

Sobre como tiveram contato com a época da avaliação, as respostas foram dispostas no gráfico 2.

As fontes de divulgação se deram por e-mail institucional (74%), colegas de trabalho (13%), banner (7%), contato telefônico e chefia imediata (3%). Observa-se que alguns respondentes tomaram conhecimento do ciclo por mais de uma fonte, demonstrando uma variabilidade de opções no formato de divulgação sobre a avaliação.

**Gráfico 2** – Como você teve conhecimento sobre o Ciclo de Avaliação de Desempenho de 2019?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Sobre a facilidade de acesso ao sistema SADS, 93% acreditou que o sistema foi bastante acessível, enquanto 7% percebeu que não houve a facilidade de acesso esperada. Esta questão foi exclusiva para os servidores em exercício, não contemplando aqueles servidores afastados ou cedidos.

As dificuldades informadas foram:

- Necessidade de colocação de um link de destaque, pois no rodapé ficou difícil a visualização do mesmo;
- O link enviado não funcionou inicialmente;
- A URL não direcionava para a página correta;
- O e-mail enviado não indicava o caminho que deveria levar ao formulário.

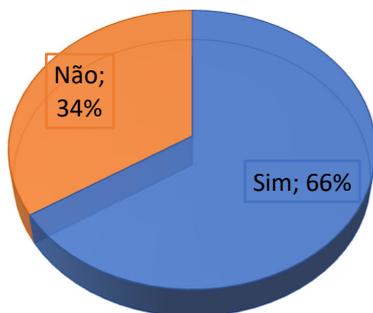
Em resumo, todas as respostas disseram respeito a uma falha operacional na divulgação, quanto ao correto direcionamento ao sistema. Esta situação foi rapidamente percebida pelos organizadores, que procederam o ajuste imediato, permitindo a continuidade da Avaliação.

Em consonância com a questão 4, a questão 5 indagou aos respondentes se os mesmos encontraram facilmente o formulário de Avaliação de Desempenho na abertura do Sistema, ao que 95,8% responderam que sim e 4,2% responderam que o formulário não foi encontrado com facilidade. As respostas negativas foram no sentido de dar mais destaque ao link, inclusive, que ao clicar no ícone, houvesse o direcionamento ao Formulário de Avaliação. Esta questão também foi exclusiva aos servidores em exercício, não contemplando o público de servidores afastados e cedidos.

Com relação aos indicadores de desempenho (Qualidade de trabalho, Assiduidade, Resultados...) terem sido de fácil compreensão, todos os respondentes foram unânimes: 100% responderam que sim.

Quanto a ser incentivado a realizar a Avaliação, as respostas encontram-se no gráfico 3.

**Gráfico 3** – Durante o processo Avaliativo, você foi incentivado a realizar a sua avaliação?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Neste caso, 34% responderam que não foram incentivados e, 66% dos servidores responderam que sim. Sobre quem os incentivou, as respostas foram distribuídas em categorias, segundo a tabela 1.

**Tabela 1** – Categorias sobre quem incentivou os servidores a responderem a Avaliação de Desempenho.

CATEGORIAS	EXPRESSÕES	F	(%)
<b>Categoria 1 – Chefia</b>	“Pela chefia”; “Pelo chefe imediato através de comunicação oral”; “Pela chefia imediata...”; “Coordenador do setor nos incentivou”; “Direção do SIBI”; “Diretor da unidade”; “Pelos gestores do setor”;	7	29,2
<b>Categoria 2 – PROGEP</b>	“Pela Divisão de Gestão de Desempenho”; “...e pela equipe da PROGEP”; “...pela PROGEP”; “PROGEP”; “Fui avisado pela PROGEP que a avaliação era rápida e lembrando do término do prazo”; “Pessoalmente pela Gerente de Gestão de Desempenho”	6	25%
<b>Categoria 3 – E-mails</b>	“através de cobrança via e-mail institucional”; “Através de e-mail lembrando de que a avaliação estava próxima de se encerrar”; “Pelos mensagens enviadas...”; “Por e-mail”; “Pelo informe” “Recebendo alertas periodicamente pelo email institucional.” “Pelos e-mail institucional.”	7	29,2
<b>Categoria 4 – Colegas do Setor</b>	“Por colegas do setor”; “Pela equipe”	2	8,3
<b>Categoria 5 – Outras</b>	“A minha consciência e responsabilidade como servidor.”; “Incentivada de forma coercitiva, ao saber ser a ausência de avaliação, um possível fator de prejuízo nas progressões; de forma positiva, ao permitir reflexão sobre as progressões em relação à aplicação do aprendido nas capacitações no ambiente de trabalho.”	2	8,3
<b>Total</b>	-	24	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Com relação a quem os incentivou a responderem o questionário de Avaliação de Desempenho disponível no SADS, 7

expressões (29,2%) identificaram que foram incentivados por sua chefia; 6 expressões referiram-se a PROGEP (25%); 7 respostas deram ênfase aos e-mails (29,2%); 2 servidores foram incentivados por colegas do setor (8,3%) e, 2 servidores contestaram com outras respostas (8,3%).

Importante observar-se que os gestores (chefia), a PROGEP e os e-mails foram os grandes protagonistas no incentivo a adesão na Avaliação de Desempenho de 2019.

Na Categoria 5 – Outras, duas expressões foram significativas. Um dos respondentes colocou que o incentivo foi sua “*consciência e responsabilidade profissional*”, o que na realidade é o grande objetivo da Divisão de Gestão de Desempenho/CDP/PROGEP, que as avaliações façam parte do conjunto de deveres do servidor, não necessitando serem os mesmos instigados a esta ação.

Outro servidor, parece ter percebido o incentivo à Avaliação de Desempenho como uma “*coerção*”, já que é uma tarefa obrigatória pois impacta diretamente na progressão funcional. Por outro lado, o mesmo servidor, concorda que a Avaliação de Desempenho “*permite uma melhor reflexão sobre sua convivência e sobre o desempenho*” do seu ofício. Este também é um indicador importante de que o servidor compreende os objetivos e a motivação da Avaliação de Desempenho.

Importante esclarecer que, a obrigatoriedade da Avaliação de Desempenho é prevista em lei, parte integrante do processo de Progressão dos técnicos-administrativos.

Com relação ao resultado final da avaliação, 88% conseguiram acesso; enquanto que 12% não demonstraram interesse ou, não souberam acessar.

Indagados sobre se houve alguma dificuldade no acesso ao resultado da Avaliação, 82% responderam que não e, 13% responderam ter havido dificuldade em tal acesso. Sobre as dificuldades, as respostas foram as seguintes:

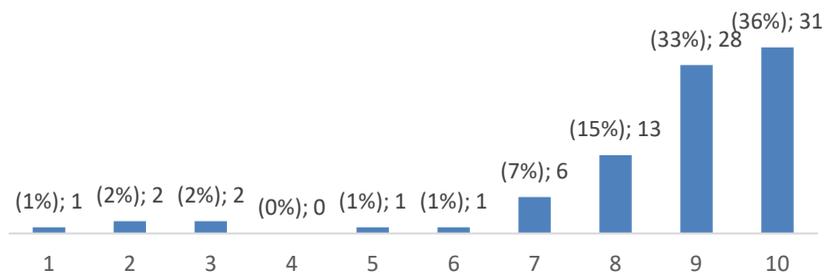
**Tabela 2** – Distribuição das dificuldades em acessar o resultado final da Avaliação de Desempenho

<i>“Não compreendi a princípio que deveria observar o resultado final da avaliação para validá-la. Apenas com e-mail, é que fui alertada disso.”</i>
<i>“Lembrar qual o endereço para acessar. No começo pensava que era pelo SIPAC do SIG-UFCA, mas depois lembrei que havia um local específico. Creio o link deveria aparecer de modo bem evidente em todas as mensagens sobre o Ciclo da Avaliação de Desempenho.”</i>
<i>“Disponição no site”</i>
<i>“No SIGRH, acessado há 2 ou 3 dias, só visualizo a de 2018”</i>
<i>“Entrar no site para confirmar, deveria ter um botão.”</i>
<i>“Estava entrando pelo SIGRH e não estava visualizando a avaliação de 2019”</i>
<i>“A minha senha do Sigaa não funcionou”</i>
<i>“O relatório de 2019 não foi inserido no Sipac. Os relatórios anteriores a 2018 não constam nem no SADS nem no SIPAC, em lugar nenhum”</i>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

A percepção sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho com atribuição de nota de 0 a 10, geraram os seguintes resultados:

**Gráfico 4** – De acordo com sua percepção, como você avalia o Sistema de Avaliação de Desempenho? Atribua uma nota de zero a dez.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Com relação a avaliação do sistema, os respondentes perceberam da seguinte forma: 36% atribuíram nota 10,0 (dez); 33%

atribuíram nota 9,0 (nove); 15% atribuíram nota 8,0 (oito); 7% atribuíram nota 7,0 (sete), uma pessoa (1%) atribuiu nota 6,0 (seis), uma pessoa (1%) atribuiu nota 5,0 (cinco), 2 pessoas atribuíram nota 3 (três), 2 pessoas atribuíram nota 2 (dois) e uma pessoa (1%) atribuiu nota 1 (um).

Neste caso o Sistema de Avaliação de Desempenho foi percebido de maneira positiva pelos respondentes, já que o percentual de servidores que atribuíram nota de 8,0 a 10,0 (oito a dez) foi de (70%). Se computarmos as notas de 7 a 10, constata-se um resultado de 92% de satisfação. A nota média do sistema foi de 8,6.

Os participantes foram instigados a relatarem comentários e sugestões a respeito do Ciclo de Avaliação de 2019. Os resultados encontram-se dispostos a seguir:

**Relato 1:**

“Se a chefia também avalia o servidor, para oportunizar maior esclarecimento, nos casos de avaliação mediana por parte do gestor, sugiro um adendo para descrição das causas de avaliação mediana e apontamento de possíveis soluções, evidentemente com justificativas, com intuito de aprimorar o processo e registrar de maneira oficial, a situação ao invés de deixá-la subjetiva, já que o questionário é fechado”.

Neste caso, o servidor se posicionou sugerindo conhecer melhor as causas de uma “avaliação mediana” e quais as possíveis soluções, de maneira a ficar mais claro o processo e poder aprimorar seu desempenho. Para isto, torna-se importante reforçar que esta situação pode ser sanada ao longo da construção da avaliação a partir do feedback entre o avaliador e o avaliado.

Situação semelhante acontece quando o servidor está afastado para cursos de mestrado ou doutorado onde a avaliação é apresentada através de um Relatório de Aproveitamento, com resultado em forma de conceito (Satisfatório ou Sem resultado). Este documento é formalizado pelo orientador, na instituição onde está acontecendo o curso. Neste ciclo, com base no “conceito”, atribuiu-se nota 7,0 (sete). Na realidade, esta “nota” pouco diz sobre o real desempenho do servidor, sendo percebida por estes e pela instituição como um ponto

a ser discutido e aperfeiçoado. Observe-se outros relatos que corroboram esta afirmação.

**Relato 2:**

“Erraram ao atribuir conceito 3 (2018) e 7 (2019) aos servidores afastados. Justificaram informando que se tratava de conceito "satisfatório". A justificativa não se adequa matematicamente já que, no caso em questão, a escala nominal (insatisfatório x satisfatório) não foi convertida adequadamente para a escala intervalar( 0 a 4 ou 0 a 10 e escolha por uma pontuação abaixo do máximo, ou seja abaixo do satisfatório). Acrescento também que o próprio servidor não preenche sua autoavaliação, isto é feito pela servidora da Progep que rebaixa a nota na autoavaliação - que o servidor não realiza - sem nenhuma justificativa, a não ser que é para encaixá-lo no conceito suficiente (cuja conversão está errada, repito). Erros primários que foram repetidos nas duas avaliações que compreenderam o período de afastamento. Os senhores precisam com urgência organizar estes procedimentos e reparar estas notas no sistema pois elas estão sendo utilizadas como critério nos editais da universidade e podem causar outros danos em critérios de ordem externa. O que justifica o servidor ser rebaixado em avaliações institucionais durante o período em que se dedica a uma qualificação?”

**Relato 3:**

“Em caso de afastamento deve ser orientado sobre a obrigatoriedade da declaração de desempenho satisfatório de preferência com um texto modelo para que não haja divergência na interpretação do documento. Sugiro ainda atualizar a classificação dos servidores afastados onde atualmente o critério é fixo e considerado a nota mínima para avaliação positiva, podendo com isso prejudicar o servidor em análises futuras. Caso o resultado final da avaliação para servidores afastados seja numérica que seja de 0 a 10 como as dos demais.”

**Relato 4:**

“No momento encontro-me afastada para qualificação, e no momento da avaliação segui as orientações para servidores enquadrados nessa modalidade, porém mesmo cumprindo com o modelo avaliativo proposto, não ficou claro a forma de avaliação para a nota atribuída, também não ficou claro os níveis de notas e qual o resultado a curto e longo prazo que a nota atribuída acarretará na vida de funcionalismo público.

Ao acessar minha nota fiquei surpresa com o valor 7,0 que foi convencionado para todos os servidores enquadrados na modalidade (afastados/cedidos). Gostaria de melhor transparência e explicação por parte do setor responsável por tal convenção e que consequências poderiam ocorrer por enquadramento de notas avaliativas.

Uma convenção adotada hoje, pode refletir num futuro breve ou longe. É necessário analisar tal decisão.”

Os servidores quando afastados, até este Ciclo, tiveram uma forma “especial” de tratamento, quando da avaliação, devido a sua condição de estar afastado.

É importante e indispensável que possamos converter os sistemas avaliativos ora em vigor, em instrumentos que sejam favoráveis a todos aqueles que dele se utilizam, aprimorando-se sempre que se fizer necessário, ante a identificação de situações visualizadas como um problema.

Os relatos dos servidores a seguir, possuem uma percepção mais positiva do processo.

**Relato 5:**

“O sistema desenvolvido, atende a necessidade do momento, de forma simples, mas bastante efetiva. O ciclo avaliativo sempre é um momento importante na vida do servidor, para ser sincero é algo que gosto de participar.”;

**Relato 6:**

“Sou suspeito para elogiar iniciativas tecnológicas, pois sou um fã de tais recursos. Parabéns!!”  
“sugiro haver avaliação sobre aspectos relacionados ao *flow* no trabalho, como parte da avaliação de desempenho dos servidores.”;

**Relato 7:**

“Em sendo o primeiro aplicado através do processo de implantação do SADS (Sistema de Avaliação de Desempenho do Servidor) da UFCA está ótimo. Creio que, aos poucos, melhorar cada vez mais. Muito mais fácil de realizar que os anteriores que os fiz.”;

**Relato 8:**

“Toda a equipe da CDP, em especial a Cristiane, está de parabéns pelo empenho e dedicação com que conduziram o processo de avaliação de 2019.”

Estes servidores parecem compreenderem o propósito da AD como um momento importante, tanto para o servidor, como para a própria instituição. No Relato 6, talvez seja muito subjetivo mensurar aspectos relacionados ao *flow* no trabalho, isto é, algo sobre a motivação e o envolvimento do servidor, já que esses aspectos estão

intrínsecos em outras variáveis como produtividade, responsabilidade, assiduidade, dentre outras.

Dentro desta mesma premissa está a sugestão a seguir, do Relato 9. Este aspecto ainda representa um desafio para a equipe organizadora.

**Relato 9:**

“Sugestões: avaliação pelos pares dentro de uma equipe; introduzir itens que avaliem melhor relacionamento interpessoal”;

Outros relatos trouxeram sugestões para aprimoramento do processo avaliativo, a saber:

**Relato 10:**

“Apresentar os indicadores de avaliação no Resultado Final de forma detalhada (notas dos fatores sobre a autoavaliação e avaliação da chefia imediata separadas) pois ficamos sem saber os indicadores que precisamos melhorar.”;

**Relato 11:**

“Só a comunicação de conhecimento sobre o resultado da avaliação, pois o núcleo de gestão disse que precisava dar ciência do resultado e fiquei confuso.”;

**Relato 12:**

“As sugestões feitas acima, de colocar os links e ícones em destaque, para facilitar a identificação e o caminho a seguir até o fechamento do processo de avaliação.”;

**Relato 13:**

“Não ficou clara a mudança na escala de 0-4 para 0-10. Vocês deveriam ter explicado até para ficar mais evidente o efeito comparativo de uma avaliação para a outra. Talvez até mesmo fazer uma conversão e deixar ambas dentro de uma mesma escala.”;

**Relato 14:**

“A avaliação também poderia trazer aspectos do ambiente de trabalho.”

**Relato 15:**

“Faltou eu saber, pelo SADS, qual a nota individual de cada critério que a minha chefia imediata me avaliou.”;

**Relato 16:**

“Poderia ser mais intuitivo.”

Por tratar-se de um sistema de avaliação de desempenho relativamente novo, este levantamento das percepções dos envolvidos foi muito saudável para se observar pontos de dificuldade e, proceder os ajustes necessários.

Normalmente, não há parâmetros de comparação entre os diversos desempenhos, já que este fica a critério da chefia imediata do servidor. Tal procedimento tende a incitar opiniões subjetivas quanto a avaliação, que podem aparentar certa deficiência, ante a subjetividade do processo.

Instrumentos de avaliação de desempenho, quando mais ajustados e compreendidos por todos os envolvidos, são de grande valor para auxiliar a organização pública a melhorar a qualidade dos serviços, sanar problemas, instaurar programas de capacitação, adequar competências, dentre outros.

Algumas falas foram no sentido de uma crítica ao processo.

**Relato 17:**

“Não é confiável uma única pessoa fazer avaliação sobre o trabalho de outra. A subjetividade pode aflorar facilmente e causar distorções na avaliação. Aqueles que têm essa percepção ficam constrangidos achando que podem ser injustos.”

**Relato 18:**

“Não concordei com a avaliação da chefia, eu deveria poder avaliar o desempenho dela tb.”

**Relato 19:**

“Considerando que a visualização do resultado da avaliação foi obrigatória, o avaliado poderia receber uma notificação ao final da avaliação pela chefia, informando a necessidade de ciência do resultado. Parabéns à equipe pelo ótimo trabalho!”

O relato 17, foi no sentido de uma desconfiança no processo, onde uma só pessoa avalia o trabalho de outra, havendo a possibilidade de maior subjetividade durante a avaliação. O servidor acredita que, com um número maior de pessoas avaliando este, diminuem as distorções.

O servidor do Relato 18, não concordando com a sua avaliação, dispensada pelo seu chefe imediato, relata o desejo de também poder avaliar seu avaliador. Talvez seja preciso considerar-se sobre uma maior informação acerca do atual processo de avaliação de desempenho, seus objetivos, características, benefícios e consequências, evitando-se maiores distorções sobre o papel de cada um neste contexto.

## DISCUSSÃO

Como forma de garantir a qualidade na prestação dos serviços, torna-se fundamental que a Administração Pública agregue em seus quadros profissionais, servidores aptos a um atendimento de excelência conforme as demandas dos usuários. Neste sentido, ao longo de todo o tempo como servidor, este passa por períodos de avaliação, em conformidade com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019; **Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 e, Decreto nº 5825 de 29 de junho de 2006.**

De acordo com Pereira (1993, p.127), “Avaliar o desempenho de um servidor implica em julgar, procedendo uma atribuição de conceito, em conformidade com o desempenho deste”, portanto há que se levar em conta uma série de expectativas pré-estabelecidas quanto ao servidor.

Neste sentido, Chiavenato (1997, p. 61) ressalta que “As avaliações de desempenho, para serem eficazes devem basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho”. Portanto, fica de fora qualquer avaliação que foque apenas em características da personalidade dos servidores.

Hansen (2011), orienta que, são as inovações gerenciais e tecnológicas passíveis de serem experimentadas pelo mundo corporativo e que estas, quando associadas a uma nova mentalidade de organização que possui clientes, tem um bom impacto mesmo nas instituições públicas. Ainda que nestas, de maneira ainda não tão

rápida quanto nas empresas privadas. O mesmo autor ainda enfatiza que, os usuários dos serviços públicos, os servidores e os cidadãos em geral, estão cada vez mais conscientes dos seus direitos e, conseqüentemente mais exigentes.

Percebe-se que, num contexto de novas tecnologias para mensuração da AD, a ideia do autor encontra-se em sintonia com a inovação proposta pelo Sistema de Avaliação de Desempenho do Servidor (SADS), objeto do presente estudo.

## CONCLUSÕES

Avaliar a funcionalidade do sistema (SADS) para a efetivação do Ciclo de Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs estáveis e, docentes gestores CD2, CD3 e CD4 foi o objetivo do presente estudo.

Os resultados demonstraram que 32% dos respondentes participaram de 5 ou mais Ciclos Avaliativos. O processo foi percebido com clareza e objetividade em sua divulgação por 92%. O meio de maior propagação mais utilizado foi email institucional (74%). Houve facilidade no acesso do sistema (93%), ao formulário (95,8%) e ao resultado (82%). Todos os indicadores de desempenho foram compreendidos a contento (100%). A chefia incentivou em 66% dos casos. No geral, constatou-se um resultado de 92% de satisfação.

