



Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Ciências Administrativas – DEPAD
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Área de Concentração: Política e Gestão Públicas

Paulo César Medeiros de Oliveira Júnior

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e a Nova Gestão Pública: O Caso do Projeto de
Formação de Tecnólogos em Gestão Pública do Governo do Rio Grande do Norte

Dissertação de Mestrado

Natal
2011

Paulo César Medeiros de Oliveira Júnior

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e a Nova Gestão Pública: O Caso do Projeto de Formação de Tecnólogos em Gestão Pública do Governo do Rio Grande do Norte

Dissertação de Mestrado

Dissertação de Mestrado submetida para apreciação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN), como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr.^a Maria Arlete Duarte de Araújo

Natal
2011

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA
Divisão de Serviços Técnicos

Oliveira Júnior, Paulo César Medeiros de.

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e a Nova Gestão Pública: O Caso do Projeto de Formação de Tecnólogos em Gestão Pública do Governo do Rio Grande do Norte / Paulo César Medeiros de Oliveira Júnior. – Natal, RN, 2011. 112 f.

Orientadora: Profa. Dr.^a Maria Arlete Duarte de Araújo.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Administrativas.

1. Administração – Dissertação. 2. Gestão de pessoas – Dissertação. 3. Setor público – Dissertação. 4. Gestão pública – Dissertação. I. Araújo, Maria Arlete Duarte de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005.95

Paulo César Medeiros de Oliveira Júnior

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e a Nova Gestão Pública: O Caso do Projeto de Formação de Tecnólogos em Gestão Pública do Governo do Rio Grande do Norte

Dissertação de Mestrado submetida para apreciação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN), como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Dissertação de Mestrado apresentada e aprovada em _____ de _____ de 2011 pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr.^a Maria Arlete Duarte de Araújo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Presidente (Orientador)

Prof. Dr. Djalma Freire Borges
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Membro Interno

Prof.^a Dr.^a Patrícia Weber Souza de Oliveira
Universidade Potiguar - UnP
Membro Externo

À Paulo e Terezinha que deram tudo sem pedir nada.

AGRADECIMENTOS

À Deus que, na sua incomensurável generosidade, tem me dado muito mais do que certamente eu mereço;

Aos meus pais, por me terem dado tanto, especialmente o valor do exemplo;

À Auxiliadora, Nana e Lipe pela compreensão das ausências e apoio em tudo;

À Professora Arlete Araújo pela inestimável orientação, paciência, confiança, disponibilidade, atenção e estímulo. Todas, qualificações próprias da palavra “amiga”;

Aos Professores do PPGA pela disponibilidade em dividir tantos conhecimentos e experiências;

Ao colega Thiago Cavalcante pela ajuda e conselhos no tratamento estatístico dos dados desta pesquisa e de tantas outras numa inequívoca demonstração de amizade;

A equipe da Escola de Governo do RN pelo apoio na obtenção dos dados e disponibilização de muitas informações imprescindíveis a este trabalho;

Aos Governadores Wilma de Faria e Iberê Ferreira de Souza pela oportunidade de, servindo aos seus governos, me apaixonar pela gestão de pessoas;

Aos colegas do PPGA pelo companheirismo e camaradagem que caracterizaram nossa convivência;

Aos funcionários do PPGA pela atenção e presteza no atendimento das demandas administrativas.

[...] nunca o conhecimento foi tão importante como hoje, e nunca como hoje, por contraditório que possa parecer, os componentes propriamente cognitivos do talento humano precisam ser, no entanto, matizados e relativizados. Os conhecimentos devem estar vinculados à posse de qualidades sem as quais não produzem sucesso no trabalho.

(Francisco Longo)

RESUMO

A presente dissertação teve por objetivo identificar a percepção dos servidores públicos sobre as mudanças produzidas na execução do trabalho, a partir da participação no Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Com a importância que tem sido atribuída à gestão de pessoas no contexto organizacional contemporâneo, questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de competências e habilidades adquiriram maior relevância, inclusive no setor público, sob a influência do pensamento da Nova Gestão Pública - NGP. Relativamente aos procedimentos metodológicos foi realizada uma pesquisa quantitativa de natureza exploratória-descritiva entre 118 servidores das três primeiras turmas do curso empregando *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS para utilizar técnicas uni, bi e multivariada, especialmente a análise fatorial. A pesquisa apurou um elevado nível de satisfação com o curso e a existência de uma clara percepção do mesmo como contribuinte para a mudança no trabalho. A análise fatorial identificou quatro fatores que podem estar relacionados com a mudança no trabalho: “contribuição para sociedade”, “eficiência e eficácia no trabalho”, “aplicabilidade dos conteúdos” e “capacitação para liderança”, todos identificados com a NGP.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas no Setor Público; Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas no Setor Público; Nova Gestão Pública.

ABSTRACT

This thesis aims to identify how civil servants perceive changes made in the carrying out of their work after their taking part in the Course for Technicians in Public Management of the Government of Rio Grande do Norte State. As for the methodological procedures, an exploratory-descriptive quantitative research has been carried out through structured questionnaires applied to 118 civil servants from the first groups of the Course for Technicians, thus showing a margin of error of 4.18% to 95% of confidence, according to the procedures of finite sampling. The data processing and analysis rested upon the Statistical Package for the Social Sciences – SPSS and was carried out through univariate, bivariate and multivariate techniques with emphasis on the technique called Factor Analysis. It was possible to identify that the level of satisfaction of the students was high and there was a clear perception by them that the course assisted to changes in their work. Through Factor Analysis it was verified that the factors that may be related to changes in the work of the civil servants are "Contribution to Society", "Efficiency and Efficacy in the Work Environment", "Applicability of Contents" and "Capacitating for Leadership". The conclusion of the study indicates that the factors obtained are directly related to the basis of the new public management by means of guidance toward efficiency and efficacy in a perspective of leadership, the contents of the course being thus made into new attitudes toward work which end up yielding better results for society.

Key-Words: Human Resource Management in the Public Sector; Training; Development and Education of Individuals in the Public Sector; New Public Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Relação entre Conceitos e Respectivas Soluções Educacionais.....	30
FIGURA 02 – Variáveis Latentes e Formação de Fatores.....	50
FIGURA 03 – Sexo dos Alunos.....	52
FIGURA 04 – Faixa Etária.....	53
FIGURA 05 – Estado Civil.....	54
FIGURA 06 – Filhos.....	54
FIGURA 07 – Tempo de Atuação no Serviço Público.....	55
FIGURA 08 – Percepção de Custeio Total do Curso Pelo Estado.....	56
FIGURA 09 – Cobrança de Contrapartida Financeira para Desistentes.....	57
FIGURA 10 – Atendimento das Necessidades Profissionais.....	57
FIGURA 11 – Dedicção de Horário para Estudo em Casa.....	58
FIGURA 12 – Análise Fatorial das Percepções de Mudança no Trabalho.....	74
FIGURA 13 – Localização da universidade (valores em %).....	93
FIGURA 14 – Espaços de uso comum (valores em %).....	93
FIGURA 15 – Segurança do campus (valores em %).....	93
FIGURA 16 – Acesso a coordenação do curso (valores em %).....	94
FIGURA 17 – Climatização das salas de aula (valores em %).....	94
FIGURA 18 – Formas pelas quais os docentes transmitem os conteúdos (valores em %).....	94
FIGURA 19 – Relevância dos temas abordados nas disciplinas (valores em %).....	95
FIGURA 20 – Material didático (valores em %).....	95
FIGURA 21 – Acervo da biblioteca (valores em %).....	95
FIGURA 22 – Carga horária do curso (valores em %).....	96
FIGURA 23 – Grade curricular do curso (valores em %).....	96
FIGURA 24 – Ementa das disciplinas/conteúdo (valores em %).....	96
FIGURA 25 – Valor da contrapartida (R\$ 40,00) exigida para participar do curso (valores em %)....	97
FIGURA 26 – Horário das aulas (valores em %).....	97
FIGURA 27 – O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados.....	99
FIGURA 28 – Após o curso me sinto mais preparado para adotar uma.....	99
FIGURA 29 – Sinto-me mais preparado para tomar decisões técnicas.....	100
FIGURA 30 – Sinto-me melhor preparado para trabalhar em equipe (valores em %).....	100
FIGURA 31 – Após o curso consegui desenvolver minhas habilidades.....	101
FIGURA 32 – Hoje consigo desenvolver minhas atividades em.....	101
FIGURA 33 – Consigo planejar melhor minhas atividades profissionais (valores em %).....	102
FIGURA 34 – Passei a visualizar as atividades que desenvolvo numa.....	102
FIGURA 35 – Passei a verificar a importância de meu trabalho para.....	103
FIGURA 36 – Após o curso passei a trabalhar de forma mais.....	103
FIGURA 37 – O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel.....	104
FIGURA 38 – Passei a compreender melhor o papel do Estado na.....	104
FIGURA 39 – O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em.....	105
FIGURA 40 – O curso atrapalhou o desempenho de minhas atividades.....	105
FIGURA 41 – Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em.....	106
FIGURA 42 – As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu.....	106
FIGURA 43 – A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades.....	107
FIGURA 44 – A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades.....	107
FIGURA 45 – Minha participação no curso ajudou para melhorar minha.....	108
FIGURA 46 – Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu.....	108
FIGURA 47 – Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com.....	109
FIGURA 48 – O curso melhorou minha capacidade de planejamento (valores em %).....	109
QUADRO 01 – Princípios da Nova Gestão Pública Segundo Osborne e Gaebler.....	22
QUADRO 02 – Modelo Gerencial da Nova Administração Pública.....	24
QUADRO 03 – Distribuição de Questionários Aplicados por Turma.....	45

QUADRO 04 – Nível de Satisfação.....	59
QUADRO 05 – Relação entre Satisfação Geral e as Variáveis do Projeto.....	63
QUADRO 06 – Percepção de Mudanças no Trabalho.....	66
QUADRO 07 – Análise Fatorial Sobre Percepção de Mudanças no Trabalho.....	72
QUADRO 08 – Consistência Interna dos Fatores.....	74
QUADRO 09 – Correlação do Fator 1 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais..	75
QUADRO 10 – Correlação do Fator 2 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais..	76
QUADRO 11 – Correlação do Fator 3 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais..	76
QUADRO 12 – Correlação do Fator 4 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais..	77

LISTA DE SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONGESP ..	Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte
CONSAD	Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EGRN	Escola de Governo do Rio Grande do Norte
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Serviço Público
GRH.....	Gestão de Recursos Humanos
IES.....	Instituição de Ensino Superior
MARE.....	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NPM.....	<i>New Public Management</i>
OCDE.....	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organizações das Nações Unidas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
RH	Recursos Humanos
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEARH	Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos
SPSS.....	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1. A Nova Gestão Pública	20
2.2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas no Setor Público.....	29
2.3. Escolas de Governo	34
2.3.1. A Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte.....	37
2.3.1.1. O Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Rio Grande do Norte	40
3. METODOLOGIA	43
3.1. Tipo do Estudo	43
3.2. População e Amostra.....	45
3.3. Instrumento e Processo de Coleta de Dados.....	46
3.4. Tabulação e Análise dos Dados.....	48
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	52
4.1. Descrição do Perfil dos Alunos	52
4.2. Percepções Iniciais Sobre o Programa.....	55
4.3. Satisfação em Relação ao Curso.....	58
4.4. Percepção Sobre Mudanças no Trabalho.....	64
5. CONCLUSÕES.....	78
REFERÊNCIAS	82
Apêndice A.....	89
Apêndice B.....	92
Apêndice C.....	98
Apêndice D.....	110

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira, ao longo de sua história, foi marcada por uma série de fatores que contribuíram para uma grande miscigenação de modelos de gestão como o Patrimonialismo, a Burocracia Weberiana e, mais recentemente, o que se convencionou a chamar de Gerencialismo ou Nova Gestão Pública, sem que seja possível, ainda hoje, apontar uma lógica única ou dominante.