Apreciar a percepção dos servidores sobre a forma de avaliação a que são submetidos, torna-se um tema importante, à medida em que possibilita perceber-se quais os aspectos que carecem de melhoria. Trata-se de poder identificar e substituir aspectos que sejam inadequados, ou que não evidenciaram de uma maneira justa, a real contribuição dos servidores. Assim, é possível ter-se uma avaliação mais apropriada, conforme o esforço e colaboração de cada servidor, com a equipe de trabalho.

O uso da Avaliação de Desempenho nas organizações públicas, necessita de sensibilização por parte dos organizadores, chefias e

servidores, a respeito de sua grande importância como ferramenta de base para tomada de decisões. Portanto, torna-se indispensável o desenvolvimento, bem como orientação adequada seja para os avaliadores, como para os avaliados sobre a utilização adequada do método a ser utilizado para mensurar o desempenho.

Também é necessário ter-se claro que o objetivo principal de tal orientação é melhorar a compreensão sobre o processo de avaliação, seja do gestor ou do servidor a ser avaliado.

Essa concepção pode fortalecer nos envolvidos, determinados recursos de personalidade e competências, mais ajustados a função de avaliar. Neste sentido, a avaliação de desempenho torna-se um rico instrumento promotor do desenvolvimento das equipes e das organizações. O amadurecimento da equipe, diminui o paradigma de ser este percebido como um processo burocrático ou negativo, passando a ser parte essencial da gestão estratégica dos servidores que atuam na instituição.

Todos os pontos elencados neste estudo, certamente trarão melhorias de grande significado e, quando ajustados, certamente envolverão muito mais efetivamente a equipe como um todo.

Finalmente, a medida exata da relevância das AD parece estar na sua grande contribuição enquanto promotora de mudanças, necessárias a uma melhoria do desempenho individual, grupal e organizacional.

Recomenda-se em outros Ciclos Avaliativos, novos estudos sobre a percepção dos usuários, para análise e aprimoramento do desempenho do Sistema.

## REFERÊNCIAS

**ARBULU, Rafael.** Google atualiza Drive no Android com preenchimento de PDFs online. 2019. Disponível em < <https://canaltech.com.br/apps/google-atualiza-drive-no-android-com-preenchimento-de-pdfs-online-148113/>>. Acesso em Acesso em 18 de novembro de 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 11/12/90. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 27/11/2019;

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991** de 28 de agosto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 27/11/2019;

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091** e 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20042006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 27/11/2019;

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5825** de 29 de junho de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5825.htm)>. Acesso em: 27/11/2019;

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Atlas. São Paulo, 1997.

GOOGLE. **Clear Google Drive space & increase storage**. 2017. Disponível em: <<https://support.google.com/drive/answer/6374270?src=soctw>>. Acesso em: 18 Jun. 2017.

HANSEN, Adriana de Oliveira. **Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas**. 2011. Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPD](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPD). Acesso em 28/11/2019.

WEBER, Ryan. Cinco novas maneiras de atingir seus objetivos mais rapidamente com o G Suite. **Google**, 2018. Disponível em <<https://www.blog.google/products/g-suite/five-new-ways-reach-your-goals-faster-g-suite/>>. Acesso em 18 de novembro de 2019.

HEIDEMANN, Leonardo Albuquerque; OLIVEIRA, Ângelo Mozart Medeiros de; VEIT, Eliane Angela. Ferramentas online no ensino de ciências: uma proposta com o Google Docs. **Física na escola**. São Paulo. v. 11, n. 2, 2010, p. 30-33.

PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica. 1993. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1993.

# 4

## PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES: PROJETO PILOTO PARA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

---

*Kátia Daniele Dutra Brito<sup>1</sup>*  
*Maria Alinele Lucena Soares<sup>2</sup>*  
*Lílian Cavalcante Feitosa<sup>3</sup>*  
*Sabrina Suerli Lucena Melo<sup>4</sup>*  
*Francisca Cristiane Gomes de Souza<sup>5</sup>*  
*Gislene Farias de Oliveira<sup>6</sup>*

**Resumo:** As áreas de capacitação, treinamento e desenvolvimento em educação vem adquirindo maior importância estratégica. Estas tem sido consideradas como estratégicas em termos de retornos mais significativos para as organizações. Para que isso aconteça a contento, torna-se necessário que o processo de capacitação obedeça a um alinhamento com as diretrizes da organização, bem como com o contexto e ambiente em que os servidores estejam inseridos. Também se torna imprescindível que os resultados das ações sejam sempre avaliados, possibilitando um ciclo permanente de melhorias a cada capacitação ofertada. Tratou-se do relato de um estudo de natureza exploratória, quantitativo e qualitativo, cujo instrumento utilizado foi um questionário com questões abertas e fechadas, disponibilizadas no Google forms. Participaram 28 servidores, sendo que 9 desistiram ao longo do processo. Resultados: Observou-se certo pioneirismo da UFCA em inserir novas

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Especialização em Gestão Estratégica do Capital Humano e Especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [katia.brito@ufca.edu.br](mailto:katia.brito@ufca.edu.br);

<sup>2</sup> Graduação em Pedagogia pela Universidade Regional do Cariri - URCA e em Português pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú - UVA. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Kurios - FAK. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [alinele.lucena@ufca.edu.br](mailto:alinele.lucena@ufca.edu.br);

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [lilian.cavalcante@ufca.edu.br](mailto:lilian.cavalcante@ufca.edu.br);

<sup>4</sup> Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio e Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica na Faculdade Juazeiro do Norte. E-mail: [sabrina.melo@ufca.edu.br](mailto:sabrina.melo@ufca.edu.br);

<sup>5</sup> Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: [cristiane.souza@ufca.edu.br](mailto:cristiane.souza@ufca.edu.br)

<sup>6</sup> Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. E-mail: [gislene.farias@ufca.edu.br](mailto:gislene.farias@ufca.edu.br).

metodologias de trabalho ao possibilitar, modernas modalidades de aprendizagens, com a finalidade de obter resultados que certamente se refletirão na prática e nas interações funcionais no ambiente de trabalho. Assim, considerou-se que o presente trabalho alcançou os objetivos propostos quanto ao treinamento das equipes participantes, através de métodos e políticas de gestão inovadoras.

**Palavras-chave:** Capacitação, Desenvolvimento de equipes, Alta Performance.

## INTRODUÇÃO

As iniciativas das novas práticas de gestão de pessoas no Brasil, implicaram no Decreto nº 5.707 de 2006, o qual instituiu uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (BRASIL, 2006), orientada para os órgãos da administração, propondo diretrizes para colocar-se em prática um Plano de Desenvolvimento para aqueles servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, nas instituições federais, com vinculação direta ao Ministério da Educação. Tal ato normativo, intensificou o surgimento de políticas de capacitação de servidores no serviço público federal, objetivando um processo permanente de maior preparação de tais servidores.

Hoje se encontra vigente os Decretos 9.991/2019 com modificações trazidas pelo Decreto 10.506/2020. Ambos, mantém a perspectiva de desenvolvimento profissional do servidor criada no Decreto 5.707/2006 e reforça a necessidade de planejar esse desenvolvimento no sentido de alinhar aos objetivos institucionais.

Nessa perspectiva, a qualificação passou a ser mais usual, como forma de proporcionar aprendizagem e desenvolvimento de competências, utilizando-se de treinamentos (terminologia adotada para eventos de curta e média duração) como promoção de uma melhoria no desempenho dos servidores no seu trabalho (VARGAS e ABBAD, 2006).

As áreas de capacitação, treinamento e desenvolvimento em educação vem adquirindo maior importância estratégica segundo Bell,

Tannenbaum, Ford, No e Kraiger (2017). Estas tem sido consideradas como estratégicas em termos de retornos mais significativos para as organizações (HO, 2016). Para que isso aconteça a contento, torna-se necessário que o processo de capacitação obedeça a um alinhamento com as diretrizes da organização, bem como com o contexto e ambiente em que os servidores estejam inseridos. Também se torna imprescindível que os resultados das ações sejam sempre avaliados, possibilitando um ciclo permanente de melhorias a cada capacitação ofertada (GRIFFIN, 2012).

Dessa forma, as iniciativas de capacitação precisam ser pensadas pelas organizações públicas como algo que seja retroalimentado pelas avaliações, sejam antes ou depois das ações, gerando um constante fluxo de informações e conseqüentemente de produtos. As avaliações de treinamentos e capacitações, se configuram como imprescindíveis para o aperfeiçoamento desses processos (BORGES-ANDRADE, ABBAD, ZERBINI e MOURÃO, 2013). É, pois, a avaliação que permitirá pensar sobre acertos e eventuais erros na aplicação dos Projetos de capacitação.

No caso do presente estudo, foi proposto um Projeto Piloto para Desenvolvimento de Equipes, cujo objetivo geral foi treinar equipes de alta performance, através de métodos e políticas de gestão inovadoras. Para isso foram necessários também: a) Diagnosticar as fragilidades e forças do grupo participante; b) Discutir sobre as possíveis problemáticas apresentadas no diagnóstico e c) Conhecer a percepção dos participantes sobre a ação de desenvolvimento vivenciada.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de campo de natureza exploratória, realizado na Universidade Federal do Cariri, onde participaram um

grupo de servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) por ocasião de um Projeto para Desenvolvimento de Equipes.

O Projeto teve como Instrutora a Prof<sup>a</sup>. Emília Suitberta de Oliveira Trigueiro<sup>8</sup>, e aconteceu em três módulos de quatro horas, no ano de 2019 em duas equipes administrativas distintas da UFCA. A presente pesquisa aborda uma destas equipes que participou nos dias 05/09, 19/09 e 03/10/2019, perfazendo um total de 12 horas presenciais no campus de Juazeiro do Norte, Ceará.

Para atingir os objetivos propostos, foram colocadas questões abertas ao longo dos módulos, onde os participantes responderam on line, via celulares e, ao final, um questionário com perguntas diversas que envolveram seu comportamento em equipe, a exemplo de: “Acredito que terei oportunidades de aplicação dos conhecimentos adquiridos no meu trabalho”; “A ação de desenvolvimento me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho”; “A ação foi importante para fortalecer as competências necessárias para a excelência do trabalho da minha equipe”(…).

As questões foram respondidas através do aplicativo de administração de pesquisas, Google Forms, para facilitar uma integração automática com planilhas, já que este aplicativo congrega em um só lugar todas as respostas de maneira anônima, fornecendo as informações já organizadas

em gráficos e tabelas (GOOGLE, 2017).

Trata-se de um aplicativo bastante moderno e usual, atualizado pela Google em julho de 2017, quando foram adicionados vários novos recursos (WEBER, 2018).

Segundo Heidemann et al. (2010) levantamentos de opiniões são rapidamente organizados quando se faz uso do Google Forms”, daí a opção por este recurso.

As questões foram elaboradas pela equipe da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (CDP/PROGEP) e submetidas aos participantes, no final dos três módulos do Projeto.

Os resultados da pesquisa via Google Forms foram tabulados em planilhas Google Sheets, para em seguida serem transformados em um formato visual mais adequado.

## RESULTADOS

### Módulo 1

O primeiro módulo do curso aconteceu no dia 05/09 e contou com 19 participantes, todos integrantes da equipe 1. Participaram 28 servidores, sendo 18 do sexo feminino e 10 do sexo masculino. Concluíram o curso 19 servidores. O objetivo foi realizar um diagnóstico situacional da equipe e, para isso, a instrutora se utilizou dos seguintes recursos:

- **Atividade preliminar**, enviada aos participantes antes do início do curso. Tratou-se de uma Escala Geral de Desenvolvimento no Trabalho, através de Formulário Google, cujo objetivo foi avaliar o que o servidor pensa sobre o seu trabalho e, com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional;

- **Percepção dos respondentes sobre Trabalho em Equipe**: Consistiu em escrever as primeiras palavras que vinha à mente acerca do que se pensa sobre Trabalho em Equipe. Foi utilizando a ferramenta Mentimeter e posteriormente discutiu-se junto aos membros da equipe as ideias que mais se repetiram e como elas se apresentam no ambiente de trabalho (Figura 1);





- **Escala de clima da equipe:** através de um questionário online elaborado no Google Forms, a instrutora pretendeu avaliar o clima social da equipe. O resultado deste questionário foi mostrado em gráficos e por conta do limite de tempo ultrapassado pela equipe na atividade do Tangram, a análise dos resultados desta escala foi discutida no encontro seguinte.

Quanto as atividades do Módulo 1, podemos concluir o que:

A metodologia da Tempestade de Ideias estimulou os participantes a pensarem sobre o trabalho em equipe e o trabalho de uma equipe de alta performance. A instrutora ressaltou que uma equipe de alta performance pode ter as mesmas características de uma equipe que ainda não desenvolveu sua melhor performance, porém, algumas atitudes/aspectos são fundamentais para uma equipe alcançar sua melhor performance, dentre as quais: respeito, empatia, planejamento, treinamento, comunicação assertiva, comprometimento, resultados e união.

A dinâmica com o Tangram trouxe para o grupo algumas reflexões sobre o trabalho em equipe, dentre as quais: a importância da liderança, capacidade de lidar com pressão, falhas de comunicação, motivação, importância do planejamento, capacidade de iniciativa.

Por último, foi realizada atividade de Roda de Competências. Através de um diagrama em formato circular, divididos em partes. Cada parte se refere a alguma habilidade que o participante deverá mensurar. Esta atividade foi analisada pela instrutora, como forma de identificar as características da Equipe e foi trabalhada no encontro seguinte.

## Módulo 2

Aconteceu no dia 19 de setembro e contou 19 participantes. Pode-se observar uma maior adesão dos membros da equipe ao segundo encontro. De início a instrutora procurou identificar o porquê desses novos membros aderirem ao proposto pelo Programa. Como resposta, obtivemos que a fala positiva dos colegas sobre o primeiro encontro os motivou a participarem.

A primeira atividade tratou de analisar a consolidação dos dados da Roda de Competências, preenchida pelos membros da equipe no encontro anterior. As competências fortalecidas, por ordem decrescente, foram: 1-Flexibilidade; 2-Motivação; 3-Resolução de Problemas; 4-Interdisciplinaridade; 5-Criatividade e 6-Organização.



**Figura 4** – Momento do Trabalho Desenvolvido

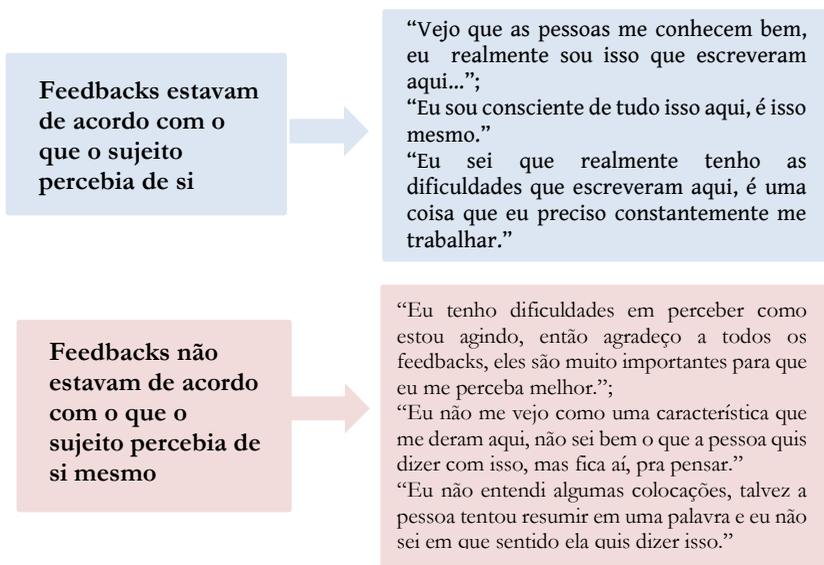
As competências enfraquecidas, por ordem decrescente, foram: 1-Inovação; 2-Liderança e 3-Autonomia.

O resultado do que a equipe precisa desenvolver com base em seus pontos fortes e pontos fracos são: - Inteligência emocional; - Feedback; - Aceitação incondicional.

Diante das características da equipe, cada ponto foi fortemente discutido entre os participantes e posterior a discussão. A instrutora propôs um exercício para treinar o recebimento de feedback: o exercício consistiu em escrever um aspecto bem desenvolvido e, outro aspecto que ainda é preciso desenvolver para, no mínimo, cinco colegas da equipe.

Em um espaço externo a sala de aula, os participantes colavam papéis com os feedbacks para as pessoas escolhidas, sem precisar se identificar.

Quando todos colocaram seus feedbacks, a instrutora pediu que cada pessoa fosse recolher os seus e observassem o que lhes foi colocado. Quando foi proposto aos participantes dizer como se sentiam diante daqueles feedbacks, as falas estão na figura 5, a seguir.



**Figura 5** – Percepção dos Feedbacks dos participantes.

Percebeu-se que, de modo geral, alguns dos participantes ficaram surpresos com as percepções dos colegas sobre seu comportamento ao destacarem suas competências. Este exercício

proporcionou maior conscientização sobre competências que ainda precisam ser melhor desenvolvidas nos sujeitos participantes.

Como última atividade, a instrutora pediu que o grupo se divide-se em equipes, de acordo com o disposto no ambiente de trabalho, por coordenadoria e pensasse quais eram os desafios daquela equipe que eram possíveis de serem superados por elas mesmas. Para cada equipe foi entregue um Plano de Ação para cada desafio: O que será feito?; Por que será feito?; Onde será feito?; Quando será feito?; Por quem será feito?; Como será feito?; Quanto custará fazer?

A ideia foi que as equipes se reunissem para traçar o plano de ação e apresentassem no encontro seguinte.

### Módulo 3

Ocorreu no dia 03 de outubro e contou com a participação de 15 pessoas. A programação iniciou pelo Plano de Ação que foi colocado no módulo anterior. Cada equipe falou sobre as dificuldades que encontraram para traçar seu plano. A questão que mais dificultou e foi comum a todas as equipes foi o encontrar tempo para reunir todos os membros da equipe. Nesse cenário, compreendeu-se o planejamento, como forte aliado para desenvolver não só uma visão sistêmica do gestor, mas para promover o engajamento de todo membro da equipe e incentivar uma cultura de diálogo.

As equipes apresentaram seus planos e observaram o quanto o trabalho de uma, influencia no trabalho das outras. A maioria das ações propostas eram de curto e médio prazo. A equipe colocou a questão da ausência dos gestores superiores, entendendo que as metas de longo prazo poderiam vir deles.

Concluída as apresentações, houve um momento para que os participantes pudessem avaliar o projeto no tocante ao alcance de seus objetivos. Mesmo não existindo uma resposta pronta sobre como estimular a motivação das equipes para que alcancem sua melhor performance, a equipe concluiu que as questões levantadas durante o

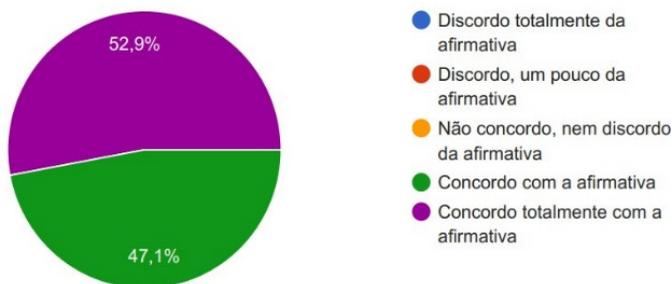
projeto levaram a uma reflexão construtiva no sentido de traçar estratégias que promovam o melhor desenvolvimento para que a equipe possa alcançar.

Ao final, todos participaram da Dinâmica da Teia que consistiu num exercício de agradecimento. Com o rolo de barbante em mãos, a instrutora posicionou os participantes em círculo e laçou o rolo de barbante a quem também destinou o seu agradecimento. Sucessivamente, os demais participantes também o fizeram até que todos foram contemplados.

Com relação às perguntas do Google Forms:

### 1. Acredito que terei oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no meu trabalho.

17 respostas

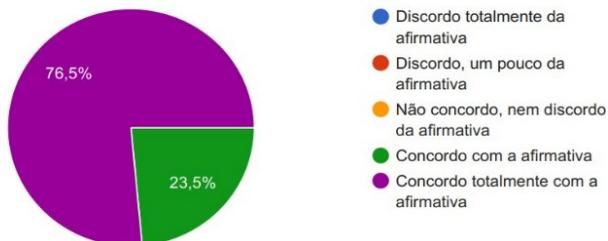


**Gráfico 1** – Sobre possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no trabalho.

Este gráfico aponta resultados positivos acerca da visão de oportunidades para aplicar os conhecimentos adquiridos no trabalho, onde 47,1 % concordam com a afirmativa e 52,9% concordam totalmente com a afirmativa, não havendo nenhuma discordância.

## 2. Esta ação de desenvolvimento me fez refletir sobre meu comportamento diante da equipe.

17 respostas

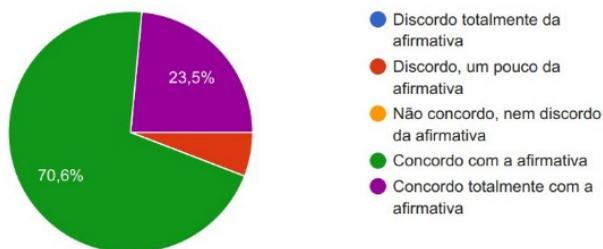


**Gráfico 2** – Sobre a ação de desenvolvimento possibilitar reflexões sobre o comportamento do participante diante da equipe.

Neste gráfico 2, apresenta-se resultados positivos acerca da reflexão do servidor quanto ao seu comportamento diante da equipe, sendo que 76,5% dos servidores concordaram totalmente com a afirmativa, e 23,5% concordam com a afirmativa, não havendo nenhuma discordância.

## 3. Minha participação nesta ação de desenvolvimento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.

17 respostas

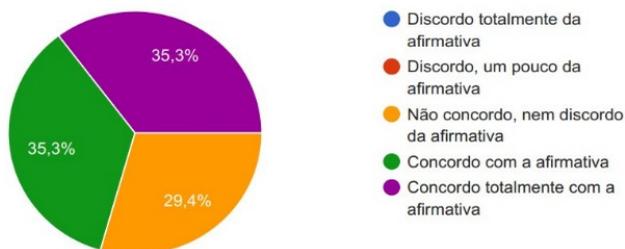


**Gráfico 3** – Sobre se a ação de desenvolvimento possibilitou maior motivação para o trabalho.

O gráfico 3 apresenta-se as respostas referentes a ação desenvolvida e o quanto ela serviu para aumentar a motivação do servidor, sendo que 70,6% dos servidores concordaram que e aumentou a motivação, 23,5% concordaram totalmente que a ação de desenvolvimento aumentou o grau de motivação e 5,9% discordaram um pouco desta afirmativa.

#### 4. Minha participação nesta ação de desenvolvimento aumentou minha autoconfiança (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).

17 respostas



**Gráfico 4** – Sobre se a ação de desenvolvimento aumentou a autoconfiança para executar meu trabalho.

Neste gráfico apresentam o quanto a ação de desenvolvimento contribuiu para o aumento da autoconfiança do servidor, sendo que 35,3% concordaram que esta ação aumentou sua autoconfiança, 35,3% concordaram totalmente que a ação de desenvolvimento aumentou a autoconfiança e 29,4% ficaram indiferentes.

Na sequência, na pergunta 5, foi indagado aos participantes se a ação de desenvolvimento o tornou mais receptivo as mudanças no trabalho, onde 70,6% concordaram e 29,4% concordaram totalmente que ações os tornaram mais receptivos as mudanças de trabalho, não havendo nenhuma discordância.

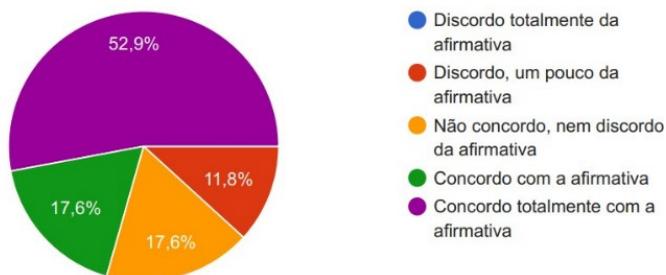
A pergunta 6 questionou acerca do fortalecimento das competências necessárias para a excelência do trabalho em equipe. As respostas demonstraram que 64,7% concordam que a ação foi importante para fortalecer as competências necessárias para a excelência do trabalho da equipe e 35,3% concordaram totalmente que a ação foi importante para fortalecer a excelência do trabalho em equipe, não havendo nenhuma discordância.

Com relação a participar das atividades propostas com interesse (Questão 7), 41,2% concordaram que sua participação nas atividades se deu com interesse e empenho, 52,9% concordam totalmente e, 5,9 foram indiferentes a esta questão.

Sobre o cumprimento do horário com pontualidade (Questão 8), 41,2% concordam que cumpriram o horário pontualmente, 11,8% concordam totalmente que cumpriram o horário com pontualidade, 11,8% não concordam e nem discordam que cumpriram o horário com pontualidade, 29,4% discordaram um pouco sobre cumprir o horário com pontualidade e 5,9 % discordaram totalmente que cumpriram o horário com pontualidade.

## 9. Cumpri todas as atividades proposta pela instrutora:

17 respostas



**Gráfico 5** – Sobre o cumprimento de todas as atividades propostas pela instrutora.

O gráfico 5 apresenta as afirmativas referente ao cumprimento das atividades propostas pela instrutora, onde 52,9% concordaram totalmente que cumpriram as atividades proposta pela instrutora, 17,6% concordaram que cumpriram com as atividades propostas pela instrutora, 17,6 % ficaram indiferente em relação ao cumprimento das atividades proposta pela instrutora, 11,8% discordaram um pouco em ter cumprido as atividades proposta pela instrutora. Não houve total discordância.

Dentro desta linha de pensamento, foi indagado aos participantes sobre se fizeram contribuições através de exemplos, complementações ou considerações durante as aulas (Pergunta 10). Observou-se que 58,8% concordaram que contribuía com discussões nas aulas, 29,4% concordaram totalmente que contribuía com discussões nas aulas, e 11,8% ficaram indiferente ao analisar se contribuía ou não com discussões nas aulas.

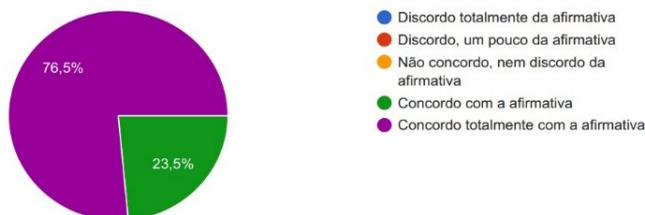
Com relação a se houve clareza na definição dos objetivos do programa (Pergunta 11), as respostas foram que 58,8% dos servidores concordaram totalmente que houve clareza na definição dos objetivos do programa, 35,3% concordaram que houve clareza na definição dos objetivos do programa e 5,9% ficaram indiferentes a essa questão.

Sobre se os objetivos do Programa vivenciado foram compatíveis com as necessidades da equipe (pergunta 12), ficou evidenciado que 58,8% concordaram totalmente que os objetivos do programa foram compatíveis com as necessidades da equipe, e 41,2% concordam que os objetivos do programa foram compatíveis com as necessidades da equipe. Não havendo nenhuma discordância.

Sobre se a carga horária foi compatível com a proposta (Pergunta 13), observou-se que 29,4% dos servidores, concordaram totalmente que a carga horária foi compatível com a proposta, 58,8% concordaram que a carga horária foi compatível com a proposta, e 11,8% discordam um pouco de que a carga horária foi compatível com a proposta.

#### 14. A instrutora foi hábil na transmissão dos objetivos do programa:

17 respostas



**Gráfico 6** – Sobre a habilidade da instrutora na transmissão dos objetivos do Programa.

O gráfico 6 apresenta a opinião dos servidores acerca das habilidades da instrutora em relação a transmissão dos objetivos do programa, onde conclui-se que 76,5% dos servidores concordam totalmente que a instrutora foi hábil na transmissão dos objetivos do programa e 23,5% concordam que a instrutora foi hábil na transmissão dos objetivos do programa. Não houve nenhuma discordância por parte dos servidores.

Também foi indagado sobre nível de profundidade com que os temas e assuntos foram abordados (Pergunta 15), onde conclui-se que 58,8% dos servidores concordam totalmente que os temas e assuntos abordados foi satisfatório tendo em vista os objetivos do programa, 35,3% concordam com esta afirmativa, e 5,9% discordaram um pouco com esta afirmativa.

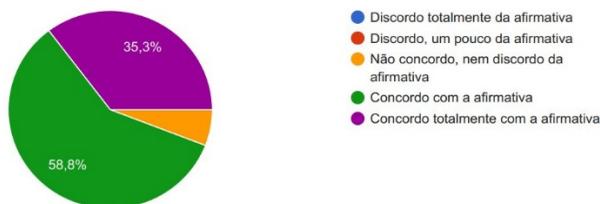
Sobre se a instrutora utilizou estratégias para motivar os participantes em relação aos temas abordados no módulo (Pergunta 16), 47,1% dos servidores concordaram totalmente que a instrutora utilizou estratégias para motivar os participantes em relação aos temas abordados e 52,9% concordam com esta afirmativa. Não houve discordância por parte dos servidores.

Também foram enfáticos sobre se houve qualidade na apresentação dos conteúdos e das exemplificações (Pergunta 17), onde ficou demonstrado que 52,9% dos servidores concordaram totalmente

que houve qualidade na apresentação dos conteúdos e da exemplificação e 47,1% dos servidores concordam com esta afirmativa. Não houve nenhuma discordância por parte dos servidores. Além disso, na percepção dos servidores em relação a se a instrutora demonstrou conhecimento dos temas abordados no treinamento (Pergunta 18), as respostas indicaram que 76,5% dos servidores concordaram totalmente que a instrutora demonstrou conhecimento dos temas abordados no treinamento e 23,5% concordaram com esta afirmativa. Não houve discordância por parte dos servidores. Quanto a segurança na transmissão dos conteúdos (Pergunta 19), 82,4% dos servidores concordaram totalmente que a instrutora demonstrou segurança na transmissão dos conteúdos do treinamento, e que 16,6% concordam com esta afirmativa. Não houve nenhuma discordância por parte dos servidores.

20. Houve respeito às ideias manifestadas pelos participantes acerca dos temas abordados:

17 respostas



**Gráfico 7** – Sobre a habilidade da instrutora na transmissão dos objetivos do Programa.

O gráfico 7 demonstra a opinião dos servidores acerca do respeito às ideias que foram manifestadas pelos participantes em relação dos temas abordados. Concluiu-se que 35,3% concordam totalmente que houve respeito às ideias manifestadas pelos participantes acerca dos temas abordados, 58,8% dos servidores concordam com esta afirmativa e 5,9% não concordam e nem discordam da afirmativa.

Indagados sobre os pontos fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes, as respostas foram categorizadas em: Questões práticas e operacionais e Questões subjetivas conforme dispostas na Figura 8.

**Pontos Fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes**

**Questões Práticas e Operacionais**

- “Horário, conteúdo”
- “Intervalo de tempo entre um encontro e outro”
- “Desempenho da instrutora”
- “Metodologia da abordagem das competências que estavam baixas”
- “Clareza na comunicação”
- “Trazer a tona a necessidade de um planejamento assertivo enquanto equipe e de fazer com que esse planejamento acompanhe as necessidades individuais e coletivas”
- “Ressaltar a importância imensurável do feedback na avaliação de desempenho e na avaliação de processos”
- “Atuação de profissional externo a realidade para não trazer desconforto aos envolvidos nos temas abordados; reforço de que a liderança e todos envolvidos é quem deve desenvolver a equipe; presenças de dinâmicas; ação fora da sala de trabalho”
- “Reuniu toda a equipe, algo que é difícil ocorrer, pois as reuniões são feitas individualmente por coordenadoria. Esses três dias foram muito importantes para compartilharmos nossas forças e fraquezas, nossas dificuldades e propormos melhorias”
- “Ser pontual, Falar com clareza”
- “Aprendizado”
- “Feedback”

**Questões subjetivas**

- “Importante, pois tem poder transformador no trabalho e no relacionamento dentro da equipe “
- “Ele movimentou o grupo. Leva a pensar sobre o trabalho”
- “Reflexão da realidade, capacitação para atuar na sua equipe, orientação a erva da importância do feedback”
- “Autoconhecimento”
- “Motivação”
- “Desenvolvimento da Equipe”
- “Despertar individualmente e em toda a equipe o senso de pertencimento e a necessidade de se dialogar e tornar-se verdadeiramente uma equipe”
- “Autonomia, liderança e Feedback”
- “Possibilidade de interação entre os setores; identificação de problemas e soluções

**Gráfico 8** – Pontos Fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes.

Nesta pergunta aberta, observou-se a opinião dos servidores quanto aos pontos fortes do Programa de Desenvolvimento de Equipes. Concluiu-se que todas as opiniões foram citadas foram coerentes com as outras questões anteriores do questionário, demonstrando coerência e profissionalismo. Observou-se uma maior predominância quanto ao Programa ter permitido um maior senso de liderança, autonomia assertiva e importância da realização de um feedback mais assertivo. As respostas também eliciaram um clima organizacional mais positivo, permitindo relações interpessoais mais próximas.

Quanto aos pontos a melhorar, as percepções sobre o Programa de Desenvolvimento de Equipes foram dispostas na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1** – Percepções dos participantes sobre pontos a melhorar do Programa de Desenvolvimento de Equipes.

Pontos a Melhorar
“Pode ser semanalmente”
“Expandir essa ação para outras instâncias na universidade, buscando atingir principalmente os gestores superiores”
“Horário 8h podendo ser colocado pra 8:30; sobre a dinâmica de feedback atentar para dizer elogios em público e críticas no particular (poderíamos ter colocado em um recipiente ou pedido que sobrasse o papel para não expor o outro)”
“Não vejo”
“A participação da gestão superior (pró-reitor e pró-reitor adjunto). Uma carga horária maior, pelo menos uns 5 encontros ou haver esses momentos periodicamente”
“Mais dinâmicas”
“Ser uma ação a ser desenvolvida anualmente na Universidade”

“Carga horária maior”

“Não há nada para melhorar”

“Participação dos gestores”

“Melhorar a produtividade do planejamento dos resultados da equipe”(2)

Fonte: dados da Pesquisa, 2020.

Nesta pergunta aberta, observa-se as opiniões dos servidores acerca dos pontos de melhorias do Programa de Desenvolvimento de Equipes. Conclui-se que maioria das opiniões, foram melhoria da dinâmica do feedback, participação dos gestores, aumentar a carga horária do programa e melhorar a produtividade do planejamento do resultado da equipe.

Na sequência, a tabela 2 demonstra a percepção dos servidores acerca dos aspectos que eles julgam ter beneficiado a sua equipe, a partir desta ação de desenvolvimento.

As respostas levaram a crer que os aspectos mais predominantes foram: Qualidade de Feedback, Planejamento de Feedback, Liderança e autonomia no ambiente de trabalho, bem como, melhor desempenho no trabalho.

**Tabela 2** - Indicação dos Aspectos que o participante julga ter beneficiado a sua equipe partir desta Ação de Desenvolvimento

Aspectos
“Planejamento, feedback” (3)
“Realizar Feedback e desenvolver planejamento para alcançar objetivo na equipe” (2)
“Fortaleceu a visão da coordenadoria; Fez o grupo pensar mais sobre o outro”.

“Melhorei quando entendi que a motivação para o trabalho depende de mim; Consigo me comunicar melhor com os colegas”

“Motivação”

“Melhor relacionamento com o gestor”

“Despertar a noção da necessidade de planejamento”

Uso do feedback como forma de melhorar o desempenho.

“Momento de feedback sobre o outro para diminuir falatório.”

“Ampliação da responsabilidade de cada envolvido sobre o desenvolvimento da equipe.”

“Liderança e autonomia”

“O momento de feedback, que me ajudou a enxergar em que eu podia melhorar e a ação de planejamento que possibilitou a real implantação de ideias que a equipe já havia identificado como necessárias”

“Autonomia”

“Melhor desempenho no trabalho”

“Identificação e reconhecimento dos pontos fortes e fracos da nossa equipe; melhorou nossa visão em relação à liderança”

“Qualidade de feedback e empatia pelo outro membro da equipe”

“Iniciativa para resolver os problemas da equipe e a programação de tarefas para melhor desenvolver os trabalhos da coordenadoria”

“Aprendizado conhecimento”

---

Fonte: dados da Pesquisa, 2020.

## CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral, treinar equipes de alta performance através de métodos e políticas de gestão inovadoras, bem como diagnosticar as fragilidades e forças do grupo participante; discutir sobre as possíveis problemáticas apresentadas no diagnóstico e finalmente conhecer a percepção dos participantes sobre a ação de capacitação e desenvolvimento vivenciada.

Embora tenha sido um evento de três dias, os efeitos observados foram importantes, seja na interação intersetorial proporcionada, seja no conhecimento sobre a equipe de uma maneira geral. Eventos de capacitação tendem a liberar manifestações de comportamentos externos ao ambiente laboral, ações de cooperação entre os colegas, que tendem a proporcionar maior engajamento da equipe. Neste sentido, Oliveira e Limongi-França (2005) consideram as pessoas que compõem uma organização, ativos intangíveis importantes. Seus mais significativos constituintes competitivos. A excelência das organizações, certamente depende da valorização e do bom desempenho e satisfação dos servidores.

Os resultados foram reveladores no sentido de haver necessidade de ajustes, quanto a algumas ações no cotidiano laboral dos servidores participantes. O treinamento promoveu condições favoráveis de aprendizagem no contexto de trabalho, favorecendo maior percepção dos participantes quanto ao seu desempenho e comportamento relacional com colegas e com seus líderes.

Evidencia-se que, é no retorno ao ambiente de trabalho que efetivamente serão demonstrados os benefícios de um programa de treinamento. Mesmo que, adquirir novas habilidades através de um treinamento formal seja importante, isso nem sempre é suficiente para se observar um impacto do treinamento sobre o resultado do desempenho dos participantes, nos contextos de trabalho. Portanto, é fundamental uma política de capacitação associada às necessidades técnicas das diversas unidades de trabalho e aos objetivos

organizacionais, mesmo que se leve em conta possíveis obstáculos que possam dificultar a transferência dos conhecimentos adquiridos, a exemplo de eventuais dificuldades com as chefias. Cabe, portanto, à Instituição de Ensino Superior, neste caso a UFCA, uma revisão do processo de treinamento formal, com a finalidade de traçar estratégias que facilitem essa transferência, bem como as trocas de ações espontâneas, gerando benefícios para todos os envolvidos.

Por conseguinte, observa-se certo pioneirismo da UFCA em inserir novas metodologias de trabalho que possibilitem, modernas modalidades de aprendizagens, sejam elas formais ou informais, com a finalidade de obter resultados que visivelmente se refletirão na prática e nas interações funcionais no ambiente de trabalho. Relacionamentos mais participativos entre servidores e suas chefias imediatas, nos contextos organizacionais, tendem a gerar benefícios para a organização como um todo.

Assim, considera-se que o presente trabalho alcançou os objetivos propostos quanto ao treinamento das equipes participantes, através de métodos e políticas de gestão inovadoras. Foram também diagnosticadas as fragilidades e forças percebidas pelo grupo participante e discutidas as percepções dos participantes sobre a ação de capacitação ora vivenciada.

## REFERÊNCIAS

BELL, B. S., TANNENBAUM, S. I., FORD, J. K., NOE, R. A., e KRAIGER, K. 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(3), 305-323. doi: 10.1037/apl0000142.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). *O trabalho e as*

organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 465-527.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (2006, 23 de fevereiro). Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) [09 dezembro 2016]

HO, M. Investment in learning increases for fourth straight year. *Talent and Development*, 2016. Disponível em: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-Straight-Year>.

GRIFFIN, R. A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach. *Journal of Workplace Learning*, 2012, 24(6), 393-402. doi: 10.1108/13665621211250298.

GOOGLE. *Clear Google Drive space & increase storage*. 2017. Disponível em: <<https://support.google.com/drive/answer/6374270?src=soctw>>. Acesso em: 18 Jun. 2017.

WEBER, Ryan. *Cinco novas maneiras de atingir seus objetivos mais rapidamente com o G Suite*. Google, 2018. Disponível em < <https://www.blog.google/products/g-suite/five-new-ways-reach-your-goals-faster-g-suite/>>. Acesso em 18 de novembro de 2019.

HEIDEMANN, Leonardo Albuquerque; OLIVEIRA, Ângelo Mozart Medeiros de; VEIT, Eliane Angela. Ferramentas online no ensino de ciências: uma proposta com o Google Docs. *Física na escola*. São Paulo. v. 11, n. 2, 2010, p. 30-33.

OLIVEIRA, P., e LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE Eletrônica*, 2005, 4(1), 1-21.

VARGAS, M.R.V. e ABBAD, G. S. Bases Conceituais em TD&E, 2006. Em J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.

# 5

## MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA TURMA 2: PERCEPÇÕES DAS DIFICULDADES E DOS BENEFÍCIOS ASSOCIADOS

*Lilian Cavalcante Feitosa<sup>1</sup>  
Kátia Daniele Dutra Brito<sup>2</sup>  
Sabrina Suerli Lucena Melo<sup>3</sup>  
João Luiz I<sup>4</sup>  
Francisca Cristiane Gomes De Souza<sup>5</sup>  
Jeamy Kelly Alves Lopes<sup>6</sup>  
Gislene Farias De Oliveira<sup>7</sup>.*

**Resumo:** Os mestrados profissionais são uma das modalidades recentes em pós-graduações stricto sensu no Brasil. Visam uma melhoria nos serviços oferecidos pelos profissionais que já atuam no mercado de trabalho. É uma espécie de treinamento em serviço, oportunizando aqueles que trabalham, uma capacitação. O objetivo é uma melhoria na performance do profissional. Ainda são poucas as iniciativas de se avaliar os benefícios associados as dificuldades percebidas pelos alunos, sejam iniciantes ou egressos. O objetivo do presente

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Servidora pública federal da Universidade Federal do Cariri. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. E-mail: [lilian.cavalcante@ufca.edu.br](mailto:lilian.cavalcante@ufca.edu.br);

<sup>2</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora pública da Universidade Federal do Cariri - UFCA. [katia.brito@ufca.edu.br](mailto:katia.brito@ufca.edu.br);

<sup>3</sup> Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio. Gerente da Divisão de Capacitação da Universidade Federal do Cariri - UFCA.