Uma série de exemplos podem ser citados no que diz respeito à contribuição da forma como se estruturou a administração pública brasileira ao longo de sua história, como o início das atividades de colonização, a vinda da família real, a criação do DASP, o Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 e a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, são apenas alguns deles.

O modelo patrimonialista consistia, basicamente, na ausência de diferenciação entre o que cabia ao Estado e o que era de direito do Governante, o que fazia com que a administração pública girasse em torno de interesses pessoais daqueles que ocupavam cargos de destaque no aparelho de Estado.

Dentre as discussões em torno de uma melhor distinção entre o público e o privado e a percepção de necessidade de melhorar a forma de gestão das organizações públicas, viu-se, segundo Silva, Vital e Cabral (2009) e Freitas Jr. e Pereira (2009), na burocracia weberiana uma ferramenta capaz de se alcançar uma maior racionalidade técnica e uma divisão social do trabalho que visava combater as práticas e vícios oriundos do modelo patrimonialista até então vigente, privilegiando uma dimensão racional que se basearia em normas e procedimentos claros, impessoais e formais.

Apesar do modelo burocrático weberiano não haver sido implementado em sua plenitude, Fadul e Souza (2006) afirmam que a partir do momento em que a burocracia se consolidou como um modelo de administração pública a ser seguido, houve melhora de desempenho nas atividades desenvolvidas pelo Estado e em seu desenho organizacional e institucional. No entanto, os autores salientam que o modelo burocrático enfrentou uma série de revezes em relação à eficiência e eficácia na forma de se administrar o “interesse público”, em decorrência das influências herdadas e ainda presentes na máquina pública.

Em um cenário de crises econômicas, crises fiscais, ingovernabilidade do poder público, avanços tecnológicos e avanços dos processos de globalização, surge uma nova orientação de gestão pública, tendo com base a argumentação de natureza neoliberal de que as burocracias estatais eram inoperantes, insuladas, ineficientes e incapazes de enfrentar os desafios impostos pela sociedade moderna e se expande rapidamente pelos países membros da

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, tornando-se referência para inúmeros outros países (LYNN JR., 2001; ABRUCIO, 1997).

De acordo com uma série de autores, como Martins, Imasato e Pieranti (2007), Prado e Pó (2007) e Rezende (2004), esse modelo de gestão, comumente chamado de gerencialismo, teve início com uma série de reformas administrativas **ocorridas a partir dos anos 80** na Inglaterra e nos Estados Unidos, em uma tentativa de combate ao complexo cenário enfrentado por estes e outros países no que se convencionou a chamar de crise do estado intervencionista.

Freitas Jr. e Pereira (2009), em uma tentativa de sintetizar as idéias centrais do modelo gerencial, afirmam que este modelo tem como proposta central uma preocupação com a garantia de maiores níveis de agilidade na gestão pública, através de um processo de reorientação da estrutura burocrática, no qual o Estado deveria passar a agir com alguns princípios oriundos da iniciativa privada, de forma a conceber o cidadão como seu cliente, ou seja, o consumidor de seus serviços.

Em uma tentativa de implementar ações no escopo da Nova Gestão Pública, ou modelo gerencial, iniciou-se no Brasil, em 1995, por meio do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE sob comando do então ministro Bresser Pereira, uma série de reformas que buscavam direcionar o Governo Federal para uma nova orientação, incorporando mecanismos de mercado, uma lógica de eficiência, avaliação de resultados e capacitação de servidores e inúmeras outras questões que se relacionavam, aos pilares de ajuste fiscal e mudança institucional abordados por Rezende (2004).

É neste contexto que a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2009) afirma que a administração pública brasileira tem se esforçado, no sentido de elaborar políticas que contribuam para uma maior profissionalização e modernização, com o objetivo de melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade, por meio de uma estrutura humana nas organizações públicas capacitada e consciente do papel que exerce para a sociedade.

Fica evidente, por meio dos esforços que a ENAP (2009) vem realizando ao longo dos últimos anos, a preocupação com a gestão de pessoas nesta nova orientação gerencial. Neste sentido, Siqueira e Mendes (2009) afirmam que a gestão de pessoas é fundamental para a modernização do Estado que esteja orientado para implementação das mais variadas políticas públicas. Para os autores, a importância das pessoas neste modelo de gestão pública está relacionada à busca das organizações estatais por estruturas mais flexíveis e horizontalizadas,

que exigem uma nova postura e níveis de qualificação dos servidores para que a máquina pública cumpra efetivamente as suas funções.

A gestão de pessoas assumiu ao longo dos últimos anos papel de significativa importância nas organizações, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de programas de treinamento, desenvolvimento e educação de funcionários, visando o desenvolvimento de competências e habilidades que contribuam para um melhor desempenho das organizações no cenário contemporâneo (DEMO, 2010; MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010; LEITE *et al.*, 2009).

Em organizações públicas o cenário não é diferente, pelo contrário, visto que inseridos no atual paradigma de gestão, os governos também competem internamente por recursos e os servidores são vistos como mecanismos-chave para a melhoria da *performance* do aparelho de estado (OCDE, 2010).

De acordo com Bittencourt e Zouain (2010), o que se verifica é que tem-se partido de um pressuposto de que o desenvolvimento de uma estrutura operacional administrativa também pode influenciar positivamente na dimensão econômica do país, se opondo à percepção de que apenas a formulação de planejamentos voltados para a solução de necessidades reais poderia contribuir para isto.

No Brasil, o problema de capacitação de servidores encontra uma série de desafios oriundos da cultura herdada ao longo dos anos, sofrendo influências patrimonialistas, burocráticas weberianas, neoliberais, entre outras que promoveram uma significativa miscigenação da administração pública e o desenvolvimento de uma cultura burocrática particular. Mesmo neste cenário, Farias e Gaetani (2002) afirmam que o poder executivo brasileiro vem profissionalizando sua força de trabalho sem nada similar na história do Brasil. Apesar de os autores estarem se referindo às políticas desenvolvidas a partir de 1995 pelo Governo Federal, através da ENAP e de forma alinhada às diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Estado, é possível afirmar que as ações do Governo Federal foram, de certa forma, absorvidas por alguns estados subnacionais e municípios, buscando melhor adaptação ao cenário de administração pública contemporâneo. Neste sentido, é possível argumentar que Governo Federal, Estados e Municípios passaram a perceber a gestão de pessoas e os programas de capacitação, treinamento e educação de servidores de maneira diferenciada. Bittencourt e Zouain (2010) nos fala da importância que tanto nações desenvolvidas quanto nas em desenvolvimento atribuem a um corpo funcional capaz, motivo das preocupações dos responsáveis pela administração pública de cada país de dota-lo de um serviço público eficaz, com capacidade técnica para cumprir os desafios de sua época.

No Brasil, é possível destacar o empenho narrado pela ENAP (2009) sobre as iniciativas em âmbito federal, estadual e municipal em busca de uma maior regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e profissionalização dos servidores, tendo por objetivo a melhora da imagem do serviço público nacional. A ENAP ainda afirma que a questão da imagem do serviço público é algo de significativa importância no atual contexto, pois o trabalho desenvolvido pelos servidores acaba sendo vinculado diretamente à própria imagem do Estado. Desta forma, a visibilidade do governante pode ser afetada por um atendimento ineficaz ao cidadão.

Apesar das ações desenvolvidas pelo Governo Federal em sua postura de liderança que culminou com a adoção de práticas de desenvolvimento de pessoas por parte dos governos subnacionais, não é possível dizer que o nível de qualificação dos servidores, seja na esfera municipal ou estadual, alcançou o mesmo patamar da reforma profissionalizante do governo central, em decorrência de uma série de fatores que giram em torno de problemas fiscais e conflitos políticos que permeiam interesses de elites locais, entre outras questões.

No entanto, é consenso, no que se refere à gestão pública, a necessidade de qualificação dos servidores para o desenvolvimento de novas habilidades e competências, visto que as exigências acerca do trabalho que executam tem aumentado ao longo dos últimos anos. As novas formas de trabalho e as pressões que afetam os servidores tem gerado uma série de consequências no serviço público, como o aumento das incertezas nas relações, resultado da volatilidade de funções e tarefas, pela redução nas especificações das atribuições e pela falta de perspectivas dentro das carreiras (ENAP, 2009).

Diante desta perspectiva, as pessoas podem se tornar agentes de transformação nas instituições públicas, promovendo mudanças que contribuam para um melhor desempenho das organizações, no sentido de prestar serviços de melhor qualidade para a sociedade, desenvolver políticas que visem melhorar a qualidade de vida da população e outras ações, levando em consideração uma maior transparência na utilização dos recursos públicos, conforme pressuposto do modelo gerencial da administração pública.

Face este cenário, surgem, no âmbito de diversos governos, escolas voltadas especificamente para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos de capacitação de servidores, chamadas de Escolas de Governo. De acordo com a ENAP (2009), estas escolas desempenham papel de significativa importância no conjunto de esforços de melhoria de qualificação profissional dos servidores públicos, pois devem pensar formas de desenvolvimento profissional adequadas para adultos, sem perder de vista as diretrizes de políticas e gestão de pessoas que caracterizam o serviço público.

Tendo este cenário em perspectiva, Oliveira (2001) afirma que as Escolas de Governo constituem uma peça de significativa importância para ao processo de capacitação e desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores públicos, por meio de ações de formação e aperfeiçoamento do fator humano nas organizações públicas.

Inserida neste contexto se encontra a Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte, criada em 2007, com o intuito de contribuir para a melhoria da qualificação técnica dos servidores públicos estaduais. Apesar de o Estado do Rio Grande do Norte não estar inserido em um contexto de reforma administrativa interno, acabou precisando assimilar inúmeras questões do atual paradigma de gestão, decorrentes de financiamentos de atividades proporcionadas pelo Governo Federal, culminando na criação de inúmeros projetos de capacitação, dentre os quais se destaca o Curso de Formação Tecnológica em Gestão Pública que atendeu uma série de servidores de atividades-meio, buscando desenvolver habilidades que contribuam para mudanças positivas no desempenho de suas atividades profissionais.

Nesta perspectiva, em 2007 a EGRN criou o Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, com o nível superior, para tornar o servidor público capaz de realizar atividades técnicas e de liderança na administração do serviço público, contribuindo para a implementação e otimização das políticas públicas (SEARH, 2006).