E-mail: [sabrina.melo@ufca.edu.br](mailto:sabrina.melo@ufca.edu.br);

<sup>4</sup> Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. E-mail: [joao.lui@ufca.edu.br](mailto:joao.lui@ufca.edu.br);

<sup>5</sup> Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. E-mail: [cristiane.souza@ufca.edu.br](mailto:cristiane.souza@ufca.edu.br)

<sup>6</sup> Graduação em Administração de Empresas na Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA. Especialização em Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte - FJN. Servidora Pública da Universidade Federal do Cariri - UFCA. E-mail: [kelly.lobes@ufca.edu.br](mailto:kelly.lobes@ufca.edu.br);

<sup>7</sup> Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. Chefe da Sessão de Orientação e Acompanhamento de Desempenho da UFCA. E-mail: [gislene.farias@ufca.edu.br](mailto:gislene.farias@ufca.edu.br).

estudo é mapear as expectativas e percepções dos discentes do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – TurmaFora de Sede/ Universidade Federal do Cariri, considerando as melhorias como retorno à instituição beneficiada. Trata-se de um estudo descritivo, transversal, quali-quantitativo, realizado com 16 alunos recém ingressos no curso, todos servidores públicos em Universidade Federal do Cariri. O instrumento de coleta de dados foi um questionário elaborado para o propósito do estudo. Os resultados demonstraram que os alunos possuem idades entre 26 a 56 anos (média 34,5. Dp= 8,017), sendo a maioria do sexo feminino (62,5%), assistentes de administração (63,0%), com tempo médio de atuação na UFCA de 5 anos e 8 meses. Dos servidores, 15 possuem função gratificada (93,8%) e 13 (81,3%) já concluíram algum curso de Especialização. Ainda, 11 (68,8%) prestaram a seleção de mestrado pela primeira vez. Sobre se tiveram incentivo da chefia imediata, 14 (87,5%) afirmaram que sim. Foram apresentados 9 projetos de dissertação (56,3%) e 7 de Intervenção (43,8%). Os temas foram distribuídos em duas categorias: Categoria 1 – Proposta de Melhoria de Processo de Trabalho (31,2%) e Categoria 2 – Levantamento de Situação (68,8%). Quanto a percepção relativa a palavra Mestrado, três categorias foram associadas as falas dos sujeitos da pesquisa: Categoria 1 – Aprendizado. foram organizadas 19 palavras (52,8%); Categoria 2 – Avançar, total de 12 palavras (33,3%) e Categoria 3 – Autoestima. 5 palavras (13,9%). As percepções em relação a palavra Gestão pública três categorias sobressaíram-se: Categoria 1 – Gestão. (40,5%); Categoria 2 – Crescimento. (31,0%) e Categoria 3 – Fazer o correto. (28,5%). As percepções sobre as expectativas em relação ao curso foram: 1 – Aprimorar o conhecimento (45,5%) e 2 – Melhorar a prática profissional (54,5%). Já as percepções associadas às possíveis dificuldades que o recém ingresso acredita que irá enfrentar no decorrer do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública - MPGP, todos responderam que “conciliar o tempo” com o trabalho e a família é o mais desafiante. Sobre as percepções associadas aos benefícios do Mestrado, duas categorias sobressaíram-se: 1 – Melhoria dos serviços prestados (53,8%) e, 2 Qualificação dos servidores (46,2%). Os resultados deste estudo devem ser considerados apenas para o contexto observado, não devendo ser generalizados para outras IES, embora sejam uma contribuição que deve servir de referência para outros trabalhos do gênero.

**Palavras-chave:** Mestrado profissional; Desenvolvimento pessoal; Capacitação.

## INTRODUÇÃO

A globalização, impulsionada pelos diversos avanços científico e tecnológico, ensejou a modificação do cenário organizacional, o que, conseqüentemente, exigiu uma nova forma de estruturação e de gestão das instituições. Nesse meio, onde a competitividade está cada vez mais acirrada, o capital humano qualificado se tornou um diferencial.

Além de apostar na aquisição de novas tecnologias, investir na qualificação dos servidores se tornou algo essencial, sendo

indispensável para que seja possível oferecer um produto ou serviço de melhor qualidade (DUTRA, 2006).

A necessidade de qualificação continuada não se restringe ao setor privado ou a uma área específica do conhecimento. Possuir um quadro de servidores qualificados e atualizados, se tornou algo imprescindível em todas as áreas, seja ela pública ou privada.

Desde a década de 1930, diversos projetos de lei versando sobre a organização da administração pública brasileira têm sido elaborados, visando solidificar um serviço público de qualidade para a população. Esse movimento foi intitulado de reforma administrativa (PEREIRA, 1998).

A literatura aponta que ainda existem diversas críticas relacionadas a ineficiência de todas as esferas do serviço público no país, que culpam a ausências de ações públicas capazes de modificar essa situação tornando-as ágeis e eficientes (VALEZ, 2003, p. 05). Inclusive, as mazelas do serviço público já foram classificadas como sendo parte integrante deste (CUNHA, 2010).

Pelo exposto, o presente estudo visa analisar a importância da capacitação continuada dos servidores públicos, priorizando o conhecimento e treinamento, como forma de potencializar o desempenho dos mesmos.

O objetivo geral foi entender e esquematizar as percepções e expectativas dos recém ingressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Cariri. Para isso acreditamos necessário, enquanto objetivos específicos:

- a) Caracterizar a amostra dos alunos do MGP sociodemograficamente;
- b) Conhecer a percepção dos alunos sobre Mestrado e Gestão Pública;
- c) Identificar suas expectativas quanto às dificuldades e,

d) Avaliar os benefícios do curso para a Instituição promotora, no caso a UFCA.

## **POR QUE A FORMAÇÃO CONTINUADA É FUNDAMENTAL EM TODO E QUALQUER SERVIÇO?**

É incontroverso que as mudanças na atualidade ocorrem de forma cada vez mais célere. As informações, tecnologias, descobertas etc., tudo acontece de forma rápida e a sua propagação de forma igualmente veloz. Trata-se de momento no qual o conhecimento atualizado se torna importante para a vida do sujeito, mormente em quesitos profissionais (CHIMENTÃO, 2009).

Na atualidade, “saber é poder” e, nesse cenário, o processo de formação continuada ganha espaço e relevância, pois as pessoas sempre estão precisando se aperfeiçoar ou se capacitar de alguma forma. Assim, a capacitação se torna algo fundamental e necessário ao desenvolvimento das atividades profissionais, seja ela qual for.

Nesse sentido, o investimento em ações educacionais é de grande valia, pois torna o profissional mais qualificado, bem como permite que o serviço prestado seja prestado com excelência. Isto ocorre principalmente porque a capacitação continuada acresce novos conhecimento ao sujeito, tornando-o preparado para atuar com expertise, bem como para gerir possíveis adversidades no seu cotidiano (RIBEIRO, 2005).

Urge salientar, que a constante capacitação não exclui a importância de uma boa formação inicial. Na verdade, ela é mais voltada para os profissionais que já estão em atuação em seus devidos ofícios, tendo em vista que a atualização das informações, tecnologias e novas exigências sociopolíticas, são fatores que modifica com frequência, o que exige uma atualização constante.

Sendo assim, dada a importância da presença de um capital humano de qualidade, é imprescindível que o sujeito busque se atualizar, da mesma forma que é importante que a instituição invista na promoção de ações nesse sentido. Deve-se atentar para o fato de que é um ato contínuo, que deve andar na velocidade que as mudanças ocorrem, visando a adaptação e reorganização das atividades oferecidas.

A qualificação de forma continuada acaba sendo um pré-requisito para que indivíduo se sinta confortável, confiante, adaptado e seguro de praticar seu ofício, pois estará devidamente munido do conhecimento técnico e científico necessário. Outrossim, acaba sendo indispensável para que a instituição possa oferecer um serviço ou produto moderno e atualizado com as tendências tecnológicas, econômicas e sociopolíticas, o que a ajudará a se destacar no mercado.

## **A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, diversas mudanças ocorreram na administração pública, pois além de serem incorporados novos valores e objetivos para nortear instituições públicas, foram criadas formas da sociedade fiscalizar e cobrar que eles sejam devidamente cumpridos.

Desde 1930, o país tem buscado realizar uma reforma na administração pública, como maneira de oferecer serviços de maior qualidade para os usuários. Nesse meio, a reforma administrativa de 1988 foi muito relevante para a reorganização do serviço público. Adicionou eficiência como princípio que rege a administração pública e com isso, passou a não ser suficiente que o serviço seja ofertado, passando a ser necessária uma prestação de serviço mais eficiente, atingindo os fins para o qual foi criado (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal de 1988, trouxe expressamente a determinação de que os entes públicos devem se empenhar na formação e aperfeiçoamento dos seus agentes públicos, vinculando, inclusive, a promoção na carreira à realização de cursos. Ainda deixou explícito que os entes governamentais devem aplicar recursos na elaboração e execução de programas de modernização, treinamento, desenvolvimento etc., visando o reaparelhamento, bem como a racionalização do serviço público (BRASIL, 1988).

Não se pode olvidar, que o mesmo diploma legal instituiu o período de estágio probatório, no qual o trabalho do funcionário será analisado, sendo este um requisito para que ele possa se efetivar no serviço público. Assim, para que o servidor obtenha estabilidade em seu cargo, é necessário que ele apresente bom desempenho nas suas atividades (STASSUN; WIPPEL, 2013).

Além disso, em 1988 foi conferido a população o direito questionar as atividades oferecidas pelo setor público, concedendo assim, o direito de reclamar sobre a precariedade e ineficiência do serviço ofertado. Portanto, denunciar abusos ou atitudes negligentes dos funcionários públicos passou a ser possível pelos usuários e sociedade em geral.

Segundo Cláudia Fernanda de Oliveira Pereira (1998), uma reforma administrativa exige o aperfeiçoamento dos servidores, bem como o treinamento dos mesmos, como forma de torná-los preparados para a atividade que exercem.

Ainda, Rosane Schikmann (2010) ensina que a capacitação é onde as competências são desenvolvidas, permitindo a melhoria da eficiência e o conseqüente alcance da eficácia do serviço público. A mesma autora propõe que as principais formas de capacitação são (i) treinamentos, que é uma forma de aprendizagem em serviço; (ii) cursos presenciais ou à distância; (iii) estágios; (iv) seminários e congressos.

Fernanda de Oliveira Pereira (1998), igualmente ressalta a importância da existência de um plano de carreira, que oportunize ao

profissional a progressão profissional vinculada a essa ascensão intelectual, pois isso estimularia o sujeito a buscar uma melhoria em sua performance pessoal e intelectual.

Sobre este ponto, cabe salientar que a existência de uma motivação, nesse caso o alcance de uma promoção no trabalho, é algo que eleva o grau de vontade e dedicação do sujeito (MOTTA, 1995). Ademais, uma boa remuneração é algo que evita insatisfação com o trabalho, já que estimula e gera sensação de realização profissional, melhorando em geral, o trabalho executado pelo sujeito e, conseqüentemente, pela instituição pública.

Nesse diapasão, é muito importante que continuamente sejam ofertados cursos de capacitação, aperfeiçoamento e treinamento, alinhado à respectiva recompensa pelo comprometimento do servidor com sua melhor pessoal e profissional.

O próprio avanço da sociedade, a globalização e as novas tecnologias, impõem a necessidade dos agentes públicos estarem constantemente se atualizando e se aperfeiçoando. Demandam uma nova forma de se organizarem e exigem conhecimentos e habilidades diferenciadas. Sendo assim, o aperfeiçoamento dos servidores é algo que não se pode prescindir, para que sempre sejam capazes de atender as reais necessidades do serviço e do público (STASSUN; WIPPEL, 2013).

A criação de um programa de capacitação é algo que pode ser implantado pelos entes públicos, criando um cronograma de cursos a serem ofertados e os respectivos ganho que o funcionário pode obter com sua execução. Deve, também, existir uma avaliação de desempenho, que verifique os pontos fortes e fracos do agente, para que ele seja direcionado para os cursos e treinamentos mais adequados para sua melhoria.

Por fim, é muito importante que a capacitação e aperfeiçoamento, bem como o grau de conhecimento e tecnicidade, sejam requisitos indispensáveis para a nomeação de um servidor para um cargo de chefia ou de direção, tendo em vista que são funções que

carecem de devida preparação para que o sujeito saiba lidar com os desafios e percalços que possam ocorrerem (STASSUN; WIPPEL, 2013).

Servidores público motivados, comprometidos e capacitados, são a chave para a prestação de um serviço público de mais qualidade. Sendo assim, é de grande valia que a administração pública invista cada vez mais na capacitação e treinamento de seu capital humano, assim como na devida recompensa pelo aperfeiçoamento, como forma de cumprir o princípio administrativo eficiência.

## **O MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA (MPGP)**

O Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN foi criado em 2010. É oferecido no nível *stricto sensu*, com a finalidade de preparar gestores de instituições públicas. Os professores do curso são, em sua maioria, oriundos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UFRN, mas conta também com professores colaboradores de outras Instituições de Ensino Superior (IES).

A iniciativa do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública (MPGP) visa uma qualificação dos servidores da administração pública, para que se possa melhorar a performance dos mesmos e oferecer a sociedade um serviço mais qualificado e mais eficaz (PPGP-UFRN, 2019).

As novas tecnologias aplicadas às organizações, implica em lidar com um universo enorme de novas habilidades e conhecimentos específicos (SÁ, 2016). Portanto, demandam de capacitação continuada e atualizações em diversas áreas do conhecimento.

## **CARACTERÍSTICAS DO EGRESSO DO CURSO DE MPGP**

Espera-se do egresso do Mestrado Profissional em Gestão Pública que desenvolva uma sólida formação multidisciplinar, capaz de assegurar as condições necessárias a uma gestão capaz de conduzir um processo de formulação, implementação e avaliação de novas políticas públicas que estejam alinhadas com o interesse público.

O aluno egresso terá formação para conduzir-se como futuro gestor público com capacidade de ação em ambientes de constantes mudanças, e com exigências diversificadas de forma a manter resultados efetivos para o setor público. A transparência e a ética devem pautar a conduta do egresso nas tomadas de decisões no campo da gestão organizacional.

O mestrado é dado como concluído quando o egresso apresenta uma dissertação ou proposta de intervenção como trabalho de conclusão de curso. Deve atender às normativas e estrutura de trabalho científico, explicitando as vantagens em sua aplicação quando proposta de intervenção ou, quando trabalho dissertativo, os fundamentos teóricos relacionados ao tema escolhido.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo descritivo, transversal e quali-quantitativo, realizado na Universidade Federal do Cariri em Juazeiro do Norte - Ceará, com 16 iniciados do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública.

As informações foram coletadas via questionário padrão GoogleForms, enviado por emails aos participantes do curso. Os mesmos acessaram o link enviado, onde contava antes uma explanação sobre a pesquisa, termo de consentimento livre e esclarecido, além de solicitação de aceite da mesma.

O questionário constou de questões sobre o perfil dos respondentes, a exemplo de sexo, idade, cargo, tempo como servidor da UFCA, escolaridade, cidade e residência. Outras questões levaram

em conta aspectos relativos ao mestrado em si: nome do projeto, outras seleções tentativas de seleção para mestrado e incentivo ou não da chefia imediata .

Também, não menos importante, informações sobre a percepção dos recém-ingresso acerca das expectativas em relação ao Mestrado em Gestão Pública, também foram coletadas no questionário. O mesmo foi aplicado no mês de setembro de 2020. Não foi necessária uma prova piloto para validação do questionário, por já ser questionário utilizado com a turma 1 de mestrado, anterior a esta.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização do Perfil dos sujeitos da amostra

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, participaram da amostra 16 servidores integrantes do Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Cariri (UFCA), com idades entre 26 a 56 anos (média 34,5. Dp= 8,017), sendo 10 do sexo feminino e 6 do sexo masculino.

**Tabela 1:** Distribuição do sexo e idade dos sujeitos da pesquisa

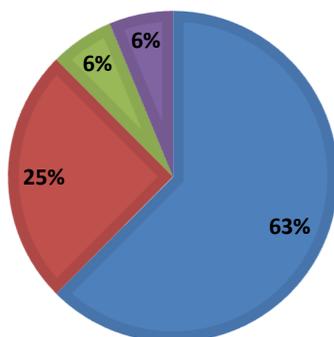
Sexo	Frequência	Percentual (%)		
Masculino	06	37,5		
Feminino	10	62,5		
Total	16	100,0		
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	26	56	34,5	8,017

Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Segue-se gráfico para melhor visualização da distribuição das idades, por classes.

**Gráfico 1** – Idade dos participantes da pesquisa.

■ 26-35 anos ■ 36-45 anos ■ 46-55 anos ■ > 55 anos



Fonte: dados da Pesquisa, 2020.

A idade média dos alunos do mestrado, encontra-se um pouco além da mediana, já que dois participantes com idades bem maiores, influenciaram a média para maior, o que justifica a idade média um pouco maior que o esperado (34,5 anos). Observe-se que o Desvio padrão é alto, denotando a heterogeneidade da amostra, por conta apenas de dois sujeitos da amostra com idades de 47 e 56 anos, respectivamente. Dez alunos possuem idades entre 26 e 34 anos. 4 participantes têm idades entre 36 e 39 anos.

São residentes em Juazeiro do Norte 12 (75,0%); Barbalha 2 (12,5%); Crato 1(6,35) e jardim 1 (6,3%). Conhecer sobre o município onde reside o aluno, é importante para que se consiga intuir sobre eventual desgaste no deslocamento para o trabalho e para as aulas. Em época de pandemia de Covid-19, esta situação tende a ser minimizada, pois as aulas passam a acontecer de forma remota.

Relativamente ao cargo ocupado, observe-se a tabela 2.

**Tabela 2:** Distribuição do Cargo ocupado dos sujeitos da pesquisa

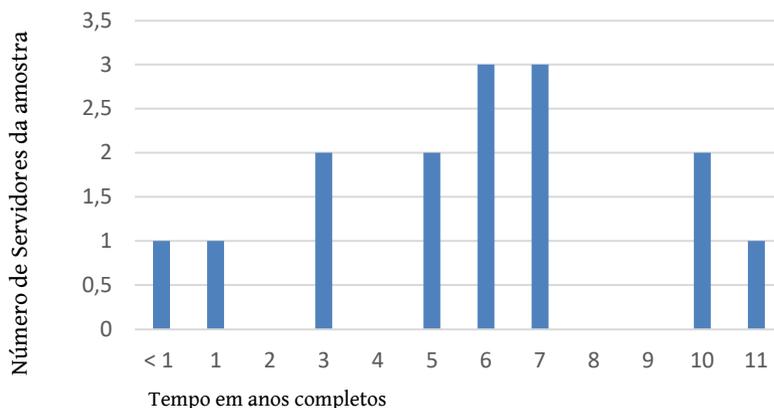
Cargo ocupado na IES	Frequência	Percentual (%)
Assistente em Administração	10	63,0
Engenheiro	02	13,0
Contador	01	6,0
Revisor de textos em Braille	01	6,0
Secretário Executivo	01	6,0
Técnico em Tecnologia da Informação	01	6,0
Total	16	100,0

Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Quanto ao cargo que ocupa no momento da pesquisa, 10 servidores (63,0%) são assistentes de administração, 2 servidores (13,0%) são engenheiros e 4 servidores são respectivamente: Contador (6,0%); Revisor de textos em Braille (6,0%); Secretário executivo (6,0%) e, Técnico em Tecnologia da Informação (6,0%).

Com relação ao tempo em que se dedicam a UFCA, a amostra comportou-se conforme o gráfico 2 a seguir.

**Gráfico 2** - Tempo de Trabalho na UFCA.



Fonte: dados da Pesquisa, 2020

Com relação ao tempo atuação na UFCA, verificou-se que o curso contemplou servidor com menos de um ano de trabalho na Instituição até o máximo de 11 anos.

O tempo médio de trabalho do servidor nesta instituição foi de 5 anos e 8 meses. Uma média de tempo importante para uma adaptação às suas funções e rotinas de trabalho, podendo capacitar-se a uma promoção funcional através de capacitações como é o caso do Mestrado ora em estudo.

Dos servidores, 15 possuem função gratificada (93,8%) e 1 não possui (6,3%). Em termos de escolaridade, 3 (18,8%) possuem curso de graduação e 13 (81,3%) já concluíram algum curso de Especialização. Ainda, 5(31,3%) já tentaram seleção para mestrado pelo menos uma vez e 11 (68,8%) prestaram a seleção de mestrado pela primeira vez.

Sobre se tiveram incentivo da chefia imediata, 14 (87,5%) afirmaram que sim e apenas 2 (12,5%) afirmaram não terem sido incentivados pela chefia imediata a candidatura para seleção do mestrado.

Sobre o tipo de trabalho, os participantes informaram que seu projeto seria de dissertação 9(56,3%) e de Intervenção 7(43,8%).