Durante este período já foram formadas 4 turmas sem que tenha havido qualquer processo de avaliação desta iniciativa o que torna pertinente a relevância desta pesquisa, tendo em vista a possível melhoria que os processos de avaliação podem gerar, no sentido de otimizar a utilização dos recursos públicos e atender de forma satisfatória as demandas da própria administração e da sociedade como por exemplo o alinhamento dos perfis profissionais.

Tendo em vista o exposto é pertinente investigar o seguinte problema de pesquisa: **As mudanças percebidas pelos servidores na forma como executam o trabalho podem ser atribuídas à participação em projetos de formação tecnológica em gestão pública no Estado do Rio Grande do Norte?**

Por percepção das mudanças entende-se a avaliação que os servidores fazem sobre as alterações produzidas na execução do trabalho vinculadas à sua participação no projeto de formação tecnológica.

Em relação à participação em projetos de formação tecnológica compreende-se a participação dos servidores, do início ao fim, no curso de Gestão Pública para obtenção de uma graduação.

Para resolver o problema do estudo foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Qual o nível de satisfação dos servidores com o curso ofertado para o desenvolvimento de suas habilidades profissionais?
- b) Qual o grau de contribuição do curso para a percepção de mudanças no trabalho?
- c) Qual a percepção dos servidores sobre as possibilidades de mudanças no trabalho com base no que foi oferecido pelo Curso de Tecnologia em Gestão Pública.

Como objetivo geral pretende-se identificar a percepção dos servidores sobre as mudanças produzidas na execução do trabalho, a partir da participação no Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, para identificar habilidades, competências e interesses desenvolvidos a partir de projetos formativos e que possam contribuir para a melhoria do desempenho das organizações públicas.

E, como objetivos específicos:

- a) Verificar o nível de satisfação com o curso ofertado para o desenvolvimento das habilidades profissionais dos servidores;
- b) Identificar o grau de contribuição do curso para a percepção de mudanças no trabalho;
- c) Identificar a percepção dos servidores sobre as possibilidades de mudanças no trabalho com base no que foi oferecido pelo Curso de Tecnologia em Administração Pública.

A justificativa teórica deste estudo se direciona a uma maior compreensão acerca dos fatores que na percepção dos servidores podem contribuir para mudanças na forma de trabalho a partir de um projeto formativo, possibilitando ampliar a fronteira de conhecimentos sobre a gestão de pessoas no setor público e as peculiaridades que a constitui.

Também é possível dizer que a possibilidade de projetos formativos favorecerem mudanças no trabalho pode trazer benefícios sociais, no sentido de que os servidores podem passar a prestar serviços mais adequados para a sociedade e de melhor qualidade, valorizando os recursos que financiam as atividades públicas.

Por fim, este estudo também apresenta uma justificativa prática, no sentido de possibilitar uma maior compreensão acerca da dinâmica que envolve a gestão de pessoas no Estado do Rio Grande do Norte, possibilitando que gestores façam uso dos resultados para o desenvolvimento de ações de capacitação de recursos humanos para o Estado.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O capítulo a seguir apresenta a revisão de literatura que apoiou o desenvolvimento do estudo, discutindo a Nova Gestão Pública, ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas no setor público, as escolas de governo, com ênfase para a Escola de Governo do Rio

Grande do Norte, além de apresentar fenômeno em observação neste estudo. O terceiro capítulo sintetiza os procedimentos metodológicos adotados para a consecução do estudo de campo. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa e a discussão dos dados, ao longo de tópicos que versam sobre a caracterização do perfil dos servidores, percepções iniciais sobre o programa, seu nível de satisfação e a percepção sobre mudanças no trabalho. Por fim, o capítulo cinco traz as conclusões do estudo e propostas para a realização de pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo discorre-se sobre os principais temas que orientaram a execução deste trabalho. Inicialmente, faz-se uma sucinta revisão sobre a origem, evolução e panorama do que se convencionou chamar de Nova Gestão Pública no Brasil. Após esta contextualização, que é a base teórica que orienta toda a discussão do estudo, discorre-se sobre a gestão de pessoas no setor público e, apresenta-se uma discussão sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público. Para finalizar este capítulo é realizada uma discussão sobre a origem, principais objetivos e projetos da Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte, e feita uma apresentação do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, objeto da pesquisa.

2.1. A Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública ou modelo gerencial, como convencionou-se chamar no Brasil, surge na Inglaterra em meados da década de 1980 por meio do programa *Next Steps* e, posteriormente se propaga para os Estados Unidos e demais países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE como uma ação necessária para combater a crise do estado intervencionista, ocasionada por uma série de problemas decorrentes de crises fiscais, crises do petróleo, avanços tecnológicos, entre outros (ABRUCIO, 1997).

O termo Nova Gestão Pública foi cunhado, segundo Hood (1995), em decorrência da necessidade de se obter um termo que precisava ser amplo o suficiente, mas não universal, para descrever os inúmeros modelos de gestão que os estados vinham desenvolvendo para se adequar às novas exigências de eficiência pública predominantes.

Os principais exemplos de reformas administrativas nesta época correspondem aos governos de Margaret Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos, que incentivaram diversos países da OCDE a aderirem às propostas de reformas baseadas na corrente de administração por objetivos, em alta naquele momento histórico em grande parte das empresas privadas e, nas fortes críticas ao modelo Keynesiano, realizadas por economistas de orientação neoliberal como Milton Friedman e Friedrich Hayek.

O Governo de Thatcher, por exemplo, tomou medidas relacionadas à redução do número de funcionários públicos, com a conseqüente redução do custo da administração, introduziu maior controle das melhorias e implantou sistemas de avaliação de desempenho dos funcionários. Seu governo também levou a cabo a

privatização das empresas estatais, criou agências executivas e terceirizou os serviços públicos, descentralizando, dessa forma, as atividades do Estado e estabelecendo divisão entre o planejamento e a execução no governo. [...] Ao mesmo tempo, nos Estados Unidos, o Governo de Ronald Reagan deu continuidade à ruptura com o modelo keynesiano iniciada por seu antecessor, Jimmy Carter, que implementou políticas monetaristas anti-inflacionárias e iniciou a desregulamentação da economia (FREITAS JR.; PEREIRA, 2009)

Na percepção de Abrucio (1997), o modelo gerencial se implantou no serviço público como uma consequência de um contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e avanço de uma ideologia privatizante que se estruturava nos ideais neoliberais, cabendo aos conservadores ingleses e aos republicanos americanos o desenvolvimento de um modelo puro, no qual prevalecia uma visão economicista com objetivo final de cortar custos.

Segundo a concepção de Denhardt (2010) o movimento que se convencionou chamar no Brasil de administração pública gerencial, tem suas raízes para além das ações empreendidas pelos governos Thatcher e Reagan. Para o autor, a origem da Nova Gestão Pública se dá em razão de uma série de ações desenvolvidas em todo o mundo apoiadas nos conceitos da teoria da escolha pública. Neste sentido, a percepção de autor se encontra alinhada com a visão de que o movimento gerencial de administração pública tem suas fontes teóricas no movimento neoliberal.

De acordo com Freitas Jr. e Pereira (2009, p. 3) a corrente gerencial “adquire maior repercussão com a publicação do livro ‘Reinventado o Governo’ de Osborne e Gaebler” que fez parte do programa de governo do presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton. O destaque para essa obra recai no fato de que os autores conseguiram organizar de forma mais sistemática as experiências de diversos países e apontam uma série de propostas que poderiam ser adotadas por diferentes setores da administração pública.

Nesta perspectiva, é possível afirmar que a obra escrita por Osborne e Gaebler (1994) conseguiu captar de forma sistemática os novos padrões de governo que vinham sendo adotados ao redor do globo, oferecendo uma série de princípios nos quais os “empreendedores” públicos poderiam se apoiar para a realização de reformas radicais em seus governos (DENHARDT, 2010).

Osborne e Gaebler (1994) pregavam que os dez princípios listados no Quadro 01 se constituíam em instrumentos conceituais poderosos que poderiam ser aplicados a qualquer organização, sistema público ou problemas enfrentados pela sociedade, culminando na

sugestão de uma abordagem completamente diferenciada em relação ao que vinha sendo executado, possibilitando novas formas de pensar a atividade pública.

Princípio	Proposta	Descrição
Governo catalisador	Navegando em vez de remar	Os empreendedores públicos preferem dirigir o barco governamental, reconhecendo a ampla gama de possibilidades e chegando a um equilíbrio calculado sobre recursos e necessidades, ao invés de remar concentrar-se num único objetivo.
O governo pertence à comunidade	Dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo	Os empreendedores públicos transferem a propriedade das iniciativas públicas à comunidade. Conferem poder aos cidadãos, aos grupos vicinais e às organizações comunitárias para que sejam eles as fontes próprias de soluções.
Governo Competitivo	Introduzindo a competição na prestação de serviços	Os empreendedores públicos fomentam a competição entre os provedores públicos, privados e não governamentais de serviços. Os resultados são maior eficiência, melhor responsividade e ambiente que premia a inovação.
Governo orientado por missões	Transformando órgãos burocráticos	Os empreendedores públicos primeiro dão foco à missão do grupo, ou seja, aos fins que a organização dedica seus esforços, interna e externamente. Em seguida, planejam orçamento, recursos humanos e outros sistemas para refletir a missão global.
Governo de resultados	Financiando resultados, não recursos	Os empreendedores públicos acreditam que o governo deve se dedicar a atingir objetivos ou resultados públicos substantivos, em vez de se concentrar estritamente no controle dos recursos públicos gastos para executar a tarefa. Os empreendedores públicos transformam esses sistemas para torná-los mais orientados aos resultados.
Governo e seus clientes	Atendendo às necessidades do cliente e não da burocracia	Os empreendedores públicos aprenderam com seus colegas do setor privado que, a menos que se ponha o foco no consumidor, o cidadão jamais será feliz.
Governo empreendedor	Gerando receitas ao invés de despesas	Ao instituir o conceito de lucro no setor público, por meio de tarifas ou taxas cobradas pelos serviços públicos e investimentos para financiar atividades futuras, os empreendedores públicos conseguem agregar valor e garantir resultados, mesmo em tempos de restrições financeiras.
Governo preventivo	A prevenção em lugar da cura	Os empreendedores públicos se cansaram de injetar recursos em programas para resolver problemas públicos. Em vez disso, eles acreditam que a preocupação básica deve ser a prevenção, ou barrar o problema na origem.
Governo descentralizado	Da hierarquia à participação e ao trabalho em equipe	Os avanços na tecnologia de informação e nos sistemas de comunicação, além do aumento de qualidade na força de trabalho, criaram uma nova era de organizações mais flexíveis e baseadas em equipes. A tomada de decisão foi estendida a toda a organização – confiada àqueles que conseguem inovar e determinar cursos de alto desempenho.
Governo orientado para o mercado	Induzindo mudanças do mercado através	Os empreendedores públicos respondem a condições de mudança não com abordagens tradicionais, como tentar controlar a situação toda, mas antes com estratégias inovadoras que pretendem moldar o ambiente para permitir que as forças de mercado atuem. Assim, a estratégia deles se concentra na reestruturação do ambiente, de modo que o mercado possa operar da forma mais eficaz, assegurando-se assim qualidade de vida e oportunidade econômica.