Sobre o projeto inicial apresentado ao programa, 9 (64,3%) apresentaram projetos de dissertação e 5 (35,7%) projetos de intervenção.

Sobre as temáticas, as mesmas encontram-se distribuídas no quadro a seguir.

**Quadro 1-** Temáticas dos projetos apresentados ao Mestrado de Gestão Pública, 2020.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PROJETOS DE DISSERTAÇÃO</p>	<p>Dimensionamento da Força de Trabalho da UFCA: proposta de um normativo, baseado na percepção dos gestores durante a indicação das necessidades de pessoal. Trabalho: Motivação e Significado do Trabalho para os TAEs da UFCA</p> <p>Formação Docente e Acessibilidade para Discentes com Deficiência no Ensino Superior: Experiências, antes, durante e pós ensino remoto Rotatividade de Pessoal (Turnover): um estudo de caso na Universidade Federal do Cariri Ouvidoria na Universidade Federal do Cariri: Instrumento de Gestão Estratégica? Gestão de Conflitos na UFCA Lei De Acesso À Informação (LAI): Análise Comparativa das Informações Evidenciadas nos portais das Universidades Federais Nordestinas. Gestão de Recursos Institucionais para Acessibilidade dos Discentes com Deficiência na UFCA Eficiência na gestão de contratos de terceirização Responsabilidade socioambiental em instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal do Cariri Mapeamento e melhoria de processo no setor público Plano de Integridade como instrumento de combate a fraudes e atos de corrupção nas universidades federais: análise do plano de integridade da UFCA quanto ao seu processo de implementação pelo Comitê de Integridade.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PROJETOS DE INTERVENÇÃO</p>	<p>Proposta Implantação e Disseminação da metodologia BIM na Gestão de Projetos da Unidade de Infraestrutura da Estrutura Organizacional Da Universidade Federal do Cariri Do planejamento à contratação: uma proposta de melhoria do processo de contratação de obras da Universidade Federal do Cariri, com uso da metodologia BIM. Planejamento Orçamentário Para IFES com Base no Plano de Desenvolvimento Institucional: Proposição de metodologia ao Comitê de Governança da Universidade Federal do Cariri. Processo de gerenciamento de compras e contratações públicas: uma proposta para Universidade Federal do Cariri</p>

Fonte: dados da Pesquisa, 2020

Foram 12 projetos de dissertação e 4 projetos de intervenção. Quanto aos temas, foram observadas duas categorias:

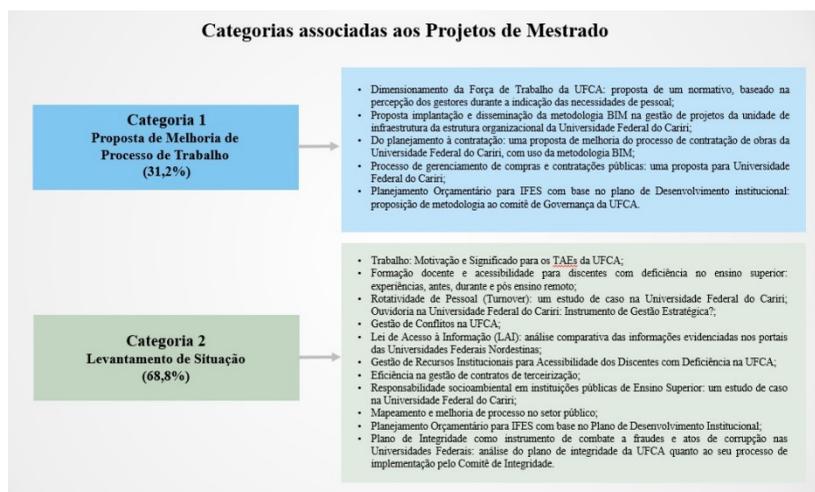
**Categoria 1** – Proposta de Melhoria de Processo de Trabalho – Neste caso, os projetos visaram uma proposta de modificação ou atualização de uma situação existente, relacionada a Gestão e/ou Administração Pública, a exemplo de: Dimensionamento da Força de Trabalho da UFCA: proposta de um normativo, baseado na percepção dos gestores durante a indicação das necessidades de pessoal; Proposta implantação e disseminação da metodologia BIM na gestão de projetos da unidade de infraestrutura da estrutura organizacional da Universidade Federal do Cariri; Do planejamento à contratação: uma proposta de melhoria do processo de contratação de obras da Universidade Federal do Cariri, com uso da metodologia BIM; Processo de gerenciamento de compras e contratações públicas: uma proposta para Universidade Federal do Cariri; Planejamento Orçamentário para IFES com base no plano de Desenvolvimento Institucional: proposição de método.

**Categoria 2** – Levantamento de Situação – Nesta categoria foram relacionados os projetos de verificação, levantamentos da realidade, verificação da situação ou estudo de caso. Os projetos enquadrados nesta categoria foram: Trabalho: Motivação e Significado para os TAEs da UFCA; Formação docente e acessibilidade para discentes com deficiência no ensino superior: experiências, antes, durante e pós ensino remoto; Rotatividade de Pessoal (Turnover): um estudo de caso na Universidade Federal do Cariri; Ouvidoria na Universidade Federal do Cariri: Instrumento de Gestão Estratégica?; Gestão de Conflitos na UFCA; Lei de Acesso à Informação (LAI): análise comparativa das informações evidenciadas nos portais das Universidades Federais Nordestinas; Gestão de Recursos Institucionais para Acessibilidade dos Discentes com Deficiência na UFCA; Eficiência na gestão de contratos de terceirização; Responsabilidade socioambiental em instituições públicas de Ensino Superior: um estudo de caso na Universidade Federal do Cariri; Mapeamento e

melhoria de processo no setor público; Planejamento Orçamentário para IFES com base no Plano de Desenvolvimento Institucional; Plano de Integridade como instrumento de combate a fraudes e atos de corrupção nas Universidades Federais: análise do plano de integridade da UFCA quanto ao seu processo de implementação pelo Comitê de Integridade.

Para uma melhor visualização, foi montado um quadro sinótico, que sintetiza visualmente as duas categorias.

**Figura 1** – Quadro Sinótico das categorias associadas aos Projetos do Mestrado.



Fonte: dados da Pesquisa, 2020.

Observa-se que a Categoria 1 agregou 5 (31,2%) dos projetos de pesquisa, que levaram em conta uma proposta de intervenção para melhoria de processos de trabalho na organização. Trata-se de um ganho institucional muito grande, caso sejam os projetos, futuramente implementados após reflexão junto aos gestores administrativos da UFCA.

A categoria 2 agregou 11 (68,8%) dos temas dos projetos. Estes disseram respeito a levantamento de situações atuais. Na realidade, toda mudança, requer antes uma análise da situação atual. Neste sentido, estes projetos serão, certamente, referências para os gestores, quanto a necessidade de mudanças ou implantação de novas estratégias de melhorias.

Portanto, o Mestrado ora em pauta, parece que, além de formar pesquisadores em seu quadro de Técnicos Administrativos e outros servidores, propicia um movimento interno de melhoria contínua, evidenciado pelos projetos a serem levados a cabo durante o curso.

Com esse apoio, a UFCA demonstra seu empenho em formar pesquisadores profissionais do seu quadro de servidores técnicos administrativos, pois considera que a pesquisa não deve ser apenas uma exclusividade da academia. Faz-se necessário produzir novos conhecimentos advindos do trabalho técnico cotidiano, facilitando uma relação mais próxima entre teoria e prática.

Outro aspecto é que, a motivação através da valorização dos servidores, facilita o processo na organização. Líderes buscam lidar com as variáveis do ambiente de trabalho e a influência dessas sobre os colaboradores. Mayo (2003), alerta para os efeitos visíveis decorrentes da motivação e do conseqüente comprometimento. As pessoas passam a atuar com mais empenho, preparadas para assumir novas tarefas e disponíveis a se envolver em vários aspectos da organização.

Por outro lado também representa um desafio institucional, estimular e motivar os servidores para criarem uma infraestrutura mínima e ambiente que permita a pesquisa de novas ações, e estratégias para melhorar seus afazeres profissionais, a própria universidade e a comunidade onde está inserida.

Sobre isto, quando observado a relação ao incentivo da sua chefia imediata, 3 (21,4%) responderam que não; 10 (71,4%)

responderam que sim e um servidor (7,1%) não respondeu a esta questão.

## PERCEÇÃO DOS ALUNOS SOBRE “MESTRADO” E “GESTÃO PÚBLICA”

Em atendimento ao segundo objetivo específico, quanto ao conhecimento sobre a percepção dos alunos sobre Mestrado e Gestão Pública, seguem-se as respostas. Representada pela pergunta: “Quando eu falo a palavra Mestrado, cite 3 palavras que lhe vem imediatamente a cabeça”, as respostas eliciaram três categorias: 1- Aprendizado; 2 – Avançar e 3 – Autoestima, dispostas na tabela 3 a seguir.

**Tabela 3** - Distribuição das Categorias percebidas sobre Mestrado. Juazeiro do Norte, CE - 2020.

CATEGORIAS	N	%
<b>Aprendizado</b>		
Conhecimento (4), Qualificação (4), Capacitação (4), Aprendizado (2), Profissionalização (2), Dedicção, Inovação, Intelectual.	19	52,8
<b>Avançar</b>		
Conquista (2), Oportunidade (2), Evolução (2), Ascensão, Progressão, Melhoria, Desafio, Qualificação, Rendimento	12	33,3
<b>Autoestima</b>		
Reconhecimento (2), Valor, Sonho, Felicidade	5	13,9
Total de Evocações	36	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

**Categoria 1 – Aprendizado.** Nesta primeira categoria foram enquadradas as falas que disseram respeito a que o mestrado implica em agregar conhecimento, qualificação, capacitação, no sentido de

um aprendizado que implica em melhoria da performance intelectual. Nesta categoria foram organizadas 19 palavras (52,8%).

**Categoria 2 – Avançar.** Nesta segunda categoria foram enquadradas as falas que disseram respeito a algum tipo de avanço. Dessa forma, palavras como conquista, oportunidade, Evolução, Ascensão, Progressão, dentre outras, fizeram parte desta categoria, num total de 12 palavras (33,3%).

**Categoria 3 – Autoestima.** Outras palavras surgiram, denotando uma terceira categoria: autoestima. O mestrado enquanto facilitador de “Reconhecimento”, “Sonho”, “Felicidade”, maior “Valor”. Foram 5 palavras (13,9%) expressas nesta categoria.

Observe-se que o Mestrado parece ser percebido pelos respondentes como algo que agrega um valor, algo positivo em termos de aprendizado, de performance profissional e de melhoria da autoestima.

As percepções dos participantes, levaram a crer que iniciativas de qualificação de servidores técnico administrativo, quando implementadas, são geradoras de uma melhoria na autoestima e motivação.

Sem dúvidas, uma administração pública moderna e qualificada, exige a aplicação de um novo modo de gestão e de mobilização dos servidores, para que o serviço possa ser realizado com mais objetividade, igualdade, inovação e criatividade e menos burocracias (VALEZ, 2003, p. 05).

Para que isso seja possível, o ente estatal deve investir no aprimoramento do seu corpo de trabalhadores, para que eles se tornem capazes de superar limitações inerentes a ausência de conhecimento ou técnica sobre algo. Esse aperfeiçoamento deve ser contínuo como forma de garantir a constante progressão e proatividade do funcionário, e, conseqüentemente, a melhora do serviço público prestado.

Para uma melhor visualização, optamos pela apresentação visual através de um recurso conhecido como “nuvem de palavras”. Neste caso, utilizou-se o aplicativo WordArt.com. Trata-se de um criador de arte em formato de nuvem de palavras on-line, que permite a visualização daquelas palavras que mais se repetem em um determinado texto. No caso em questão, à partir das palavras evocadas pelos respondentes, será gerado um grupo de vocábulos conforme o número de tais palavras, destacando as palavras mais citadas. Observe-se a Figura 2, a seguir.

**Figura 2** – Distribuição das palavras mais citadas sobre “Mestrado”.



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2020)

Observa-se que, dentre as palavras mais evocadas que foram associadas a palavra “Mestrado”, sobressaíram-se três: Qualificação, Conhecimento e Capacitação, seguidas das palavras: Aprendizado, Profissionalização, Reconhecimento, Conquista, Oportunidade e Evolução.

Os cursos de Mestrados Profissionais (MP) tem o intuito de capacitar servidores da administração, agregando maior competitividade e maior produtividade, não somente em instituições públicas mas também instituições privadas (MEC, 2009).

Peter Senge (1990) no best seller “A quinta disciplina”, orienta que são as pequenas mudanças que tendem a gerar resultados bem significativos, mesmo que as vezes não se mostrem tão explícitos.

A palavra “Mestrado” foi mais associado a Qualificação, seguido de Capacitação e Conhecimento. Observe-se que tais percepções positivas denotam que os alunos possuem um entendimento do propósito do curso ora oferecido.

Também acreditou-se importante conhecer a percepção dos mestrando quanto ao que concebem como Gestão Pública. Para isso foi indagado aos alunos o seguinte: “Quando eu falo a palavra Gestão Pública, cite 3 palavras que lhe vem imediatamente a cabeça”. As respostas estão dispostas na tabela a seguir.

Tabela 4 - Distribuição das Categorias percebidas sobre Gestão Pública. Juazeiro do Norte, CE - 2020.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>N</b>
<b>Gestão</b>	
Gerenciamento (3), Gestão/Gestor (2), Administrar (3), Responsabilidade (3), Governança, Processo, Recursos, Políticas, Planejamento, Implementação	17 (40,5%)
<b>Crescimento</b>	
Eficiência (5), Desenvolvimento, Resultado, Excelência, Transformação, Melhoria, Conhecimento, Saber, Maturidade	13 (31,0%)
<b>Fazer o correto</b>	
Transparência (4), Controle (4), Qualidade (2), Interesse Público, Normas	12 (28,5%)
<b>Total de Evocações</b>	42

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

**Categoria 1 – Gestão.** Nesta categoria foram enquadradas 17 palavras relativas a gerenciamento, administração, que atendem basicamente aos objetivos da governança como responsabilidade, processo, recursos (40,5%).



Observe-se que as palavras mais evocadas como expressões da “Gestão Pública” foram: Eficiência, Transparência, Controle, seguidas de Gerenciamento, Administrar e Responsabilidade.

As Políticas Públicas e a Gestão Pública são temáticas de estudo bastante complexos, amplos e sujeitos a uma diversidade de abordagens teóricas e epistemológicas. Numa percepção mais comum, pode-se intuir esta área como o estudo das maneiras de agir em organizações públicas, neste caso, referindo-se a diagnósticos ou em casos de resolução dos problemas. Portanto, é de se esperar que “Gestão Pública” possa estar associada a palavras e expressões como: Serviço público, Efetividade, Eficiência, Legalidade, Prestação de contas, Sociedade e Políticas Públicas. Outras palavras que também foram evocadas como: Responsabilidade, é algo esperado pela sociedade de um servidor público. Dessa forma, os alunos do curso de Mestrado em Gestão Pública, parecem compreender o sentido do Mestrado que estão a cursar.

É claro que as diversas disciplinas ou áreas do conhecimento que são objeto de reflexão num curso como este, nem sempre abarcam de forma satisfatória ou em profundidade, as muitas questões laborais e sociais emanadas do seu objeto central. Por isso, o desafio que se coloca é o de analisar uma gama de questões práticas, referentes à gestão de políticas públicas, levando-se em conta os vários eixos teóricos possíveis, dentro de uma metodologia científica e numa abordagem multidisciplinar.

Indagados sobre “se gostariam de ter feito outro mestrado que não este”, oito alunos responderam que não (57,1%), porém seis dos participantes responderam que sim (42,9%). Sobre as áreas que gostariam, três responderam que fariam mestrado voltado a área de Administração; dois optariam por Ciências Contábeis e, um aluno optaria por um Mestrado em Educação.

Com relação às expectativas em cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública (MPGP), ora em curso, as percepções

dos respondentes foram organizadas por categorias distribuídas na tabela 5 a seguir.

**Tabela 5 - Distribuição das Expectativas sobre o MPPG.**

<b>Expectativas com relação ao Curso de MPPG</b>			
<b>Categorias</b>	<b>Expressões eliciadas pelos sujeitos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>1. Aprimorar o conhecimento</b>	Adquirir novos conhecimentos (8); crescimento, desenvolvimento, aprendizado; oportunidades de aprendizagem profissional; acesso a novas técnicas e tecnologias de pesquisa; desenvolver e disseminar estes conhecimentos adquiridos.	15	45,5
<b>2. Melhorar a prática profissional</b>	Conseguir administrar meu tempo e me dedicar ao máximo; Aplicar praticamente as ideias debatidas na pós-graduação; maior qualidade as minhas funções no serviço público; melhorar o desempenho de minhas atividades no serviço público; contribuir para uma melhor e mais eficiente administração pública; melhor desempenho na instituição; Melhoramento na qualificação para aplicação na gestão dos contratos administrativos; Além da capacitação profissional, alcançando uma titulação de Mestre, o reconhecimento no meio profissional; desenvolvimento do pensamento crítico e uma visão mais ampla do mundo acadêmico; Tornar-me um gestor capaz de tomar decisões assertivas; enriquecer a nossa capacidade profissional e nos tornar, também, cidadãos melhores e mais comprometidos com o trato dos recursos públicos; ascensão profissional; dedicar ao máximo; implementar melhorias no serviço público; por em prática no desempenho de minhas atividades no setor.	18	54,5

Juazeiro do Norte, CE, 2020

Os relatos demonstraram que as expectativas em relação ao mestrado são principalmente: 1 – Aprimorar o conhecimento (45,5%) e 2 - Melhorar a prática profissional (54,5%).

As falas são no sentido de aquisição de novos conhecimentos, para aplicar no dia a dia laboral na instituição, através da melhoria dos seus desempenhos.

Toda melhoria em termos de avanços no conhecimento, é de certa forma, promotora de um amadurecimento, seja ele pessoal ou técnico e profissional, com implicações na qualidade e satisfação com a vida laboral dos envolvidos.

Sobre as dificuldades que os recém-ingressos acreditam que enfrentarão no decorrer do curso de MPPG, as respostas encontram-se na tabela a seguir.

**Tabela 6** - Distribuição das dificuldades que o aluno acredita que irá enfrentar no decorrer do curso de MPPG.

<b>Dificuldades que o aluno acredita que irá enfrentar no decorrer do curso de MPPG</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Expressões eliciadas pelos sujeitos</b>
Conciliar o Tempo	O tempo curto para estudar; Conciliação de tempo e de cargos; Tempo e conciliar as atividades; conciliar tempo de estudo com trabalho; Conciliar a jornada de trabalho com as atividades das disciplinas do mestrado, principalmente porque estamos atuando remotamente por conta da pandemia do Coronavírus; A falta de tempo para me dedicar; conciliar com a minha vida pessoal e profissional; buscar um equilíbrio entre o trabalho, estudo, família e espiritualidade; tempo; Compatibilidade de horário com os deveres do trabalho e do lar; Administração do trabalho, das atividades do mestrado e das demandas domésticas no contexto da pandemia; Cumprir as atividades em tempo hábil, aprender a discutir temas com visão mais crítica e profunda, perder a timidez para apresentação de seminários; Gestão do tempo e cobrança pessoal; conciliar as atividades laborais com as atividades do mestrado, bem como imergir no mundo da pesquisa; conseguirmos conciliar os estudos com trabalho e/ou família, mas com a devida do gestão do tempo, acredito que consigamos nos dedicar e fazermos o melhor; Atender, de pronto, todos os anseios: trabalho, mestrado e família; Administração do tempo.

Juazeiro do Norte, CE, 2019

Com relação às dificuldades, sobressaiu-se apenas uma categoria: Conciliar o tempo. Neste caso, o tempo dedicado as atividades do mestrado com as outras demandas que são trabalho e família. Observe-se que no mestrado profissional os servidores não se afastam das suas atividades laborais.

No caso dos servidores que estão cursando mestrado, há uma aparente sobrecarga, dado que, além do tempo nas aulas, há atividades de estudo, trabalhos e leituras próprias de um curso, além de todos estarem atuando nas suas atividades profissionais junto a instituição, aumentando a jornada de dedicação e diminuindo o tempo de lazer e de dedicação à própria família.

Segundo Adizes (2002), não há crescimento sem algum tipo de sacrifício. Neste sentido o Mestrado Profissional parece percebido como mais um desafio na vida dos alunos recém-ingressos.

Para os servidores com menor qualificação, existe uma expectativa de consumo, pois o trabalho representa talvez, o único meio de garantia da manutenção de condições mínimas de uma possibilidade de melhoria de condições de vida para si mesmo e para os descendentes. Os significados que atribuíram às dificuldades em realizar o curso foca principalmente na possível dificuldade em conciliar o tempo entre as atividades próprias do curso com a sua rotina de trabalho. As percepções legitimam uma expectativa de preocupação com a satisfação de necessidades sociais básicas através do trabalho.

Sobre a possibilidade do Mestrado agregar algum tipo de benefício a UFCA, as respostas foram elencadas no quadro a seguir.