QUADRO 01 – Princípios da Nova Gestão Pública Segundo Osborne e Gaebler

Fonte: elaborado a partir de Denhardt (2010) e Osborne e Gaebler (1994)

Tendo em vista o posicionamento de Osborne e Gaebler (1994), Denhardt (2010, p. 200) afirma que com a obra *Reinventado o Governo*, os autores “pretendiam que esses 10

princípios servissem como um novo marco conceitual para a administração pública – um *checklist* analítico para transformar as ações do governo”. Significa dizer, em outras palavras, que os autores postulavam uma guinada no modelo de governança dos governos em seus diferentes níveis.

Os princípios elaborados por Osborne e Gaebler (1994) não deveriam, na visão dos autores, serem visto de forma isolada, mas sistêmica, por meio de uma série de interdependências que relacionam os princípios e orientam a mudança de postura dos estados em busca de maiores níveis de eficiência, pautados no alcance de resultados.

Outros autores também buscaram identificar os principais elementos presentes no modelo gerencial de administração pública, dentre os quais é possível destacar o trabalho de Christopher Pollitt de 1995, intitulado *Justification by works or by faith? Evaluating the New Public Management*. Nesta obra, o autor propõe uma série de elementos que constituem, em sua visão, a Nova Gestão Pública nos estados nacionais do ocidente. Os elementos propostos pelo autor são:

- a) redução de custos, captação de recursos e procura por maior transparência na alocação dos recursos públicos;
- b) desagregação das organizações burocráticas em agências separadas;
- c) descentralização da autoridade gerencial por meio de agências públicas;
- d) separação das funções de prover diretamente serviços públicos daquelas de comprar estes serviços;
- e) introdução de mecanismos de mercado ou de quase mercado;
- f) requerimento para que as pessoas trabalhem orientadas para o alcance de objetivos ou indicadores específicos;
- g) mudança da base do emprego público para um sistema de contratos de *performance*;
- h) aumento da ênfase na qualidade dos serviços, padrões de qualidade e resposta ao cliente.

De acordo com Pollitt (1995), estes oito elementos correspondem a uma espécie de carrinho de compras para aqueles que desejam alcançar maiores níveis de modernização dos setores públicos nas economias industriais ocidentais. No entanto, o autor salienta que nem todos os elementos estarão presentes em todos os casos, visto que características sociais podem influenciar a aplicação de todos os princípios, devendo haver adaptações para cada nação e seus governos subnacionais. Nesta linha de raciocínio, Hood (1995) destaca que mesmo entre os países membros da OCDE houve uma série de variações em relação à

implementação de ações que caracterizavam a Nova Gestão Pública, visto que os países possuem desempenho macroeconômico, tamanho do aparato governamental e estrutura política significativamente diferenciada.

Fica evidente que o modelo gerencial de administração pública rompe com uma série de questões que permeavam o desenvolvimento de políticas e a forma de atuação dos estados nacionais. É neste sentido que Fadul e Silva (2008) afirmam que o modelo gerencial da nova administração pública teve como pressupostos atacar três pontos principais, resultantes, em grande medida, do modelo intervencionista, como é possível verificar no quadro a seguir, sobre os pilares que a Nova Gestão Pública buscou combater e as formas utilizadas.

O que pretendeu combater	Como
a) Crise fiscal e exaustão financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina fiscal e controle no uso de recursos públicos; • Garantia de contratos e um bom funcionamento dos mercados, com privatizações;
b) Exaustão do modelo burocrático e excesso de formalismo e ritos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor capacitação de sua burocracia; • Uma administração pública melhor profissionalizada, e com carreiras mais sólidas e valorizadas; • Descentralização administrativa; • Maior competição entre as unidades administrativas; • Autonomia e capacidade gerencial do gestor público;
c) Baixa qualidade da prestação dos serviços públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho; • Controle de resultados; • Adoção de práticas de gestão do setor privado para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos

QUADRO 02 – Modelo Gerencial da Nova Administração Pública

Fonte: Fadul e Silva (2008)

Como é possível observar no Quadro 02, dentre os três pontos diagnosticados como alvos de combate da Nova Gestão Pública por Fadul e Silva (2008), dois se relacionam diretamente a questões gerenciais no âmbito das máquinas públicas objetivando atacar a baixa qualidade da prestação dos serviços públicos e o excesso de formalismo e ritos, próprios das burocracias.

Apesar das inúmeras contribuições sobre os traços que compõem os pilares da Nova Administração Pública, Hood (1995) afirma que ainda existe uma série de sobreposições sobre as características e fases de implantação destes postulados e sua implicação no modelo gerencial. Para o autor, alguns desses postulados aparecem com maior destaque, como (a) a ideia de mudança na ênfase da formulação de políticas para uma orientação pautada nas habilidades de gestão, (b) mudança na ênfase dos órgãos públicos de gestão de processos para uma orientação para resultados, (c) o desenvolvimento de estruturas organizacionais mais

competitivas em relação ao provimento de serviços públicos, (d) adoção de sistemas de remuneração variável e (e) desenvolvimento de estruturas com ênfase no provimento de contratos.

As reformas de estado empreendidas pela Inglaterra e Estados Unidos e posteriormente, para os demais países da OCDE não podem ser vistas como ações isoladas, pois constituem, sim, em verdadeiras políticas e como tal têm que ser analisadas de forma sistêmica. Nessa perspectiva o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID assevera que não existe uma fórmula única aplicável a todas as circunstâncias e o sucesso de uma reforma depende do modo como são discutidas, aprovadas e executadas as ações que norteiam a nova postura do estado (BID, 2007).

A visão tecnocrática da formulação de políticas públicas que imagina que elas possam ser simplesmente escolhidas e comunicadas por formuladores benévolos é equivocada por que as concebe como exógenas ao processo. Na verdade elas são muito mais endógenas, sendo significativa a preponderância de outros fatores como a capacidade institucional influenciada pelo neo institucionalismo cujo conceito, que abrange diversas correntes do pensamento em várias disciplinas, enfatiza o papel central das instituições para explicar o comportamento social, econômico e político (BID, 2007).

De acordo com Abrucio (1997), apesar do movimento da Nova Gestão Pública ter sua origem em governos de natureza neoliberal como o de Margareth Thatcher e Ronald Reagan, não pode se restringir a seus países, havendo evidências de que seus postulados vêm sendo empregados, também, em países do leste europeu e em outros subdesenvolvidos.

O modelo gerencial e suas aplicações foram e estão sendo discutidos em toda parte. Modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e servidores públicos direcionados às preferências dos ‘consumidores’, métodos típicos do *managerialism*, são hoje parâmetros fundamentais a partir dos quais diversos países, de acordo com as condições locais, modificam as antigas estruturas administrativas (ABRUCIO, 1997, p. 7).

Abrucio (1997) ainda destaca um ponto de significativa importância para a compreensão dos processos de implantação da Nova Gestão Pública em países com características que se opunham à doutrina de redução do papel do estado. Para o autor, a questão gerencial foi inserida em um movimento de defesa da modernização do setor público, incluindo conceitos de busca contínua de qualidade na prestação dos serviços públicos, descentralização e avaliação dos serviços pelos cidadãos.

Antes que possamos iniciar uma descrição, mesmo que sucinta, da evolução das reformas administrativas ocorrentes no Brasil cabe uma breve contextualização do momento

vivido no país que levou à emergência da Nova Gestão Pública. Certamente que três fatores são importantes para a este movimento no Brasil: (a) a crise fiscal que perdurou durante os anos 80; (b) o recrudescimento da internacionalização das economias, que modernamente adotou o nome de globalização; e (c) a percepção de que o modelo burocrático weberiano há muito não respondia satisfatoriamente às demandas da sociedade.

Para compreender a implantação de elementos constitutivos da Nova Gestão Pública no Brasil, faz-se necessário empreender um resgate das reformas administrativas ao longo da história recente do país que tem início no Estado Novo com (a) a introdução do sistema de mérito através da criação do primeiro plano de cargos e salários instituídos pela Lei nº 184, de 28 de outubro de 1935; (b) com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP que instalou representações do Departamento nos estados; e (c) a instituição do Estatuto dos Funcionários Públicos da União instituído por meio do Decreto-Lei n.1.713, de 28 de outubro de 1939.

Nesta perspectiva Lima Jr. (1998, p. 6) assevera que em um período de dez anos “foram estabelecidas as normas básicas que efetivamente criaram a administração pública no Brasil [...] orientada pela padronização, prescrição e pelo controle. Tais iniciativas tiveram caráter absolutamente pioneiro”.

O segundo movimento significativo da primeira Reforma do Estado foi a edição do Decreto-Lei 200/64, que apesar de ser um ato do regime autoritário de 1964 foi baseado nos estudos realizados sob a coordenação de Amaral Peixoto no Ministério Extraordinário para a Reforma Administrativa (SANO, 2008). Na verdade, esta Reforma constituiu-se na primeira tentativa de aplicar alguns princípios que norteariam a reforma gerencial que aconteceria trinta anos depois, com a introdução de conceitos como planejamento, orçamento, descentralização, controle de resultados e principalmente, distinção das atividades da administração direta da indireta (SANO, 2008).

A terceira iniciativa importante e segunda Reforma do Estado brasileiro foi a introduzida pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995 capitaneada pelo Ministro Bresser Pereira no Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE. O Plano Diretor possuía três dimensões: (a) institucional-legal; (b) introdução de novos instrumentos de gestão; e (c) uma dimensão cultural.

A característica fundamental da Reforma Gerencial de Bresser é a de que o Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvam o emprego do poder de Estado ou que apliquem os recursos do Estado distinguindo-se as tarefas de formulação e controle das políticas públicas e da lei, realizadas pela administração direta, das

relativas à execução que devem ser atribuídas para administração indireta. A reforma do Plano Diretor preconizava a existência de quatro setores dentro do Estado: (a) núcleo estratégico; (b) atividades exclusivas; (c) serviços não exclusivos ou competitivos e; (d) produção de bens e serviços para o mercado (BRESSER PEREIRA, 2005).

O núcleo estratégico compreende os poderes Legislativo, Judiciário, o Ministério Público e a parte do Poder Executivo a quem compete a formulação das políticas públicas (Presidente da República, ministros e auxiliares diretos). O setor das atividades exclusivas é aquele onde os serviços são prestados privativamente pelo estado, normalmente no exercício do poder de polícia. O setor dos serviços não exclusivos possui como característica principal a atuação simultânea à de outros tipos de organização, notadamente as da iniciativa privada, sendo sua motivação a produção de economias externas de bens ditos meritórios como educação e saúde. No setor de produção de bens e serviços para o mercado normalmente atuam as empresas e o estado só atua aí por falta de interesse empresarial ou por tratar-se de monopólio natural onde o controle via mercado não é factível. (BRASIL, 1995)

A necessidade de reformar o Estado brasileiro se evidenciava na perspectiva de Bresser Pereira (1996a), a partir de uma percepção de crise política e fiscal. Essas crises no Brasil entre 1979 e 1994 tinham natureza econômica e se caracterizavam por uma estagnação da renda *per capita* e uma alta inflação, sendo fundamentalmente uma crise do Estado. É importante verificar que a crise enfrentada pelo governo brasileiro no contexto mencionado por Bresser Pereira (1996a) se assemelhava em inúmeros aspectos à crise mundial que iniciou o movimento gerencial nos países membros da OCDE.

Segundo Bresser Pereira (1996a) a crise política possuía três momentos distintos: uma crise do regime militar decorrente da falta de legitimidade, uma crise resultante da tentativa populista de voltar aos anos 1950 e, finalmente, uma crise moral que contribuiu para o *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Melo.

A crise fiscal ou financeira foi desencadeada pela perda do crédito público e o comportamento da poupança pública negativa. Associado a isso estava o esgotamento do modelo protecionista de substituição de importações, que fora bem-sucedido em promover a industrialização nos anos 30 a 50, mas que deixara de ser a partir dos anos 60 e ao fracasso de um modelo brasileiro de Estado do Bem-Estar Social à moda das sociais-democracias europeias.

Historicamente, com a Constituição de 1988, se fortalece uma perspectiva de enrijecimento burocrático o que sepultava qualquer iniciativa de flexibilização da forma de agir do estado brasileiro (BRESSER PEREIRA, 1996b). Dentre os pontos da Constituição que

poderia contribuir negativamente para mudanças na burocracia brasileira é possível destacar a garantia de estabilidade no emprego para servidores públicos.

Nesta perspectiva Rezende (2004) afirma que o processo de Reforma Gerencial no Brasil se apoiava em dois pilares: ajuste fiscal e mudança institucional. A reforma no âmbito do ajuste fiscal consistia, basicamente, em reduzir os gastos públicos otimizando os recursos do tesouro para obter maiores índices de eficiência financeira. Já a mudança institucional se apoiava, principalmente, na reestruturação dos desenhos organizacionais da burocracia em busca de maiores níveis de flexibilidade e agilidade no serviço público.

Contudo, no primeiro momento, a proposta de Reforma Gerencial não se constituía em ponto prioritário da agenda Presidencial sendo sua inclusão dependente do resultado de uma ação pessoal do Ministro Bresser Pereira que viu no Conselho Nacional de Secretários da Administração – CONSAD um aliado na difusão das ideias da reforma e na formação de um grupo de pressão no Congresso Nacional (SANO, 2008).

Sob a ótica do CONSAD a discussão do Plano Diretor constituiu-se em uma janela de oportunidade para as gestões estaduais que eram percebidas como residuais e titulares de uma agenda negativa e pouco atrativa politicamente (ABRUCIO; GAETANI, 2006). Isso tudo evidenciou duas características das muitas políticas federais: ausência de uma visão federativa do país e a importância de construir uma maior coordenação federativa (SANO, 2008).

Em que pese a perda de janela de oportunidade do Governo Federal na coordenação federativa ocasionada pela visão fiscalista equivocada da equipe econômica e do Ministro Bresser que imaginou o Ministério do Planejamento como herdeiro dos ideais da Reforma, a iniciativa de reforma deixou dois importantes legados: a introdução da gestão pública na agenda política brasileira e o fortalecimento do CONSAD, que continuou a carregar a bandeira da modernização da máquina estatal (SANO, 2008).

Se no primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso a agenda avançou graças principalmente a determinação do Ministro Bresser Pereira, no segundo mandato com a saída do Ministro e a extinção do MARE a agenda perde força política e fica circunscrita as áreas técnicas do Ministério do Planejamento. A função gestão deixa de figurar na agenda Presidencial principalmente em assuntos que envolvam conflitos de interesse como é o caso da iniciativa de regulamentação do dispositivo constitucional introduzido pela Emenda Constitucional 19 que possibilitava a demissão por insuficiência de desempenho e que poderia romper, na prática, o imobilismo do serviço público na gestão das pessoas face a estabilidade dos servidores públicos.

Contudo dois assuntos da área da gestão ainda avançaram: (a) as criações e implantações das agências reguladoras para controle das concessões públicas federais; e (b) e a descentralização de serviços públicos para novos modelos organizacionais como as organizações sociais, notadamente na área de cultura.

De qualquer sorte, também assistimos nos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso a recuperação e ampliação significativa das ações de capacitação dos servidores públicos, notadamente pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

2.2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas no Setor Público

Uma das mais importantes consequências do contemporâneo e constante processo de mudanças econômicas, políticas e sociais que influenciam as atividades de uma organização é a adoção, por parte das pessoas que desenvolvem ações de treinamento e desenvolvimento, de uma postura de maior reflexão e capacidade de analisar criticamente as necessidades das pessoas (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). “Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências” para seus funcionários (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181).

Esta constatação assume significativa importância, pois como afirma Longo (2007), é difícil encontrar, no passado recente, um trabalho que tenha buscado interpretar as diversas mudanças sociais sem destacar a importância do fator humano nestes processos de mudança. Para o autor, isto é um desdobramento da constatação de que inúmeras questões como o crescimento empresarial, a competitividade das nações e os objetivos de qualquer projeto dependem significativamente de questões relacionadas à utilização da competência das pessoas.

As discussões envolvendo Treinamento e Desenvolvimento de pessoas nas organizações são influenciadas diretamente por conteúdos da psicologia e, em decorrência da corrente cognitivista também chamada de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, visto que existe uma percepção de que os indivíduos são processadores de estímulos ambientais diversos (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). A inserção dessa temática em conjunto com outras que são discutidas por autores que trabalham com o desenvolvimento de ações específicas sobre processos educacionais nas organizações podem gerar uma série de distorções acerca do que realmente constitui os termos utilizados nesta área da gestão de pessoas. Com o intuito de simplificar e clarificar a visualização destes termos é possível verificar na figura a seguir uma relação entre os principais conceitos, bem como definições e exemplos.

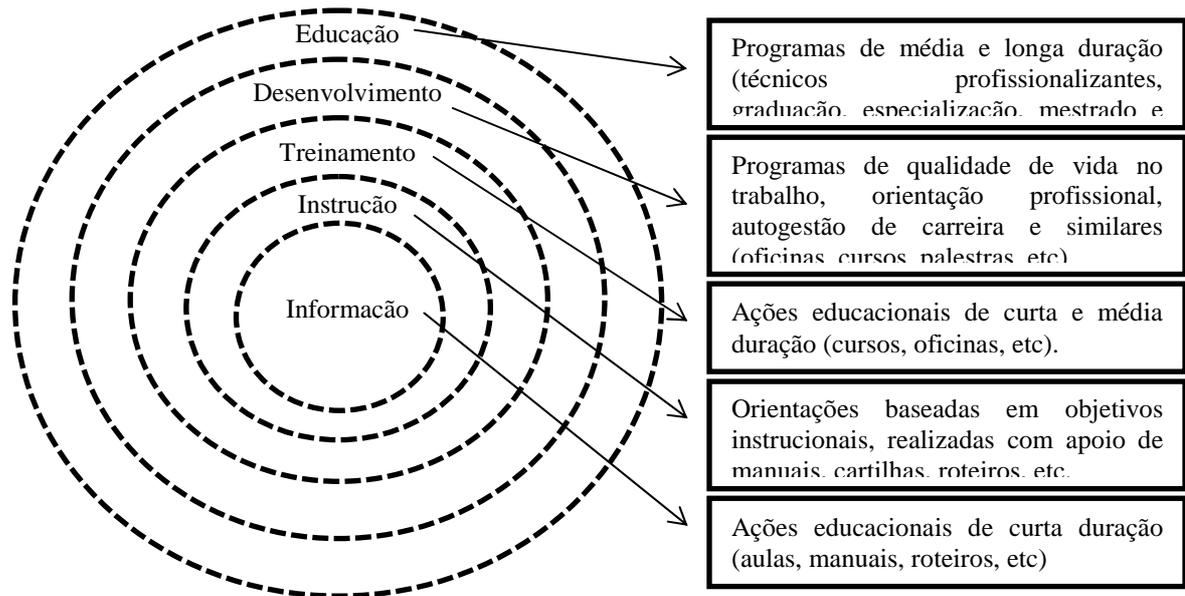


FIGURA 01 – Relação entre Conceitos e Respectivas Soluções Educacionais
 Fonte: Vargas e Abbad (2006) *apud* Meneses, Zerbini, Abbad (2010)

Os inúmeros conceitos apresentados na Figura 01 se constituem em ferramentas de significativa importância para a contemporânea gestão de recursos humanos, na qual a prática institucionalizada pode conduzir as organizações para uma concepção de desenvolvimento de pessoas, possibilitando que os indivíduos sejam capazes de evoluir e se renovar em termos de competências e comportamentos, frente aos desafios organizacionais (LEITE *et al.*, 2009).

Outra questão que fica clara é que o desenvolvimento é algo mais abrangente que o treinamento para trabalhos e tarefas específicas, o que não reduz a importância de ações relacionadas a treinamentos. Segundo Demo (2010, p. 92), as ações de treinamento devem primar pelo crescimento pessoal e profissional enquanto que as de desenvolvimento têm uma ideia de continuidade, visto que a atualização dos profissionais se destaca como algo imprescindível na atual dinâmica organizacional. Para a autora, o desenvolvimento “se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento”.

Processos de análise e avaliação dos efeitos de programas que buscam alinhar o desempenho humano aos resultados organizacionais são vitais para que se verifique se estes programas estão alcançando ou não seus objetivos até mesmo porque, conforme afirmam Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 21) “a maioria das organizações não realiza análises organizacionais, concentrando os esforços de levantamentos de necessidades em análises de tarefas individuais”. Neste sentido, faz-se importante que os gestores de recursos humanos levem em consideração não apenas as necessidades individuais, mas as coletivas, no sentido

de desenvolver ações que contribuam de forma sistêmica para o alcance dos objetivos organizacionais. Diante desta perspectiva Leite *et al.* (2009) afirma que um dos principais obstáculos para a construção de um perfil profissional diferenciado consiste na identificação de lacunas de competências no contexto do trabalho.

O gestor de recursos humanos seja da esfera pública ou da iniciativa privada, como assevera Longo (2007, p.24) enfrenta “uma tensão entre a visão de médio e de longo prazo exigida pelas políticas de recursos humanos e a lógica reativa e a curto prazo com que são adotadas habitualmente as decisões” que se relacionam a pessoas nas organizações, gerando uma série de dificuldades para os gestores que buscam situar as pessoas no centro do complexo sistema organizacional no qual a sociedade está inserida contemporaneamente.

Posicionar treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas no cenário atual e na estratégia das organizações – visão do mundo e das demandas organizacionais – implica instigar discussão acerca das mudanças que as distintas formas de gerenciamento deverão sofrer, em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho (LEITE, *et al.*, 2009, P. 71).