**Tabela 7 - Distribuição dos Benefícios o Mestrado Profissional em Gestão Pública trará para a UFCA.**

<b>Benefícios do MPPG para a UFCA</b>			
<b>Categorias</b>	<b>Expressões eliciadas pelos sujeitos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>1. Melhoria dos serviços prestados</b>	Os projetos desenvolvidos pelos servidores técnico-administrativos terão muita relevância para o desenvolvimento da instituição, em diversas áreas; melhores serviços para a comunidade acadêmica e população do Cariri; haverá avanços nas questões de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência; realização de estudos na área e na implementação da pesquisa, agregando avanços na gestão das questões de acessibilidade; Universidade ganhará em termos de melhoria na gestão, no alcance de seus objetivos e visão de futuro; otimização do trabalho; melhoria nos processos internos e alcance de objetivos estratégicos importantes; qualidade nos serviços desenvolvidos à comunidade; melhor aplicação dos recursos públicos; outras responsabilidades atribuídas a todos os agentes públicos; contribuir com os objetivos institucionais; Aumento na compreensão do trabalho desenvolvido na UFCA; aplicação no mundo do trabalho e na sociedade em que os formandos estão inseridos; conhecimentos e habilidades adquiridos no decorrer do curso; melhoria da qualidade e eficiência do trabalho; Contribuir, literalmente, para a melhoria da gestão da UFCA. em especial a estratégia e orçamentária; Melhorias dos seus processos internos.	14	53,8
<b>2. Qualificação dos servidores</b>	Profunda formação crítica dos servidores da instituição; Qualificação dos servidores (2); formação de gestores capacitados; Melhoria nos serviços prestados pelos servidores; Qualificação dos seus profissionais; Capacitação do corpo técnico (2); empoderamento do servidor capacitado; aperfeiçoamento dos seus servidores em gestão pública; gestores bem capacitados; Servidores qualificados, com capacidades desenvolvidas; formação de gestores públicos,	12	46,2

	o mestrado trará maior reconhecimento para a instituição; desenvolver e aperfeiçoar conhecimentos na área de gestão pública do servidor.		
--	--	--	--

Juazeiro do Norte, CE, 2020

Quanto aos benefícios percebidos, duas categorias sobressaíram-se: 1 - Melhoria dos serviços prestados (53,8%) e, 2 Qualificação dos servidores (46,2%).

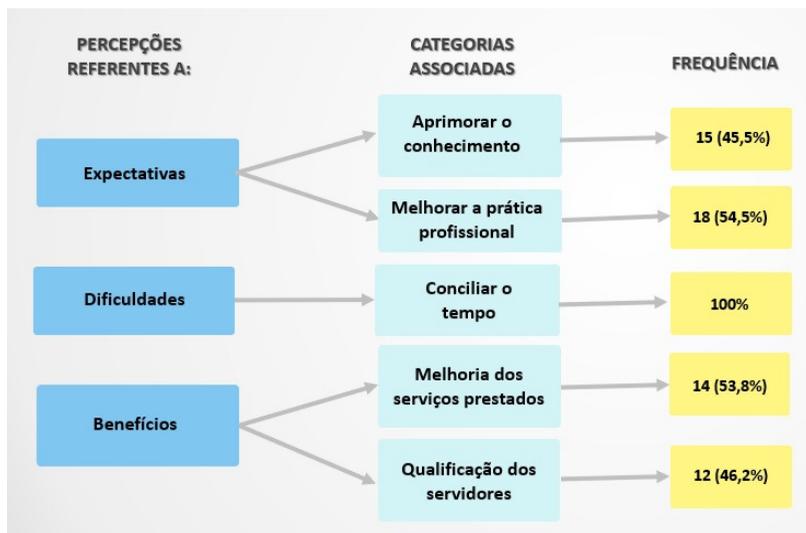
No primeiro caso, consideram que o mestrado agregará valor em termos de melhoria do trabalho que já desempenham na instituição. No segundo caso, a qualificação em termos de conhecimentos e habilidades novas, implicarão em um maior desenvolvimento pessoal, enquanto servidor melhor qualificado para o exercício de sua função.

Assim, as representações sociais e percepções, que possuem a linguagem para sua compreensão, devem ser consideradas como estratégia importante para a análise do social, por privilegiar a comunicação da vida cotidiana: *"Pela sua vinculação com a realidade, a compreensão da fala exige ao mesmo tempo a compreensão das relações sociais que ela expressa."* (MINAYO, 1993, pág. 175)

Embora a motivação seja é considerada como uma força pessoal interna, que sustenta e regula todas as nossas atitudes e comportamentos mais importantes, *"trata-se de uma experiência íntima e pessoal que não pode ser estudada diretamente"*(VERNON, 1973, p.11).

Na sequência, um resumo em forma de quadro sinótico das percepções dos alunos referentes ao Mestrado Profissional em Gestão Pública e categorias associadas.

**Figura 4** – Quadro Sinótico relativo às Percepções dos alunos referentes ao Mestrado Profissional em Gestão Pública e categorias associadas.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Ainda sobre a Motivação, esta é uma energia advinda das aspirações, necessidades e valores individuais, que se manifesta pela forma como o trabalho é executado (VALDEZ, 2003). Daí a ideia de considerar-se a motivação como uma estratégia alternativa para a melhoria do desempenho do servidor quanto a sua produtividade. Neste caso, melhorando a performance institucional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi entender e esquematizar as percepções e expectativas, dos recém ingressos do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Cariri. Dessa forma, mapeou-se as percepções dos benefícios e desafios dos recém ingressos da turma 2 do curso de MPPG, ofertado na

Universidade Federal do Cariri. A enquete constou de aplicação de questionário aos alunos, via GoogleForms. A pouca literatura sobre a temática evidencia a originalidade do trabalho e a relevância social do mesmo.

Com relação ao primeiro objetivo específico: O curso conta com 16 ingressos com idades entre 26 a 56 anos (média 34,5. Dp= 8,017), sendo 10 do sexo feminino (62,5%) e 6 do sexo masculino (37,5%). A maioria assistentes de administração (63, Com tempo médio de atuação na UFCA de 5 anos e 8 meses. Dos servidores, 15 possuem função gratificada (93,8%) e 1 não possui (6,3%). Em termos de escolaridade, 3 (18,8%) possuem apenas curso de graduação e 13 (81,3%) já concluíram algum curso de Especialização. Ainda, 5(31,3%) já tentaram seleção para mestrado pelo menos uma vez e 11 (68,8%) prestaram a seleção de mestrado pela primeira vez. Sobre se tiveram incentivo da chefia imediata, 14 (87,5%) afirmaram que sim e apenas 2 (12,5%) afirmaram não terem sido incentivados pela chefia imediata a candidatura para seleção do mestrado. Sobre o tipo de trabalho, os participantes informaram que seu projeto seria de dissertação 9(56,3%) e de Intervenção 7(43,8%). Os temas foram distribuídos em duas categorias: Categoria 1 – Proposta de Melhoria de Processo de Trabalho – agregou 5 (31,2%) dos projetos de pesquisa e Categoria 2 – Levantamento de Situação – agregou 11 (68,8%) dos projetos.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, quanto a percepção de Mestrado, três categorias foram associadas as falas dos sujeitos da pesquisa: Categoria 1 – Aprendizado. foram organizadas 19 palavras (52,8%); Categoria 2 – Avançar, total de 12 palavras (33,3%) e Categoria 3 – Autoestima. 5 palavras (13,9%) expressas nesta categoria.

Com relação a percepção de Gestão pública três categorias sobressaíram-se: Categoria 1 – Gestão. (40,5%); Categoria 2 – Crescimento. (31,0%) e Categoria 3 – Fazer o correto. (28,5%).

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, as percepções associadas às expectativas em relação ao curso foram dispostas em

duas categorias: 1 – Aprimorar o conhecimento (45,5%) e 2 - Melhorar a prática profissional (54,5%). Já as percepções associadas às possíveis dificuldades que o recém ingresso acredita que irá enfrentar no decorrer do curso de MPPG, todos responderam que conciliar o tempo é o mais desafiante. Neste caso, referindo-se ao tempo dedicado as atividades do mestrado, com as outras demandas que são trabalho e família.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, quanto as percepções associadas aos benefícios do Mestrado, duas categorias sobressaíram-se: 1 – Melhoria dos serviços prestados (53,8%) e, 2 Qualificação dos servidores (46,2%).

A administração pública brasileira ainda é detentora de muitas deficiências que prejudicam seu bom funcionamento, de modo que ainda é necessários muito investimento para sua melhoria, modificando a forma de gestão, estruturação, bem como de investimento no capital humano.

O ano de 1988 foi um marco para a reforma da administração pública, uma vez que a Constituição promulgada neste ano, apresentou diversos dispositivos voltados para o aperfeiçoamento do serviço público, tornando inclusive a eficiência como princípio norteador das atividades administrativas.

A presença destes dispositivos foi algo de grande relevância, visto que a administração já devia respeito ao princípio da legalidade, que impõe uma atuação alinhada com os limites do permitido pela legislação vigente.

Dentre os vários artigos trazidos pelo referido diploma legal, destacamos a adição do princípio da eficiência como base das atividades administrativas; a imposição legal de que os entes públicos devem investir na educação, qualificação e treinamento dos seus funcionários; assim como o condicionamento da promoção na carreira à necessidade de realização de cursos.

Ainda, consideramos relevante o estabelecimento de um período de estágio probatório, no qual o servidor fica sob análise, devendo apresentar bom desempenho em sua função para ser efetivado, bem como a criação de mecanismos de fiscalização e denúncia de possíveis irregularidades na prestação do serviço público.

Com base no exposto, concluímos que o investimento na capacitação e treinamento de funcionários é algo importante e necessário para potencializar seu desempenho. Esta ação certamente possibilitará a oferta de um atendimento ao público com maior eficácia. Deve ser algo contínuo, como forma de permitir que o servidor esteja sempre atualizado, em conformidade com as novas tecnologias e exigências institucionais, impostas pelas naturais mudanças ante os novos contextos globalizados.

Os resultados deste estudo, pode conter algumas limitações metodológicas e devem ser considerados apenas para o contexto da turma 2 do MGP-UFCA, não devendo ser generalizados para outras IES.

Estudos em outras instituições de ensino superior públicas, em mestrados semelhantes devem ser estimulados, para fins de comparação.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak, *Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito*, São Paulo: Ed.Pioneira Thomson-2002.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Congresso Nacional, 5 out. 1988.

CAPES. *Plano Nacional de Pós-Graduação –PNPG 2011-2020/CAPES*. Brasília, DF: CAPES, 2010. 2v.: il. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG\\_Miolo\\_V2.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG_Miolo_V2.pdf)>. Acesso em: 28.09. 2019.

CAPES. *Portaria No 47*, de 17 de outubro de 1995. Determina a implantação na CAPES de procedimentos apropriados à recomendação, acompanhamento e avaliação de cursos de mestrado dirigidos à formação profissional. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <[ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/download/87/83](http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/download/87/83)>. Acesso em: 28.09. 2019.

CAPES. *Portaria No 80*, de 16 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria\\_CAPES\\_080\\_1998.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria_CAPES_080_1998.pdf)>. Acesso em: 28.09. 2019.

CHIMENTÃO, Lilian Kemmer. *O significado da formação continuada docente*. 4 CONPEF, Universidade Estadual de Londrina, 2009. Disponível em: <<http://www.uel.br/eventos/conpef/conpef4/trabalhos/comunicacao/oralartigo/artigocomoral2.pdf>>. Acesso em: 26/03/2021.

CUNHA, L. F. F. *Atendimento ao cliente com ênfase na gestão pública*. 2010. 17 f. TCC (Pós-graduação) - Curso de Atendimento Ao Cliente Com ênfase na Gestão Pública, Faculdade Albert Einstein, Brasília, 2010. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/31581>>. Acesso em: 26/03/2021.

DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pesquisa.php?q=gest%E3o+p%FABlica>>. Acesso em 20.09.2019.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

em: < [https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt\\_BR&id=5679](https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=5679)>. Acesso em 28.09.2019.

MAYO, A. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MEC. *Portaria Normativa No 17*, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa\\_17MP.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf)>. Acesso em: 28.09. 2019.

MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec – Abrasco, 1993.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 6ª ed. Riode Janeiro: Record, 1995.

PEREIRA, C. F. O. *Reforma administrativa: o Estado, o serviço público e o servidor*. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PRPGP/UFRN. Disponível

RIBEIRO, R.J. O mestrado profissional na política atual da Capes. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*. v. 2, n. 4, p. 8-15, Jul. 2005. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/72/69>>. Acesso em: 28.09.2019.

SÁ, G. M. S. *Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público*. TCC (Bacharelado em Administração). Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Ed. BestSeller: São Paulo. 4 ed, 1990.

STASSUN, C. C. S; WIPPEL, F. Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do alto vale do Itajaí-SC. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 41, jul./dez. 2013.

VALDEZ, M. R. K. *Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão: estudo de caso da Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas do município de Joinville*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VELOSO, Elza Fátima Rosa et al., 2011. Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Rev. bras. orientac. prof.*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 61-72, jun. 2011. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-3902011000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-3902011000100008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 05 abr. 2021.

VERNON, M. D. *Motivação humana*. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes, 1973. (trabalho original publicado em 1969).

## COMUNICAÇÃO INTERNA E FEEDBACK NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

---

*Francisca Cristiane Gomes de Souza*<sup>1</sup>

*Kátia Daniele Dutra Brito*<sup>2</sup>

*Lílian Cavalcante Feitosa*<sup>3</sup>

*Sabrina Suerli Lucena Melo*<sup>4</sup>

*Gislene Farias de Oliveira*<sup>5</sup>

**Resumo:** A comunicação parece ser o elemento-chave, dentre as estratégias organizacionais no sentido de se promover o comprometimento com a entrega de produtos e serviços de qualidade. O Objetivo principal foi analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA. Trata-se de um estudo de campo, descritivo, quantitativo, realizado com uma amostra de 42 Técnicos Administrativos e Docentes gestores de ambos os sexos, com idades variando entre 21 e 60 anos, realizado entre 10/11 a 10/12/2020. A coleta dos dados se deu a partir de um questionário, contendo questões sociodemográficas e sobre as percepções dos respondentes acerca da comunicação e feedback, no tocante a avaliação de desempenho de 2020. Os resultados demonstraram que a comunicação e o feedback, na maioria dos aspectos estudados foi satisfatória. O aspecto menos satisfatório disse respeito a não receber um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre a Avaliação de Desempenho 2020. Com relação a como melhorar a comunicação e o feedback na UFCA, as falas eliciaram 5 categorias: Formalizar regras; Tecnologia adequada; Reuniões de alinhamento; Capacitações e Fornecer feedbacks. Este trabalho é um importante diagnóstico que, certamente deve servir como ponto de partida para políticas públicas de capacitação, relacionadas aos temas comunicação e feedback.

**Palavras-chave:** Comunicação interna; Feedback; Universidade Pública.

---

<sup>1</sup> Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Juazeiro do Norte. Gerente da Divisão de Gestão de Desempenho da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Cariri. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: cristiane.souza@ufca.edu.br

<sup>2</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora pública da Universidade Federal do Cariri – UFCA. katia.brito@ufca.edu.br;

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri e Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Servidora pública federal da Universidade Federal do Cariri. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. E-mail: lilian.cavalcante@ufca.edu.br;

<sup>4</sup> Graduação em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio. Gerente da Divisão de Capacitação da Universidade Federal do Cariri – UFCA. E-mail: sabrina.melo@ufca.edu.br;

<sup>5</sup> Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Docente da Universidade Federal do Cariri. UFCA. Chefe da Sessão de Orientação e Acompanhamento de Desempenho da UFCA. E-mail: gislene.farias@ufca.edu.br.

## INTRODUÇÃO

Em um contexto organizacional, qualidade e comprometimento são questões importantes, as quais necessitam de maior atenção dos gestores. Autores como Cardoso (2006), já orientava sobre dar-se maior destaque à relação entre comprometimento e qualidade, enfatizando o papel da comunicação para uma efetiva conquista desse comprometimento. Em conformidade com esses autores, a comunicação parece ser o elemento-chave, dentre as estratégias organizacionais no sentido de se promover o comprometimento com a entrega de produtos e serviços de qualidade. Neste sentido, carecem receber informações compreensíveis, isentas de vieses, que lhes permitam não apenas fazer o trabalho no tempo, mas compreender seus papéis individuais e coletivos dentro de um processo institucional maior. Daí pode-se intuir a grandeza do papel da comunicação interna como essencial para a promoção da qualidade.

São escassos os estudos que tratam do papel da comunicação interna enquanto instrumento para a promoção de uma gestão organizacional de qualidade, principalmente nas universidades públicas. Dessa forma, o presente estudo pretendeu refletir sobre a temática, também com a finalidade de contribuir para um incremento na base de conhecimentos sobre comunicação interna e feedback em universidades públicas.

O Objetivo principal foi analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA. Para isso, foi necessário também: a) Caracterizar a amostra dos participantes; b) Conhecer aspectos sobre a comunicação recebida na UFCA, sobre avaliação de desempenho e c) Conhecer a percepção dos respondentes quanto ao que pode ser feito para melhorar a comunicação na UFCA, em termos de avaliação de desempenho.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um dos recursos mais importantes numa instituição (KUNSCH, 2012; KUNSCH, 2003; GIBSON et al., 1981). Há diversas definições para a Comunicação Organizacional, a depender do contexto de sua avaliação (FLORÊNCIO, 2019). Conforme Medrano (2007, p. 39), poderia ser pensada como "um processo que ocorre, que tem lugar, entre os membros de uma coletividade social". Autores como Kunsch (2003) definem a Comunicação Organizacional como uma teoria que tenta compreender como o fenômeno comunicacional se processa nas organizações. Também como funciona o processo de mediação da comunicação intra e extra organização. O domínio da comunicação, quer seja interna ou externa, é imprescindível para a qualidade dos serviços prestados pela organização como um todo. O conhecimento de como acontecem as interações entre os diversos níveis da organização, ajudam a manter estruturas comunicacionais cada vez mais eficazes, mediadas por uma diversidade de canais, inclusive pelos novos sistemas informatizados. O Quadro 1 demonstra a abordagem teórico-conceitual de Scroferneker (2006), no que se refere a Comunicação Organizacional, destacando os principais autores e suas diferentes percepções.

## Quadro 1 - Diferentes abordagens de Comunicação Organizacional

Definições de Comunicação Organizacional	
Hall, 1984	Examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. A comunicação é um processo relacional- emissor/receptor – isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.
Kreps, 1990	Como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva do autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação ( <i>data-gathering</i> ) para os membros da organização. A informação se constitui a variável intermediária que une a comunicação à organização.
Goldhaber, 1991	Partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto, conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes.
Riel, 1995	Engloba relações públicas estratégias organizacionais ( <i>public affairs</i> ), <i>marketing</i> s corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.
Restrepo, J. 1995	A comunicação nas organizações deve ser entendida de maneira integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem).

Fonte: Adaptado de Scroferneker (2006).

Para Currell e Chambel (2002), a definição de comunicação é "o processo pelo qual um grupo gera a informação". Medrano (2007) e Kunsch (2012), complementam que a Comunicação Organizacional refere-se, também, aos fluxos de dados - que são coadjuvantes, de algum modo - dos seus processos de comunicação e intercomunicação. A necessidade humana de se comunicar leva a comunicação organizacional a impulsos unicamente social. Segundo Tubbs e Moss (2003), a comunicação humana ocorre no contexto das organizações.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Autores como Gibson *et al.* (1981) nos fornecem uma visão da Administração referente a Comunicação Organizacional. Para esses autores, as funções administrativas básicas tais como planejar, controlar, organizar e dirigir, são efetivadas mediante a atividade de comunicação, realçando sua importância para o funcionamento da organização como um todo.

A estrutura da organização necessita propiciar uma comunicação efetiva em três direções diferentes (GIBSON *et al.*, 1981): (1) de cima para baixo, de uma hierarquia superior, para uma mais abaixo. Tais instruções, normalmente são orientações ou determinações para alguma atividade; (2) de baixo para cima. Nestes casos, o emissor das mensagens posiciona-se um nível hierárquico mais inferior que o do receptor; e (3) horizontalmente. Neste caso, a comunicação se estabelece entre pares de hierarquia semelhante. Autores como Kunsch (2003), Curral e Chambel (2001), Tubbs e Moss (2003) estão de acordo com a abordagem de Gibson *et al.* (1981), quando orientam a existência dos três tipos de atuação comunicacional, seja ela ascendente, descendente ou horizontal.

O homem como um ser social, carece de uma comunicação eficaz. A comunicação parece ser influenciada pelos canais por onde ela é mediada. Enquanto Curral e Chambel (2001) consideram como muito mais efetivo o encontro presencial, já que este possibilita o contato pessoal, e portanto uma resposta imediata, o que evitaria problemas de comunicação, autores como Quinn (1992) já fixam sua teoria na importância dos processos organizacionais e uso das novas tecnologias, que segundo ele, aumentam o conteúdo intelectual das partes e da organização como um todo.