A ideia central que permeia as discussões teóricas e empíricas sobre treinamento, desenvolvimento, educação e outras temáticas relacionadas à capacitação de pessoas nas organizações é sintetizada por Demo (2010) da seguinte forma:

[...] o empenho da organização em treinar e desenvolver os colaboradores tem um significado para estes – a organização tem a expectativa de contar com seus membros por mais tempo, caso contrário não estaria investindo em seu treinamento e desenvolvimento. Os funcionários possivelmente sentem-se valorizados por entenderem que a organização precisa deles e deseja mantê-los em seus quadros. O mesmo raciocínio se aplica em relação ao planejamento e desenvolvimento da carreira, que indica o potencial de progresso profissional do colaborador e ao mesmo tempo reflete que a organização está promovendo condições para sua fixação. Isto é valorização do colaborador. (DEMO, 2010, p. 99).

Inserida neste cenário de complexidade, os processos de treinamento, desenvolvimento e educação também têm papel de destaque para a melhoria da *performance* dos aparelhos burocráticos (LONGO, 2007). “Os governos precisarão investir no treinamento de seus próprios gestores ou indicar especialistas em GRH de fora da administração para tornar a gestão de pessoas mais eficiente” (ONU, 2006, p. 402). Nesta perspectiva, Farias e Gaetani (2002) afirmam que a administração pública enfrenta o desafio da profissionalização de seus quadros com base em uma série de ações que têm ocorrido como uma consequência de mudanças positivas nas agendas públicas.

Apesar destas mudanças, a problemática de desenvolvimento de competências por meio de programas de treinamento e educação ainda é algo importante na realidade dos dirigentes públicos. Para Figueiredo e Tavares (2006), esta problemática tem sido alvo de inúmeras discussões em diversos países como algo central para a melhoria da gestão pública, visto que os modelos modernos de gestão tem exercido uma série de pressões em relação a mudanças na direção de uma maior autonomia e responsabilidade por parte dos gestores públicos.

De acordo com Montagner *et al.* (2010), uma das questões que se relaciona diretamente a programas de desenvolvimento de habilidades e competências em servidores públicos consiste no alinhamento dos conteúdos educacionais com as políticas públicas priorizadas pelo governo e com os interesses das organizações que executam estas políticas. A percepção da autora demonstra que ao longo do planejamento destes programas devem ser levados em consideração os interesses de diversos atores, incluindo os servidores, mas não se limitando a eles.

Sobre a questão de planejamento e alinhamento das competências a serem desenvolvidas, é possível destacar que em alguns cenários, a orientação gerencialista tem se direcionado de forma acentuada para as tarefas e menos para as pessoas, tornando necessário o estabelecimento de metas participativas, definição de incentivos materiais e simbólicos e proporcionando sentido nos trabalhos que realizam (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Nesta perspectiva, a administração pública deve levar em consideração que as mudanças enfrentadas pelas organizações públicas são decorrentes de avanços sociais baseados no comportamento dos indivíduos, ou seja, as pessoas também mudaram e são motivadas de inúmeras maneiras, sendo papel dos programas de desenvolvimento humano criar condições para melhoria da capacitação dos servidores de forma mais atraente para estes indivíduos.

Em decorrência da complexidade enfrentada pelas organizações públicas e a aproximação com a iniciativa privada, no sentido da utilização de ferramentas de gestão do movimento gerencial, a área de recursos humanos, segundo Siqueira e Mendes (2009), também passou a incorporar modelos de empresas que têm muito a oferecer, mas que não devem ser percebidos como fontes exclusivas das ações de gestão de pessoas no setor público, visto que a esfera pública possui uma série de peculiaridades que demandam modelos próprios. Para os autores, os modelos públicos devem levar em consideração a criação de ambientes de trabalho sem pressão excessiva e que respeite a subjetividade dos servidores.

De acordo com Farias e Gaetani (2002) a profissionalização do Estado brasileiro teve esforços acentuados com base na profunda reforma iniciada pelo Ministério da Administração

Federal e Reforma do Estado no primeiro mandato do então Presidente Fernando Henrique Cardoso. Para os autores, as iniciativas de melhorias dos quadros públicos têm ocorrido de forma incremental, mas contínua, sendo caracterizada por uma série de ações contingenciais, diferenciadas e articuladas, sob coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão após a extinção do MARE em 1998.

No modelo de administração pública gerencial adotado pelo Brasil, ao longo dos últimos anos, a gestão por competências tem sido vista como uma ferramenta alternativa para o alcance dos objetivos propostos por este modelo de gestão pública. A administração pública gerencial tem visto as ferramentas de desenvolvimento de competências como uma forma gerenciar a lacuna de competências dos servidores, no sentido de reduzir as discrepâncias entre as características necessárias para as funções que ocupam com as possuídas pelos servidores e pelas organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A Organização das Nações Unidas – ONU (2006) insere as questões de treinamento e desenvolvimento de servidores em uma perspectiva estratégica para a administração pública, levando em consideração três escolas de administração pública: (a) a escola tradicional; (b) a escola gerencial; e (c) a escola da governança responsiva. A argumentação para a realização de ações de treinamento e desenvolvimento com base nestas escolas se dá por meio da percepção de que cada um dos modelos apresenta pontos fortes e complementares para fazer frente aos desafios contemporâneos de gestão de pessoas no setor público.

No caso brasileiro, em específico, é possível citar o grande desafio em relação ao aumento da capacidade do governo no que se refere à gestão de políticas públicas, no qual “o aperfeiçoamento permanente dos servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público” e tem sido visto como uma forma de ampliar a competitividade do país (AMARAL, 2006, p. 549).

Para a ONU (2006), a responsabilidade de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas no serviço público, em órgãos do governo central, deveria recair em escolas nacionais de governo, para o planejamento, coordenação e inserção do tema na agenda pública. Um exemplo no contexto brasileiro que se insere de forma consistente a esta percepção corresponde à ENAP, que elabora ações de capacitação de servidores e desenvolve inúmeras outras ações relacionadas à educação no governo.

2.3. Escolas de Governo

De acordo com Pacheco (2000, p. 36), “o termo ‘escola de governo’ admite várias definições” e em decorrência disso, vem sendo utilizado de forma indistinta por organizações quer sejam públicas, privadas ou não governamentais, com o intuito de melhorar os padrões de qualificação de seus quadros, podendo abrigar uma série de instituições diversas.

Em decorrência da imprecisão conceitual sobre o tema, o presente estudo compreende uma Escola de Governo, como uma “instituição destinada ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários” (PACHECO, 2000, p. 36). Desta forma, compreende as escolas de governo como um instrumento de formação e desenvolvimento de servidores públicos em diferentes esferas dos poderes executivo, legislativo e judiciário.

Há de se salientar, que apesar de se tornarem instrumentos de significativa importância para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos de capacitação de servidores já era uma preocupação antiga no serviço público, remontando à criação de algumas escolas de governo no Brasil ainda na primeira metade do século XX, mas com conteúdos e prioridades diferentes da realidade atual (CARVALHO *et al.*, 2009).

Segundo o relato de Rouanet (2005), a criação de uma escola nacional de administração pública no Brasil começou a ser discutida, ainda no período da ditadura militar, por intermédio do então Ministro de Estado das Relações Exteriores, Embaixador Ramiro Saraiva Guerreiro. De acordo com o autor, as diretrizes gerais que poderiam culminar com a criação desta escola ocorreu em cooperação com o DASP e se baseou nos modelos da Escola Nacional de Administração da França – ENA e da Bundesakademie fuer Oeffentliche Verwaltung, da Alemanha.

Com base em uma série de pontos elencados nos estudos desenvolvidos no início da década de 1980 por Sérgio Paulo Rouanet, foi possível estabelecer diretrizes para a criação de uma escola de governo que contemplasse práticas de modelos reconhecidos internacionalmente de forma alinhada à percepção de uma série de gestores públicos e *police makers* das necessidades de treinamento dos servidores públicos brasileiros.

Tendo isso em vista, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP foi criada em 1986 como uma diretoria da Fundação Centro de Formação do Serviço Público - FUNCEP, focando sua atuação estratégica de modernização do setor público, no desenvolvimento de ações de servidores públicos de carreira e se tornou uma fundação pública com o nome atual em 1990 (PACHECO, 2000).

Em sua origem, ainda como diretoria da FUNCEP, o projeto da Escola contemplava uma série de ideias, sendo a principal delas a formação de uma elite de administradores públicos que, no entanto, enfrentou problemas de implementação decorrentes de condições políticas e econômicas que inviabilizaram ações eficazes da política de pessoal da Escola (ENAP, 2006).

Este cenário de complexidade enfrentado pela ENAP, ainda em seus momentos iniciais, foi exemplificado por Bursztyn (2006) através de sua percepção de que a escola já nasceu com o desafio de adaptar o espírito inovador às estruturas decisórias do governo que não se encontravam adequadas para a absorção da ideia de profissionalização dos cargos de decisão pregados no projeto.

Em decorrência dos avanços recentes da administração pública brasileira, em evolução no contexto das reformas gerenciais do setor público, viu-se uma mudança na forma de atuação das escolas de governo que em sua origem estava pautada para a formação de uma futura elite burocrática, para uma nova realidade, na qual o desafio “é capacitar os quadros existentes, sobretudo gerenciais e dirigentes, e formar novos profissionais para o setor público que se engajem na superação da cultura burocrática e no exercício dos valores republicanos” (PACHECO, 2002, p. 75).

Esta mudança de postura pode ser um reflexo da reforma administrativa iniciada pelo MARE, tornando a ENAP o espaço escolhido pelo então Ministro Bresser Pereira para a formulação e difusão de propostas do modelo gerencial, reorientando o desenvolvimento de pesquisas e publicações da escola para temas relacionados aos princípios da nova gestão pública (ENAP, 2005). A própria emenda constitucional nº 19/1998, originária das propostas do Plano Diretor da Reforma do Estado, insere no parágrafo segundo do artigo 39 da Constituição Federal, a obrigação da União, Estados e o Distrito Federal manterem “escolas de governo para formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para promoção na carreira” (BRASIL, 1998).

Para Carvalho *et al.* (2009), a grande questão que se coloca como desafio para as escolas de governo no cenário contemporâneo diz respeito a como desenvolver programas de capacitação com base em competências para um grande número de servidores simultaneamente, principalmente em decorrência das orientações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. Para o autor (p. 34), o PNDP passou a determinar orientações “que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem seguir no desenvolvimento dos servidores públicos com o fim

último de melhorar os serviços prestados ao cidadão”. Em síntese, os objetivos do PNPD eram (BRASIL, 2006):

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- d) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- f) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui o PNPD, traz uma série de definições em relação à capacitação de pessoas, competências, conhecimento, habilidades e atitudes que podem contribuir para a formulação de ações por parte das escolas de governo, além de delimitar estratégias de implementação e instrumentos que devem ser levados em consideração ao longo da formulação de ações por parte destas escolas (BRASIL, 2006). Nesse sentido, Carvalho *et al.* (2009) afirma que:

Além da visão particular sobre a gestão por competência, o decreto traz, ainda, uma definição ampla de eventos de capacitação, considerando cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos. Essa variedade de eventos amplia as possibilidades de oferta de capacitação por parte das escolas de governo (CARVALHO, *et al.*, 2009, p. 34).

Além desta ampla possibilidade de oferta e as inúmeras questões legais que permeiam a formulação de ações por parte da ENAP, ainda é possível citar a postura de oposição adotada pelo projeto da escola, fortemente influenciado pela escola francesa, em relação às universidades que, na visão da ENAP não conseguiriam cumprir o papel de formação de quadros para o Estado (PACHECO, 2000). No entanto, como ressaltam Bittencourt e Zouain (2010), existem outros modelos, como o norte americano, no qual as escolas de governo se encontram nas estruturas das próprias universidades existentes, sem que haja um monopólio no que diz respeito à formação de quadros para a burocracia, como ocorre no modelo francês e no modelo brasileiro.

A criação da ENAP se tornou exemplo, por meio da postura adotada pela escola a partir de 1995, para o desenvolvimento de inúmeras escolas de governo em nível estadual e municipal no Brasil que, em período recente, tem se fortalecido por meio da criação de uma rede de escolas, possibilitando trocas de experiências e o desenvolvimento de ações que podem viabilizar uma coordenação federativa das ações de capacitação.

2.3.1. A Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte

Criada com a reestruturação da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos – SEARH, realizada pelo Decreto nº 19.896/2007, a Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte – EGRN é, na forma do Regimento Interno – RI aprovado pelo Decreto nº 21.298/2009, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão e execução das ações de recrutamento, seleção, formação, capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos estaduais.

Dentre as competências que lhes foram concebidas pelo RI destacam-se: (a) realizar diagnósticos e identificar necessidades tendo em vista a contínua qualificação, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores públicos bem como a sua melhor adequação às exigências dos órgãos e entidades da administração pública estadual; (b) incentivar, orientar e acompanhar o desenvolvimento de programas e projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal a serem implantados pelos órgãos e entidades da administração pública e; (c) planejar, coordenar e executar os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal voltado para as áreas comuns a toda administração estadual.

Entretanto, o advento da EGRN não foi uma ação inédita na história da capacitação dos servidores públicos do Rio Grande do Norte. Já em 1961, o Decreto nº 3.836 criou o Curso de Administração Pública – CAP, vinculado diretamente ao Gabinete do Governador, com a finalidade de formar e aperfeiçoar o pessoal para o serviço público estadual.

Com a reforma administrativa estadual de 1964 o CAP foi extinto e em 1966 foi criado o Centro de Treinamento e Formação de Pessoal – CTFP, que possuía autonomia financeira fora da órbita do Gabinete do Governador, e que em 1974 o Decreto nº 6.431 transforma em Centro de Treinamento do Estado – CTE. O Decreto nº 6.859, de 1974, transformou o CTE em Subcoordenadoria de Treinamento de Pessoal – SUTEPE, tendo como o objetivo elevar os níveis de eficiência e eficácia das práticas administrativas de forma a que possam tornar possíveis seus propósitos administrativos (GUERRA *et al.*, 2010a).

No ano de 1995 a SUTEPE é transformada em Subcoordenadoria de Recrutamento e Seleção – SURES, perdendo a função de capacitação que é recuperada com a substituição pela Subcoordenadoria de Recrutamento, Seleção, Formação e Desenvolvimento de Pessoal – SUTRED que vigorou até a instituição da EGRN (GUERRA *et al.*, 2010a).

Como parte integrante da SEARH, a criação da EGRN aconteceu alinhada com o Planejamento Estratégico para área de Recursos Humanos desta Secretaria que preconizava

uma política específica para o treinamento e capacitação de pessoas, assegurando o direito dos servidores à atualização profissional, observando (a) a vinculação do treinamento com a função exercida, (b) a adequação às necessidades do cargo (c) e a priorização para os ocupantes de cargos de provimento efetivo (SEARH, 2005).

A institucionalização da EGRN não se limitou ao ato jurídico formal (Decreto 19.896/2007) de constituição organizacional, mas foi seguida de uma discussão interna que tinha como objetivo perseguir sua finalidade institucional de formação inicial e continuada de todos os servidores. Nesta perspectiva o Projeto Político Pedagógico – PPP da EGRN vê a educação profissional como instrumento de mudança na prestação dos serviços públicos à sociedade, onde as novas teorias de ensino e aprendizagem suportem o processo de aprender (GUERRA, 2010a).

Para os servidores da EGRN que coletivamente construíram o PPP

A formação continuada no cenário atual tem, entre outros desafios, o de possibilitar que o trabalhador construa formas de trabalho adequadas à constante inovação organizacional e tecnológica, priorizando o desenvolvimento de competências e habilidades que ajudem a melhorar seu desempenho profissional na ocupação dos espaços de trabalho oferecidos pelo mundo do trabalho. O reconhecimento técnico, especificidade da educação profissional, deve apoiar-se numa sólida educação básica que ultrapasse os conhecimentos específicos de uma determinada ocupação. O domínio intelectual da técnica mediante o conhecimento das bases científicas que fundamentam sua prática, torna-se eixo indispensável no processo ensino-aprendizagem para os programas e cursos a serem oferecidos pela EG nos diferentes níveis e modalidades de ensino (GUERRA *et al.*, 2010b).

Apesar de muitas de suas ações estarem vinculadas às formas tradicionais de aprendizagem, a ação da EGRN no período de 2007 a 2010 contou com muitos eventos coletivos onde se destacam as quatro edições do Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte – CONGESP que possibilitou a participação de cerca de seis mil servidores.

Os CONGESP foram realizados em uma parceria com o Conselho Regional de Administração e tiveram como uma de suas diretrizes trazer à discussão temas emergentes da gestão pública onde merece destaque: (a) novos paradigmas da gestão pública; (b) a gestão de RH nos novos modelos organizacionais; (c) a informatização das compras governamentais; (d) novos modelos de gestão de recursos humanos; (e) gestão da informação na administração pública; e (f) os desafios da administração pública contemporânea no contexto federativo brasileiro (GUERRA, 2010a).

Nesta mesma perspectiva, de realizar eventos que trouxessem o estado da arte dos temas ligados à administração pública, a EGRN realizou dois Congressos de Direito Administrativo nos anos de 2009 e 2010 que tiveram como foco a discussão de um direito administrativo coetâneo com uma gestão pública orientada para os resultados com temáticas controversas como (a) a discussão do papel do controle; (b) a judicialização das políticas públicas; e (c) um novo modelo de organização do estado brasileiro. As duas edições do evento congregou pouco mais de mil servidores públicos.

Com abrangência maior, apesar do número menor de participantes (pouco menos de 200), em 2009 a EGRN realizou em conjunto com a ENAP o 2º Encontro Nacional de Educação à Distância que trouxe ao Rio Grande do Norte gestores e técnicos da Rede de Escolas de Governo e possibilitou que os servidores da EGRN se apropriassem de experiências, as mais variadas, na formulação e implementação de educação à distância face à disponibilidade das novas tecnologias de informação e comunicação.

A partir das demandas de diversos órgãos da Administração Pública estadual, de profissionais qualificados para o fazer administrativo cotidiano, a EGRN formatou a Graduação Tecnológica em Gestão Pública com o objetivo de capacitar em dois anos turmas de 50 alunos, totalizando até 2010 250 graduados selecionados dentre os servidores com exercício nas unidades da administração direta e indireta.

Como forma de ampliar a especialização profissional instituiu-se três programas de pós-graduação lato sensu: (a) Gestão de Programa de Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho; (b) Gestão de Recursos Humanos; e (c) Gestão Pública. Para suprir a lacuna da formação e especialização de formuladores e implementadores de políticas públicas foi aprovado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES o mestrado profissional em gestão pública.

Para ampliar a oferta de capacitação enfrentando as limitações que as distâncias representam nos programas de capacitação, tanto no que diz respeito à impossibilidade de períodos longos de afastamento quanto ao custo, que muitas vezes são incompatíveis com as disponibilidades orçamentárias do órgão ao qual o servidor está vinculado, a EGRN implementou, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, o Programa para Capacitação em Administração Pública à Distância que disponibilizou 60 horas/aula de atualização para o conjunto de todos os servidores públicos estaduais, 1.920 horas/aula de extensão em gestão pública ao longo de quatro chamadas e pós graduou, em gestão pública, outros 22 servidores. O conjunto dessas iniciativas ofereceu mais de um milhão de horas/aula para os servidores públicos.

Além das ações de qualificação podem ser arroladas ainda iniciativas de fomento ao processo de disseminação do conhecimento e de práticas pedagógicas como (a) a Rede de Escolas de Estado do RN; (b) Rede de Gestão Pública do RN; (c) Sistema de Gerenciamento do Programa de Estágio; e (d) Implantação de uma Biblioteca Setorial de Gestão Pública.

2.3.1.1. O Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Rio Grande do Norte

O Curso de Tecnólogo em Gestão Pública do Estado do Rio Grande do Norte, idealizado pela EGRN que, inserida em um cenário de demanda para formação profissional de servidores e alinhada com os propósitos da SEARH, identificou a possibilidade de contribuir para o fortalecimento do quadro de servidores por meio de ações profissionalizantes de longa duração.

A ideia de promover o curso, tem como motivação básica, a crescente necessidade do Governo do Estado, em seus diferentes órgãos, de formar gestores públicos com conhecimentos técnicos que lhes permitam contribuir para melhorias de *performance* de seus locais de trabalho e, conseqüentemente, do próprio governo (SEARH, 2010).

A percepção da Escola de Governo era de que existia uma tendência, ao longo dos próximos anos, na qual os servidores públicos deverão se adaptar a rápidas e significativas transformações no mundo do trabalho, na qual a competitividade se destaca como requisito básico para execução das atividades de sua força de trabalho (SEARH, 2006).

Sinteticamente, o curso pode ser classificado como de nível superior, buscando formar servidores com competência para atuarem como gestores públicos, cujo perfil profissional esperado deveria possibilitar uma maior compreensão acerca da dinâmica que envolve a prestação de serviços públicos, a execução de políticas, agilização de processos, cálculo de orçamentos, participação em comissões, entre outras características relevantes para a melhoria do desempenho profissional dos servidores (SEARH, 2006).

De acordo com a SEARH (2010), a criação do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública foi uma das primeiras ações da recém-estabelecida Escola de Governo, criado através da Resolução nº 076/2003 do Conselho Superior Universitário – ConSUni. A SEARH (2006), inseria o programa em uma perspectiva ampla de mudanças para o serviço público no Estado e em sua política de capacitação de pessoas, que, por meio do projeto de formação tecnológica, buscava:

- a) a capacitação de servidores naquilo que se constitui tarefa diária dos diferentes setores;

- b) a busca constante da melhoria da qualidade do serviço público através do aumento da capacidade de inovação da equipe, e do aperfeiçoamento da prestação dos serviços, traduzida como atitude de respeito com o cidadão;
- c) o desejo de manter seus recursos humanos atualizados no que tange a suas competências essenciais, podendo agregar outras que se transformem em diferenciais dos servidores e da ação governamental como um todo;
- d) a intenção de despertar o desejo da educação continuada, da busca do gerenciamento da carreira e do domínio da tecnologia da informação como ferramenta necessária para a gestão do serviço público e de qualquer outro negócio;
- e) a oportunidade de vivenciar e conhecer experiências inovadoras e novos modelos de gestão pública; e
- f) proporcionar ao servidor público estadual, novas perspectivas profissionais.