Medrano (2007) informa que as questões relacionadas a responsabilidade social das organizações fortificam a necessidade de atendimento à cidadania, como um exercício indispensável das organizações. Neste sentido, o autor coloca quatro perspectivas que

precisam ser consideradas na Comunicação Organizacional: Uma perspectiva mecânica, que enxerga a Comunicação Organizacional como um processo onde a mensagem avança através de um canal, de um ponto a outro; b) Uma perspectiva psicológica: relacionada às características dos indivíduos que podem afetar a comunicação; c) Uma perspectiva interpretativa-simbólica. Envolve os significados compartilhados e comportamento social; d) Uma Perspectiva de interação entre os diversos sistemas envolvidos. Neste caso, concentra-se em comportamentos externos, como potenciais influenciadores.

Medrano (2007) nos aponta que a Comunicação Organizacional associa diversas áreas do conhecimento, como o Marketing (Comunicação Mercadológica), as Relações Públicas (Comunicação Institucional), bem como a Comunicação Interna (Comunicação Administrativa).

Kunsch (2003) apud Moreira e Ribeiro (2015), organizou os tipos de comunicação e influências que acontecem na transmissão de informações, sintetizados no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2** - Tipos de Comunicação e influências primárias em função do nível de análise



Fonte: Adaptado de Kunsch (2003).

Neste sentido há contextos da comunicação organizacional que, dependendo do tipo de comunicação, sofre determinadas influências, seja de fenômenos cognitivos, papéis e normas sociais, seja das relações interdepartamentais e das relações entre organizações ou dos componentes ambientais.

## **A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA GESTÃO DE PESSOAS**

Missel (2012), conceitua o feedback como uma técnica que consiste na realização de retornos sistemáticos, onde os gestores auxiliam os servidores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sejam negativos ou positivos.

O feedback na gestão de pessoas é algo que está associado ao bem-estar do servidor. Este deve ser uma preocupação constante do gestor numa instituição pública. Isso nos mostra que, para além da avaliação de desempenho, é indispensável a realização de vários momentos de feedback, os quais significam dar o retorno, uma resposta a um determinado pedido ou acontecimento, ou ainda, dialogar a respeito de situações internas, atitude e resultados.

Dessa forma pode-se intuir que Avaliação de Desempenho e Feedback, na Gestão de Pessoas, dizem respeito a uma avaliação e um reflexão da mesma, junto ao avaliado. No caso da avaliação de desempenho, esta é devidamente sistematizada, abrangendo normalmente um período de atividades. No caso do feedback, este é mais flexível, devendo ser contínuo e para garantia de maior eficácia.

A prática do feedback, segundo Missel (2012), tem apresentado avanços importantes. É uma metodologia indiscutivelmente eficaz para o alcance de resultados. Num contexto de gestão pública, os resultados de um feedback bem conduzido, viabilizam o crescimento do servidor e da instituição.

Para Dutra (2002), Estimular o desenvolvimento, implica em incentivar o aprimoramento e a constante qualificação do servidor, gerando tanto custos como maior benefício para ambas as partes. É preciso considerar-se qual a clareza que possuem gestores e servidores, da relevância de suas funções, para que nenhuma parte seja cobrada além do que seja o adequado e necessário. Daí a importância de um mapa detalhado sobre as atividades dos cargos, funções e suas respectivas atividades numa instituição pública. Este será um norte para adequados avaliação e feedback.

Justica-se pois, a necessidade de analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de campo, descritivo, quantitativo, realizado na Universidade Federal do Cariri entre novembro e dezembro de 2020.

A Universidade Federal do Cariri, é uma Universidade pública de Ensino Superior , com sede ao município de Juazeiro do Norte, mas que tem outras unidades em municípios circunvizinhos. Iniciou suas atividades de maneira oficial em junho de 2013. Antes, desde 2001, funcionou como uma unidade descentralizada da Universidade Federal do Ceará.

Atualmente congrega 5 *campi*: Juazeiro do Norte, Barbalha, Crato, Brejo Santo e Icó, que referenciam suas ações em quatro pilares, a saber: o Ensino, a Pesquisa, a Extensão e a Cultura. Os seus objetivos organizacionais compreendem a inclusão social e o desenvolvimento territorial sustentável. Possui em seus cursos estudantes do país e do exterior, em cursos de graduação, mestrados e doutorado.

O universo de 284 servidores, Técnicos administrativos estáveis e docentes em cargo de direção estiveram aptos a participar. A amostra contou com 42 servidores que se dispuseram a participar da pesquisa. Estes foram incentivados a acessarem e responderem o link da pesquisa.

## **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Um questionário, elaborado para o propósito do estudo, com questões abertas e fechadas foi disponibilizado através do Google-forms, contendo questões sociodemográficas, a exemplo de: sexo, idade, tempo de serviço na Instituição, cargo e se possuía função de direção. Outras questões disseram respeito a informações sobre as percepções dos respondentes acerca da comunicação e feedback, no tocante a avaliação de desempenho de 2020, a exemplo de: *“As informações que recebo sobre o trabalho que preciso desenvolver são claras e precisas”*; *“As informações que recebo na rotina do meu trabalho tem uma aplicação direta no exercício de minha função/cargo”*; *“Recebi algum feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre minha Avaliação de Desempenho 2020”*. As respostas foram dispostas em uma escala likert com 4 opções de resposta: 1 – Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Concordo e 4 – Concordo totalmente.

O instrumento ficou disponível entre os dias 10 de novembro de 2020 a 10 de dezembro de 2020.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados foram dispostos em uma planilha excell e posteriormente transportados para o programa estatístico SPSS para análise descritiva e construção das tabelas e gráficos apropriados.

# RESULTADOS E DISCUSSÃO

## 1. Caracterização do Perfil dos respondentes da amostra

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, sobre caracterizar a amostra, fizeram parte deste estudo 42 servidores Técnicos Administrativos e Docentes em cargo de direção da Universidade Federal do Cariri.

**Tabela 1:** Distribuição do sexo e idade dos sujeitos da pesquisa

Sexo	Frequência	Percentual (%)
Masculino	19	45,2
Feminino	23	54,8
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

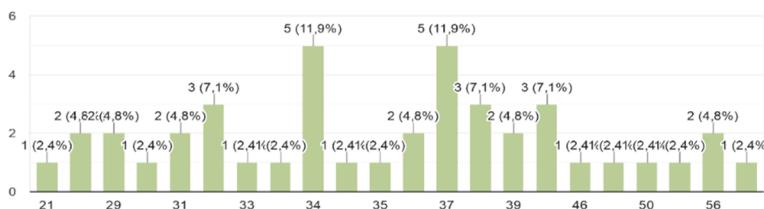
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	21	60	37,11	7,684

Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Suas idades variaram entre 21 A 60 anos (média 37,11. Dp= 7,684), em sua maioria do sexo feminino (23), sendo 19 do sexo masculino. A alta do desvio padrão deve-se a grande diferença entre as idades dos participantes. Em termos ficaram assim distribuídas:

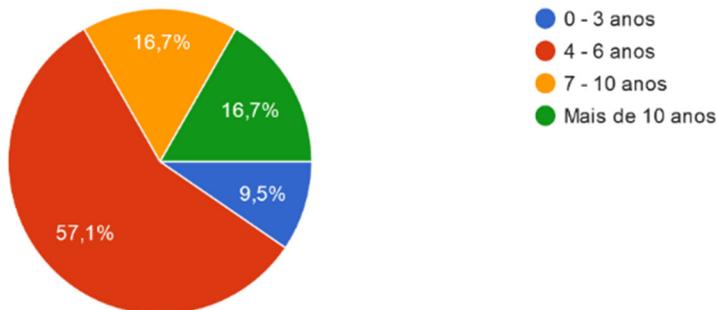
**Gráfico 1:** Distribuição das idades dos participantes Com relação ao tempo de serviço na UFCA.

2 – Idade (anos completos)  
42 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

**Gráfico 2:** Tempo de serviço dos participantes na UFCA



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao tempo de trabalho na UFCA, verificou-se que 9,5% possui entre 0 e 3 anos na instituição; 57,1% possui entre 4 e 6 anos; 16,7% possui entre 7 e 10 anos e, 16,7% possui mais de 10 anos na instituição.

Trata-se de um grupo de servidores que já possui estabilidade e um tempo razoável para que já compreenda as rotinas administrativas e, provavelmente mais adaptados aos colegas de trabalho.

Com relação ao Cargo que ocupa na UFCA.

**Tabela 2:** Distribuição do Cargo ocupado dos sujeitos da pesquisa

Cargo ocupado na IES	Frequência	Percentual (%)
Técnico Administrativo	36	85,7
Docente	06	14,3
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Juazeiro do Norte - CE, 2020.

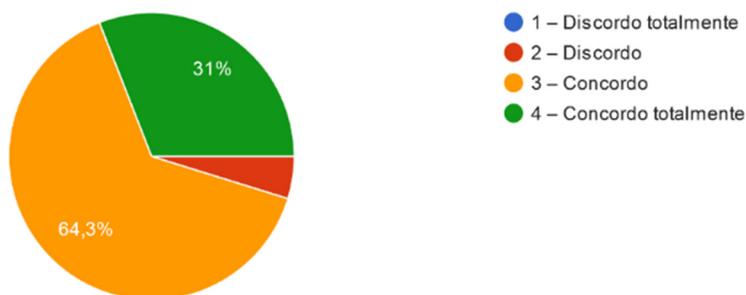
Quanto ao cargo ocupado, 6 são Docentes em cargo de direção (14,3%) e 36 são Técnicos Administrativos (85,7%) .

## 2. Percepções dos respondentes sobre aspectos da comunicação interna e feedbacks

Em atendimento ao segundo objetivo específico, sobre conhecer aspectos da comunicação interna e feedbacks na Universidade Federal do Cariri – UFC, os resultados encontram-se nos gráficos a seguir.

Sobre se recebeu informações claras e precisas para realização do trabalho.

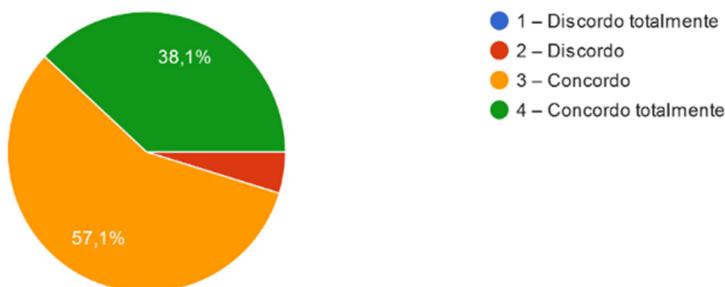
**Gráfico 3:** Sobre se recebeu informações claras e precisas para realização do trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Neste aspecto, 64,3% dos respondentes concordaram em terem recebido informações claras e precisas para realização do trabalho; 31% concordam totalmente com a premissa e apenas 4,7% não concordam em terem recebido informações claras e precisas para realização do trabalho.

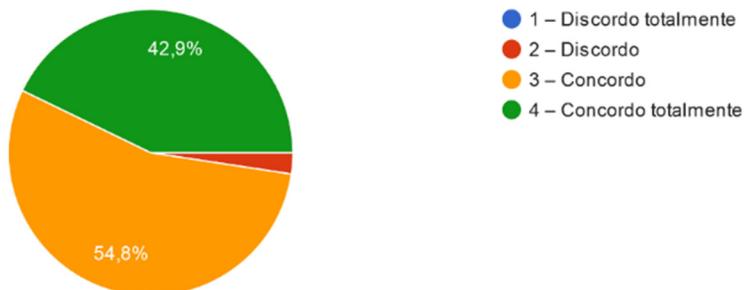
**Gráfico 4:** As informações que recebo na rotina do meu trabalho tem uma aplicação direta no exercício da minha função/cargo.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre a questão do gráfico 4, 57,1% dos respondentes concordaram em que as informações que recebo na rotina do meu trabalho tem uma aplicação direta no exercício da minha função/cargo; 31% concordam totalmente com a premissa e apenas 4,8% discordaram.

**Gráfico 5:** No meu setor de trabalho existe respeito às hierarquias na transmissão das informações

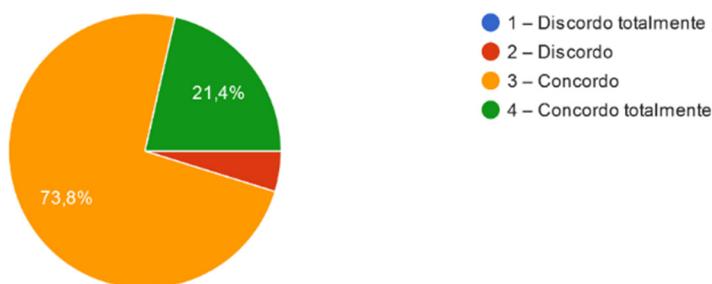


Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação a haver hierarquia na transmissão das informações, 54,8% dos respondentes concordaram; 42,9% concordam totalmente e apenas 2,3% discordaram.

Este foi um dos pontos de grande concordância entre os respondentes, denotando certo respeito aos gestores, premissa importante e salutar ao bom andamento do trabalho a ser realizado.

**Gráfico 6:** A comunicação relacionada ao feedback dentro do seu setor é positiva.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

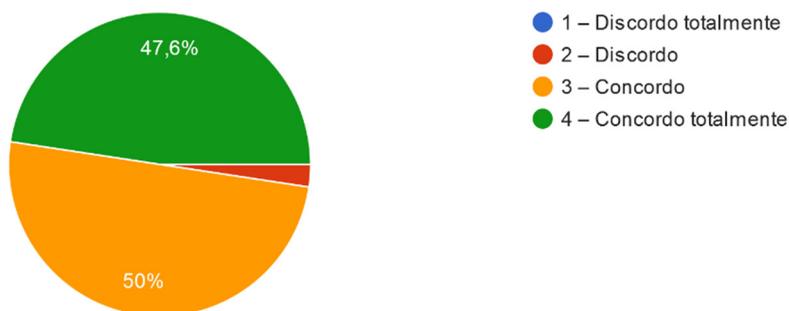
Sobre existir uma comunicação positiva relacionada ao feedback dentro dos setores de trabalho, conforme o gráfico 6, 73,8% dos respondentes concordaram; 21,4% concordam totalmente e, 4,8% discordaram.

O conceito de feedback diz respeito a comunicação de informações ao servidor pelo seu superior imediato ou colega de trabalho, com a finalidade de melhorar seu desempenho (SHUTE, 2007).

O uso de feedback para melhoria do desempenho é uma ferramenta presente nos processos avaliativos de uma maneira geral. Nesse contexto, o superior hierárquico que interage oferecendo o feedback age como um tutor (FREITAS e TARCIA, 2014). O Feedback é um ponto igualmente importante na comunicação. Este precisa ser

direto, porém carregado de certa positividade dialética, de forma a não prejudicar o canal de interação e a confiança do interlocutor.

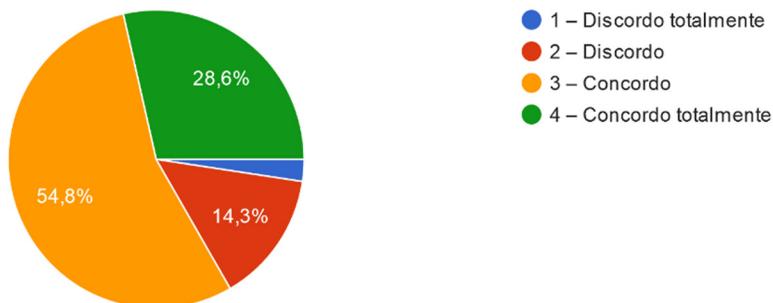
**Gráfico 7:** Meu superior hierárquico consulta suficientemente as partes envolvidas, antes da tomada de decisões



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação a questão apresentada no gráfico 7, sobre o superior hierárquico consultar suficientemente as partes envolvidas, antes da tomada de decisões, 50% dos respondentes concordaram; 47,6% concordam totalmente e apenas 2,4% discordaram.

**Gráfico 8:** Recebo informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do meu desempenho.

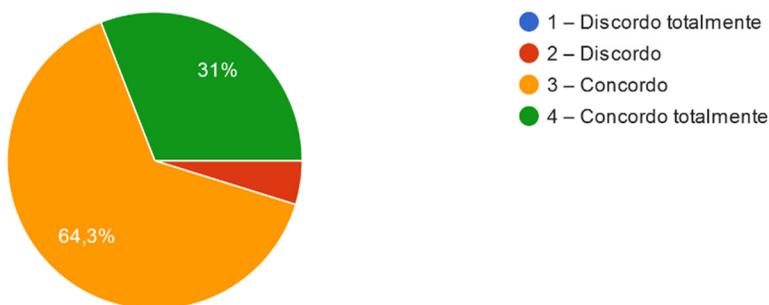


Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre a questão apresentada no gráfico 8, quanto receber informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do meu desempenho, 54,8% dos respondentes concordaram; 28,6% concordam totalmente; 14,3% discordaram e, 2,3 discordaram totalmente.

Este foi um dos itens que merecem atenção, já que há um contingente de 16,6% de servidores que discordaram sobre receber informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do seu desempenho.

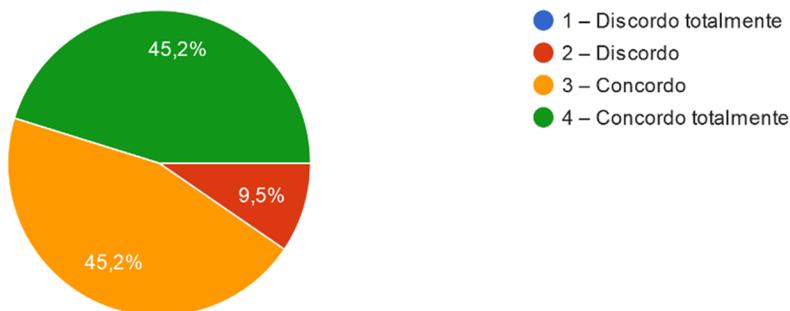
**Gráfico 9:** Considero-me apto a fornecer um feedback claro e objetivo.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre a questão apresentada no gráfico 9, quanto Considerar-se apto a fornecer um feedback claro e objetivo, 64,3% dos respondentes concordaram; 31% concordam totalmente e, 4,7% discordaram.

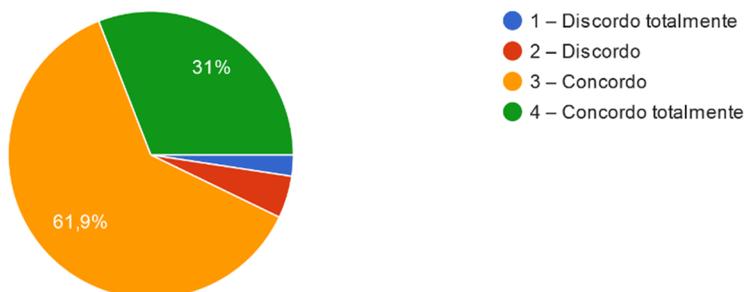
**Gráfico 10:** Quando há uma eventual não-conformidade no trabalho, há uma conversa entre os envolvidos para a melhoria



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Quanto a questão 10, sobre quando há uma eventual não-conformidade no trabalho, há uma conversa entre os envolvidos para a melhoria, 45,2% dos respondentes concordaram; 45,2% concordam totalmente e, 9,5 discordaram.

**Gráfico 11:** Recebo incentivo dos colegas, chefia ou equipe por minhas práticas de trabalho.

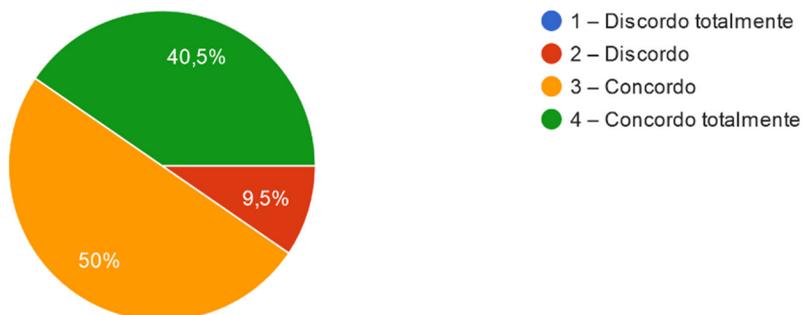


Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 11, sobre receber incentivo dos colegas, chefia ou equipe por minhas práticas de trabalho, 61,9% dos

respondentes concordaram; 31% concordam totalmente, 4,8 discordaram e, 2,3 discordaram totalmente.

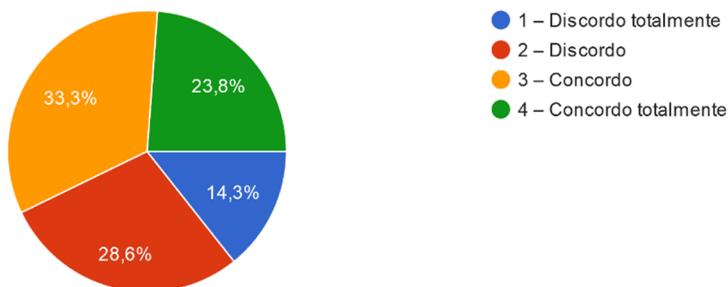
**Gráfico 12:** A Avaliação de Desempenho 2020 levou em conta os pontos técnicos do meu trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Sobre o fato da Avaliação de Desempenho 2020 ter levado em consideração os pontos técnicos do trabalho, 50% dos respondentes concordaram; 40,5% concordam totalmente e, 9,5 discordaram.

**Gráfico 13:** Recebi um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre minha Avaliação de Desempenho 2020.

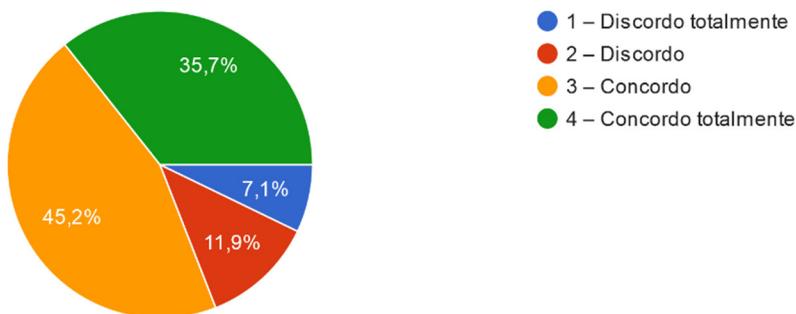


Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 13, sobre receber um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre a Avaliação de Desempenho 2020, , 33,3% dos respondentes concordaram; 23,8% concordam totalmente, 28,6% discordaram e, 14,3% discordaram totalmente.

Neste ponto os servidores foram muito enfáticos em afirmarem haver uma lacuna em termos do feedback da chefia sobre a atribuição da nota relativa aos seus desempenhos. Trata-se de uma necessidade dos servidores que parece inda não foi atendida a contento.

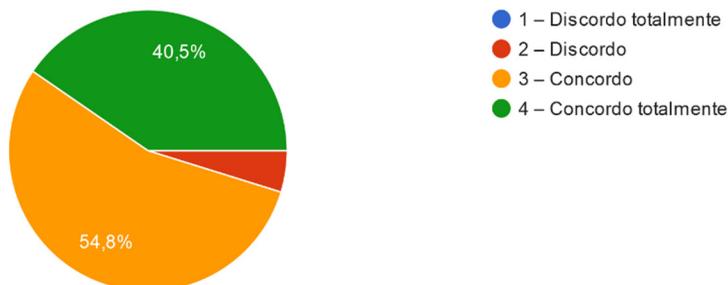
**Gráfico 14:** Tenho conhecimento sobre os critérios utilizados na minha Avaliação de Desempenho 2020.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 14, sobre ter conhecimento sobre os critérios utilizados na minha Avaliação de Desempenho 2020, 45,2% dos respondentes concordaram; 35,7% concordam totalmente, 11,9% discordaram e, 7,1% discordaram totalmente.

**Gráfico 15:** Já participei de capacitação com a finalidade de aprimorar meu desempenho.



Fonte: Dados da Pesquisa, Juazeiro do Norte - CE, 2020.

Com relação ao Gráfico 14, sobre já haver participado de capacitação com a finalidade de aprimorar o desempenho, 54,8% dos respondentes concordaram; 40,5% concordam totalmente e 42,7 discordaram.

### 3. Percepções dos respondentes sobre o que pode melhorar a comunicação interna e feedbacks na UFCA.

**Em atendimento ao terceiro objetivo específico**, sobre o que pode melhorar a comunicação interna e feedbacks na UFCA, as respostas foram dispostas em cinco categorias, dispostas na tabela a seguir:

**Tabela 3** – percepções dos respondentes sobre como melhorar a comunicação e o feedback na UFCA.

Categories	Percepções sobre como melhorar a comunicação e o feedback na UFCA	F	%
1. Formalizar Regras	Mapeamento de processos. Gestão por competência, Fluxogramas . Rádio interna; Definição do mapa de processos de cada setor e política de gestão de lições aprendidas; Planejamento em grupo nos setores com a definição de metas claras que toda a equipe possa acompanhar; Disposição clara das atribuições, objetivos e metas para a realização do trabalho; Melhorar a comunicação interna dos servidores, melhorar o fluxo de processo; Definição mais clara das competências, processos e fluxos e trabalho.; Estabelecer diálogo contínuo sobre o que se espera do trabalho do outro, definir metas e ser acompanhado	1 3	28, 9
2. Tecnologia Adequada	Ter canais mais interativos; Realizar um vídeo por semana sobre as principais comunicações para os servidores; Criar uma cultura de se ler e-mails, consultar processos no SIPAC, visualizar sistemas, etc; Maior divulgação das informações relevantes; Cartilha e manual; Celeridade nas informações; Utilizar os e-mails institucional e do setor como ferramentas formais; Inserção de meios mais eficientes de comunicação, pois devido a pandemia as pessoas estão trabalhando em casa e não no local de trabalho, com isso não tem o contato telefônico. Ex: Celulares oficiais; Centralizar as informações em poucos canais.	1 2	26, 7
3. Reuniões de Alinhamento	Apreciação e discussão, as vezes no próprio centro, sobre as reuniões de trabalho; Realização de Reuniões com a equipe; Reuniões envolvendo gestores no terceiro nível hierárquico ou inferior e não apenas entre o primeiro e os segundos níveis; Reuniões em que toda a equipe possa participar. Deixar claro as funções de cada membro da equipe; Marcar momentos com todos e tornar esse tempo prioridade; Reuniões programadas; Que as decisões sejam tomadas ouvindo todos os envolvidos no processo.	8	17, 8
4. Capacitações	Capacitações que colaborem na compreensão sobre a importância de uma comunicação eficiente; Capacitações sobre o processo comunicação organizacional para ambos os envolvidos (gestor e servidor sob sua responsabilidade); Os servidores entendesse melhor que fazem parte de uma equipe, ou seja, oferta de capacitações visando o trabalho em equipe; Desenvolver habilidades dos gestores; Capacitação dos gestores para dar feedback a sua equipe; Cursos sobre comunicação formal e não formal;	7	15, 5

	Capacitação de gestores em mediação de conflitos; Marcar momentos com todos e tornar esse tempo prioridade.		
5. Fornecer Feedbacks	Estabelecer a cultura de feedbacks uma ferramenta essencial para melhorar a comunicação dentro de qualquer empresa, que seja pública ou privada; Estabelecer diálogo contínuo sobre o que se espera do trabalho do outro, definir metas e ser acompanhado pela chefias de modo mais próximo; Incentivar e ressaltar a importância da Boa comunicação; Melhorar o processo de transparência nas informações.	5	11, 1
Total	..... .....	4 5	100

Juazeiro do Norte – CE, 2020.

**Categoria 1** – Formalizar regras. Esta categoria incluiu aspectos relacionados a definição de processos formalizados para comunicação na instituição.

Documentar formalmente as regras da instituição, de forma que todos os servidores compreendam as normas a seguir, bem como o que é esperado em termos da postura profissional deles, enquanto profissionais, foi percebido como muito importante pelos participantes da pesquisa.

Atualmente há diversos canais possíveis para comunicação, desde a fala presencial, até o telefone, e-mails, whatzaps e similares, dentre outros. E, ao que ficou demonstrada foi uma necessidade de se deixar claro algum tipo de regramento para essas comunicações. Por exemplo: como devem se reportar a cada colega, cliente interno ou superior hierárquico? Como lidar quando a situação for de queixas? Qual fluxo a informação precisa seguir e se existe uma procedimento prioritário; Qual o impacto de cada ação de comunicação realizada nos resultados e resoluções?. É importante perceber que cada canal utilizado (WhatsApp, e-mail, telefone celular), tem determinadas peculiaridades. O ideal é formalizar regras para segurança do processo, a fim de evitar-se que alguma comunicação ou aviso importante não seja despercebido (DEVESA, 2011).

Como orienta Goldratt (1992, p.81) "Diga-me como me mede e eu lhe direi como me comportarei". Portanto, a comunicação, precisa guiar-se por um conjunto de normas, que consubstanciem uma espécie de guia para a ação e, sobretudo para o comportamento numa organização. Regras explícitas tendem a garantir maior eficácia e continuidade ao trabalho.

**Categoria 2** – Tecnologia adequada. Esta categoria agregou as falas referentes ao uso de tecnologias e meios mais adequados na promoção de uma comunicação mais eficientes.

Trata-se de algo de grande relevância poder-se utilizar de meios modernos e tecnologia avançada, como canais para avisos e notícias, para facilitar a comunicação e os processos de trabalho. Uma tecnologia de vanguarda pode dispensar maior segurança nas informações trocadas, mantendo a segurança de dados importantes, assim como proporcionar um histórico para eventuais consultas posteriores (BORBA; PERIN; SAMPAIO; PASQUALOTTO; UGALDE, 2012).

Não adiantaria utilizar todas as tecnologias da informação disponíveis, apenas por um modismo. É preciso uma consciência do porquê da escolha de determinadas mídias digitais (KROHLING KUNSCH, 2007; BRUNSTEIN; DOMENICO e SILVA, 2019).

Seu objetivo é sempre uma melhoria no fluxo de dados e informações, bem como dar maior celeridade aos processos, onde cada servidor possa acompanhar as atualizações e, informações das quais necessita para seu trabalho.

Um estudo conduzido por Marques (2018) observou que a capacidade de comunicar posiciona-se como principal requisito quando se precisa promover um profissional, ressaltando que uma das grandes dificuldades nas organizações refere-se a deficiência na comunicação. O seu papel principal é proporcionar a interação entre os indivíduos, de maneira que eles possam ter maior compreensão mútua, dentro de um processo de interação social. Desta forma, está a habilidade comunicacional, determinante no estabelecimento de

relações mais saudáveis entre os indivíduos envolvidos, questão essa que, interfere no desempenho profissional e, conseqüentemente no sucesso da organização.

**Categoria 3** – Reuniões de alinhamento. Nesta categoria foram organizadas as falas que incluíram a necessidade de realizações de reuniões para esclarecimento sobre o que é esperado dos servidores, nas suas atividades e competências.

É importante que os momentos de reuniões tenham alguma validade, de forma a manter os participantes atentos. Portanto, conduzir reuniões rápidas e objetivas, com o propósito de informar, alinhar e reajustar aqueles procedimentos em curso, são ideais. Também ter-se um objetivo e estruturar os pontos a se discutir, cumprir o horário acordado, com todos cientes da pauta a ser discutida evita dispersões e perda de tempo (GOMES; ANSELMO e LUNARDI FILHO, 2000).

As reuniões, podem ser realizadas presencialmente ou com ferramentas de videoconferência. Neste último caso tem se mostrado como excelentes oportunidades para repasse e discussões de informações novas, avisos, e alinhamento sobre o andamento dos trabalhos dos servidores.

**Categoria 4** – Capacitações. Esta categoria inclui habilitar através de treinamento continuado, os colaboradores sobre comunicação e feedback.

O treinamento para que se possa cobrar maior responsabilidade compartilhada é imprescindível. É necessária a compreensão de que uma boa comunicação na instituição requer capacitação, requer treinamento para que se possa conhecer sua importância e detalhes, que possam favorecer maior qualidade na prestação dos serviços e nas relações interpessoais.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997), a capacitação e o treinamento são processos que habilitam o servidor a adquirir maior índice de eficiência no seu trabalho. Incluem mudanças de paradigmas

à partir de apropriados hábitos de pensar, desenvolvimento de habilidades novas, conhecimentos e atitudes. Autores como Magalhães e Borges-Andrade (2001), consideram capacitação como uma ferramenta administrativa de vital importância para que se possa auferir maior qualidade ao trabalho, melhorando consideravelmente o desempenho do servidor. Em termos da comunicação, melhor compreensão das instruções e normativas e assimilação de novas atitudes, além de modificações nos comportamentos, em função de eventuais dificuldades relacionais e sociais mais amplas.

**Categoria 5** – Fornecer feedbacks. Nesta categoria foram dispostas as falas que se referiram sobre a importância dos feedbacks para a melhoria da comunicação interna na instituição.

A constância dos feedbacks de comportamento dos servidores são boa estratégia de comunicação, de forma que compreendam o que se espera deles e, como forma de verificação sobre se estão atendendo as expectativas (ROCHA e LUZ, 2020). Trata-se de uma boa oportunidade para que se observe e discuta os pontos que podem ser melhorados para, em seguida, buscar implementar as mudanças cabíveis.

Outras respostas disseram respeito a estarem satisfeitos com a forma como acontece a comunicação, ou não tiveram nada a apontar de significativo, a exemplo das falas: “Na minha opinião.... a comunicação é eficiente”; “Nada a declarar”; “Não tenho sugestões”; “Nada me ocorre agora”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar aspectos relacionados a comunicação interna e feedback, mais especificamente durante as avaliações de desempenho de 2020 na Universidade Federal do Cariri – UFCA.

Foram discutidas definições teóricas e informações via breve uma revisão da literatura. Aspectos teóricos e conceitos sobre comunicação foram apresentados inicialmente para demonstrar através de uma base teórica a importância do uso de feedbacks nos processos de Avaliação de Desempenho de servidores públicos. Avaliar é um processo dinâmico, que se constrói em etapas: 1. medir, que trata-se de atribuição de valor (números), para que se possa 2. intervir no sentido de um aprimoramento.

Com o avanço das políticas de gestão de pessoas, assim como de recursos humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior, o tema comunicação e feedback ainda é muito recente. Verificamos nesta pesquisa que ainda há muito o que avançar nesse aspecto, utilizando-se de novas tecnologias e práticas modernas voltadas para o futuro.

A melhoria da qualidade quando se diz respeito a educação pública, passa por uma inovação de seus processos internos e pelo seu desenvolvimento organizacional. No caso da UFCA, observou-se muitas propostas para melhoria da comunicação e do feedback. Desde a formalização de regras, uso de tecnologias apropriadas e mais adequadas, reuniões de alinhamento, capacitações mais específicas e maiores possibilidades de fornecer feedbacks.

É chegada a hora de um repensar institucional das práticas operacionais e estratégicas, de forma a não correr o risco de uma certa estagnação. Os sistemas públicos de Avaliação de Desempenho, são determinantes quando das alocações orçamentárias para instituições mais destacadas.

Uma análise da Comunicação e Feedback na Universidade Federal do Cariri, quanto a Avaliação de Desempenho 2020, na percepção dos respondentes deste estudo, esta tem sido mais satisfatórias nos seguintes aspectos: - Receber informações claras e precisas para realização do trabalho (95,3%); - As informações que receberam na rotina do trabalho tem uma aplicação direta no exercício da função/cargo (88,1%); - Há hierarquia na transmissão das

informações (97,7%); - Existe uma comunicação positiva relacionada ao feedback dentro dos setores de trabalho (95,2); - O superior hierárquico consulta suficientemente as partes envolvidas, antes da tomada de decisões, (97,6%); - Receberam informações sobre as atividades e/ou metas esperadas, para o alcance do desempenho (83,4%); - Considerar-se apto a fornecer um feedback claro e objetivo (95,3%); - Quando há uma eventual não-conformidade no trabalho, há uma conversa entre os envolvidos para a melhoria (90,4%); - Receber incentivo dos colegas, chefia ou equipe por práticas de trabalho (92,9%); - Avaliação de Desempenho 2020 ter levado em consideração os pontos técnicos do trabalho (90,5%); - Conhecer os critérios utilizados na sua Avaliação de Desempenho 2020 (80,9%); - Haver participado de capacitação com a finalidade de aprimorar o desempenho (95,3%).

Um dos aspectos que chamou a atenção, por ter recebido o menor percentual de concordância foi quanto a Receber um feedback da chefia, antes ou após a atribuição da nota ou conceito, sobre a Avaliação de Desempenho 2020 (57,1%). Trata-se de um dos aspectos que os gestores devem dar maior destaque, no sentido de melhorar tal percentual.

Este trabalho não pretende esgotar o tema da comunicação e feedback na Avaliação de Desempenho em instituições públicas de ensino superior, mas servir como um diagnóstico ao setor competente, notadamente de gestão de pessoas, que deverá servir como ponto de partida para políticas públicas de capacitação relacionadas aos temas comunicação e feedback.

## REFERÊNCIAS

BORBA, C. P.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; PASQUALOTTO, C.; UGALDE, M. M. Ferramentas de comunicação em organizações não governamentais. *Revista Pretexto*, v. 13, n. 3, p. 44-71, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8590/ferramentas->

de- comunicacao-em-organizacoes-nao-governamentais. Acesso em: 10 de mai/2020.

BRUNSTEIN, J., DOMENICO, S. M. R. and SILVA, V. B. S. Como a inovação ocorre no ambiente organizacional? [online]. *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2019 [viewed 22 February 2021]. Available from: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2019/08/07/como-a-inovacao-ocorre-no-ambiente-organizacional/>.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: [http://www.spell.org.br/documentos/ver/50965/comunicacao\\_organizacional\\_novos\\_desafios](http://www.spell.org.br/documentos/ver/50965/comunicacao_organizacional_novos_desafios). Acesso em: 10 de mai/2020.

CARVALHO, A. V. E NASCIMENTO, L. P. *Administração de Recursos Humanos* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira, 1997.

CURRAL, L.; CHAMBEL, M. J. *Processos de comunicação nas organizações*. In: FERREIRA, J. M. C. et al. (Coord.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 2001;2002. cap. 13. p. 405-427.

DEVESA, Laura Moura. *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Instituto Politécnico de Setúbal - IPS. 2011. Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em: [http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004\\_00007&script=sci](http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004_00007&script=sci). Acesso em: 10 de mai/2020.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLORÊNCIO, F. J. S. O. Comunicação em prol da tolerância [online]. *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2019 [viewed 26 February 2021]. Available from: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2019/09/02/comunicacao-em-prol-da-tolerancia/>

FREITAS, A. D. e TARCIA, R. M. L. Avaliação de indicadores para a prática de tutoria. In Anais do 20º Congresso Internacional ADEB Educação a Distância, 1-10, 2014.

GIBSON, J. L. et al. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

GOLDRATT, Eliyahu M. *Síndrome do palheiro: garimpando informação num oceano de dados*. 2 ed., São Paulo: Educator, 1992.

GOMES, Elisiane dos Santos; ANSELMO, Maria Elenir de Oliveira; LUNARDI FILHO, Wilson Danilo. As reuniões de equipe como elemento fundamental na organização do trabalho. *Rev. bras. enferm.*, Brasília, v. 53, n. 3, p. 472-480, Sept. 2000.

KRÖHLING KUNSCH, Margarida M. *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. *Signo pensam. no.51 Bogotá July/Dec. 2007*.

KUNSCH, Margarida. *Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. 2012.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MAGALHÃES, M. L. E BORGES-ANDRADE, J. E. (2001). Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.

MARQUES, José Roberto. *A importância da comunicação eficaz nas organizações*, 2018. Disponível em: [http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004\\_00007&script=sci](http://dx.doi.org/cielo.br/scielo.php?pid=S1679-395120110004_00007&script=sci). Acesso em: 10 de mai/2020.

MEDRANO, J. A. V. *Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão*. 2007. 265f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MISSEL, Simoni. *Feedback Corporativo. Como saber se está indo bem*. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOREIRA, Jonathan Rosa; RIBEIRO, Jefferson Bruno Pereira. Avaliação dos espaços de construção de conhecimento da Escola de Tecnologia da Faculdade Projeção de Brasília. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte , v. 20, n. 3, p. 22-50, Sept. 2015 .

QUINN, J. B. et al. *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York: Free Press, 1997.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprises*. New York: Free Press, 1992.

ROCHA, Maria Miriene Silva e LUZ, Cláudia Noleto Maciel. A Importância da Comunicação nas Organizações. *Revista Multidebates*, v.4, n.3, Palmas-TO, agosto de 2020. Issn: 2594-4568.

SCROFERNEKER, C. M. A. *Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional*. FAMECOS, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, dez. 2006.

SHUTE, V. J. *Focus on Formative Feedback*. ETS Research Reports, 2007.

TUBBS, S. L.; MOSS, S. *Human communication: principles and contexts*. 9. ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.

O processo de capacitação de servidores públicos em geral, se fundamenta na relevância de se qualificar os diversos profissionais existentes em uma instituição, para que exerçam de forma mais habilitada e completa as suas respectivas funções, bem como para que sejam devidamente atualizados em relação as evoluções tecnológicas, que exige uma atualização quase que contínua.

Essa também é a realidade das instituições públicas de ensino superior, em que os conhecimentos detidos pelos profissionais no início de carreira, já não são suficientes para o exercício do cargo que ocupam hodiernamente, o que exige a atualização, reciclagem e capacitação dos mesmos.

É incontroverso que o capital humano da instituição é um dos componentes mais importantes de uma instituição de ensino, pois são os principais responsáveis pelo seu funcionamento. Daí, a importância de ser composto por profissionais críticos, reflexivos e conscientes de sua atuação, para que seja possível alcançar os objetivos institucionais.

Para tanto, é preciso que as instituições se empenhem em incentivar e apoiar seus servidores, para que eles possam aprimorar as competências institucionais e individuais. Além da promoção dessas políticas, é igualmente importante que haja constantemente uma avaliação e fiscalização dessas ações de capacitação, como forma de verificar o quão estas são adequadas para o momento e para a instituição.