Tendo em vista o objetivo institucional do programa de formar servidores públicos estaduais em nível superior, capazes de realizarem atividades técnicas da administração no serviço público e de liderança e capazes de contribuir para a implementação e otimização das políticas públicas do governo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para orientar a formação do curso (SEARH, 2006):

- a) proporcionar uma formação superior ao servidor público, dentro de uma visão sistêmica das transformações globais da sociedade;
- b) fornecer suporte técnico para a tomada de decisão através da aquisição de conhecimentos, competências e habilidades gerenciais;
- c) contribuir para uma compreensão política do papel do Estado, oferecendo condições para o estabelecimento de metas e prioridades; e
- d) capacitar os servidores públicos estaduais para o desempenho técnico e gerencial com eficiência e eficácia.

Tendo este cenário em vista, o primeiro processo licitatório para escolha da Instituição de Ensino Superior – IES para contratação e oferta do curso, foram destinadas um total de 250 vagas ofertadas de maneira semestral, por meio de turmas de 50 alunos, das quais quatro foram operacionalizadas em Natal e uma em Mossoró (SEARH, 2010).

O curso de graduação tecnológica possui carga horária de 1.920 horas, com duração de dois anos e, o Governo do Estado é responsável por 80% dos custos das mensalidades, sendo os 20% restantes de responsabilidade dos alunos, mediante autorização para desconto na folha de pagamento (SEARH, 2010).

O Curso de Tecnólogo em Gestão Pública abrange uma série de áreas que permeiam diretamente o desenvolvimento das atividades dos servidores, como legislação, administração, contabilidade, mercado financeiro e sociologia, buscando possibilitar melhoria no desempenho dos futuros administradores públicos, com base em uma visão integrada das estratégias de formulação e implementação de políticas públicas do Governo do Estado (SEARH, 2010; 2006).

Em relação à dinâmica de ensino e aprendizagem, a Escola de Governo também traçou diretrizes, ao longo do programa, para que os conteúdos fossem transmitidos por meio de mecanismos que possibilitassem o desenvolvimento da visão sistêmica dos servidores, conforme explicitado anteriormente. Nesse sentido, a metodologia de ensino contemplou:

[...] a utilização de estudos de caso, de maneira a analisar e socializar experiências de ensino e analisar e socializar experiências de sucesso vivenciadas no ambiente de trabalho; leituras dirigidas relacionadas às experiências, sejam essas de sucesso ou de conflito, para posterior relato ao grande grupo; e dinâmicas grupais variadas por parte dos professores, buscando promover não só a aprendizagem, mas também a integração global. E para que a aprendizagem possa ser significativa, todo o material e estudos de caso partem do trabalho diário dos servidores-alunos em seus respectivos setores” (SEARH, 2010, p. 17).

Em síntese, o curso foi considerado uma oportunidade de destaque do então governo, para promover a qualidade da gestão com perspectiva de elevar os índices de satisfação do público interno e o usuário da prestação dos serviços públicos e, criar multiplicadores de boas práticas de gestão pública nos órgãos da administração de todo o Estado do Rio Grande do Norte, promovendo desequilíbrios positivos, em curto prazo, nas estruturas burocráticas em que os servidores se encontram inseridos .

3. METODOLOGIA

Para a consecução do objetivo da pesquisa adotou-se uma abordagem utilizando-se de técnicas de análise quantitativa. Os procedimentos adotados levaram em consideração a busca de um elevado grau de rigor por meio de procedimentos objetivos de pesquisa sem deixar de lado a percepção de Richardson (2007) de que “não existe uma fórmula mágica e única para realizar uma pesquisa ideal” e que “talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita”, mas que é possível desenvolver pesquisas rigorosas com possibilidades de reaplicações e que contribuam para o desenvolvimento de pesquisa futuras e o avanço do conhecimento.

Desta forma, o presente capítulo está segmentado em quatro tópicos distintos. Em um momento inicial discorre-se sobre o posicionamento ontológico, epistemológico e o tipo de estudo realizado. Posteriormente, busca-se descrever o caso selecionado para a realização da pesquisa empírica e os sujeitos que fazem parte do fenômeno em estudo. O terceiro sub-item apresenta as descrições dos instrumentos de coleta de dados utilizados ao longo da pesquisa e os processos de coleta de dados. Por fim, tem-se um relato sobre os procedimentos de tabulação e análise de dados utilizados.

3.1. Tipo do Estudo

De forma introdutória à discussão da tipologia de pesquisa científica seguida por este trabalho, faz-se necessário situar o material em torno de suas bases ontológica e epistemológica, possibilitando maior compreensão acerca das lentes que permitiram a visualização do fenômeno em estudo.

Tendo em vista que as lentes com as quais o pesquisador interpreta a realidade são como uma pele e não um suéter, como destaca Marsh e Furlong (2002), este estudo se insere em uma perspectiva ontológica que defende a existência de uma realidade observável, estável e mensurável e busca analisar esta realidade sob uma perspectiva pós-positivista, visto que esta postura epistemológica reconhece que o conhecimento é mais relativo do que absoluto, mas que é possível utilizar evidências empíricas para distinguir entre os elos que constituem uma cadeia de conhecimento (MERRIAN, 2009).

De acordo com Gil (2010), uma das formas mais tradicionais de classificação de pesquisas se dá por meio da segmentação em duas grandes categorias, na qual a primeira corresponde a estudos que buscam preencher uma lacuna no conhecimento e, por isso, é denominada pesquisa básica e, outra que abrange uma série de estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas, denominada pesquisa aplicada.

Seguindo o modelo inicial de classificação proposto por Gil (2010), o presente estudo poderia ser classificado como uma pesquisa aplicada, visto que busca trabalhar um problema empírico no âmbito social no qual o pesquisador está inserido.

Vergara (2006) apresenta uma tipologia de classificação de pesquisas um pouco mais detalhada e, segundo a autora, é possível classificar uma pesquisa com base em dois critérios básicos que consistem nos fins do estudo e nos meios utilizados para se alcançar estes fins, ou seja, os objetivos propostos.

No que diz respeito às diferentes abordagens de pesquisa que se direcionam aos seus objetivos, a autora elenca diversas modalidades das quais a que mais se aproxima deste trabalho é a abordagem descritiva, visto que este tipo de pesquisa pode estabelecer relações entre variáveis que se ligam à exposição de características de um determinado fenômeno. Para Vergara (2006, p. 47), este tipo de pesquisa “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Esta possibilidade de explicação demonstra a natureza empírica que permeia o desenvolvimento de estudos descritivos. Além disso, ainda é possível citar que a grande maioria dos estudos desenvolvidos contemporaneamente é de natureza descritiva, visto a possibilidade de estudar e relacionar variáveis sobre inúmeras questões de ordem empírica (GIL, 2010).

Seguindo a tipologia de Vergara (2006), ainda é possível delimitar o estudo em relação ao conjunto de procedimentos metodológicos utilizados para a consecução do objetivo, que segundo a autora podem ser segmentados em pesquisas de campo, de laboratório, documentais, bibliográficas, experimental, entre outras. Dentre estes meios de investigação, é possível enquadrar este trabalho como uma pesquisa de campo, visto que os dados foram coletados no local onde o fenômeno ocorreu (VERGARA, 2006).

Gil (2010) apresenta uma nomenclatura diferente de Vergara (2006) para discorrer sobre uma pesquisa de campo. Para Gil (2010) o método de pesquisa no qual pesquisador se dirige diretamente ao campo para a obtenção de informações sobre o fenômeno pode ser considerado um levantamento, no qual se obtém informações de um grupo significativo de pessoas acerca de um problema estudado, para que mediante análise quantitativa, seja possível chegar a uma conclusão.

Tendo em vista o exposto, o presente trabalho se baseou na concepção de Vergara (2006) e Gil (2010), sobre os procedimentos inerentes à realização de um estudo de campo.

3.2. População e Amostra

Em decorrência deste estudo versar sobre perspectivas de mudanças no trabalho por parte dos servidores do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública ofertado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte, é possível afirmar que a população que constitui este estudo é formada pelos alunos do curso.

O universo de indivíduos beneficiados pelo projeto alcançou o número de 250 alunos, levando-se em consideração as quatro turmas de 50 servidores na cidade de Natal e outra de mesmo número em Mossoró. Em decorrência de questões relacionadas à disponibilidade de viagens para coleta de dados, optou-se por coletar as informações entre as turmas de Natal concluintes nos 1º e 2º semestre de 2009 e no 1º semestre de 2010, descartando a turma do 2º semestre de 2010, em decorrência das limitações relativas à acessibilidade aos alunos, face o término do mandato do Chefe do Poder Executivo coincidindo com encerramento do período letivo.

As turmas iniciaram suas aulas em períodos distintos, separados por seis meses cada uma. Levando isso em consideração, a população final do estudo foi constituída pelas três turmas iniciais do projeto, totalizando 150 servidores. Apesar do questionário ter sido encaminhado ao conjunto de todos os concluintes, 32 deles deixaram de respondê-lo por não comparecerem no dia marcado para sua aplicação ou por não desejarem fazê-lo.

A distribuição de questionários aplicados em cada turma pode ser verificada no quadro a seguir:

Turma	Total
Natal 01	41
Natal 02	34
Natal 03	43
Total	118

QUADRO 03 – Distribuição de Questionários Aplicados por Turma
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Levando em consideração que cada turma possuía 50 alunos, a amostra não probabilística por acessibilidade do estudo conseguiu representar mais de 78% dos alunos presentes no curso.

Face o tamanho da população de 150 indivíduos, tem-se, seguindo as orientações de Gil (2010), para determinação do tamanho de amostras finitas, que o número de questionários aplicados possibilitaria um erro amostral de aproximadamente 4,18%, significativamente inferior ao valor convencional de 5% utilizados em estudos em administração e outras áreas das Ciências Sociais. Tendo em vista a margem de erro amostral obtida por meio do

procedimento de determinação do tamanho da amostra¹ de Gil (2010) é possível verificar que a amostra de 118 indivíduos superou os padrões convencionados na literatura, indicando que o número de servidores participantes do estudo por meio do preenchimento do procedimento estruturado de coleta de dados satisfaz padrões de qualidade, o que contribui para a consistência dos dados coletados.

3.3. Instrumento e Processo de Coleta de Dados

Este estudo apoiou-se no formulário com questões concebidas como instrumento de coleta de dados, segmentado em três blocos estruturados com base em variáveis qualitativas e quantitativas em escalas nominais, ordinais e discretas que juntas somaram 47 questões.

O primeiro bloco do formulário buscou identificar o grau de satisfação dos servidores públicos que participaram do projeto de formação tecnológica em gestão pública, desenvolvido pela EGRN. Inicialmente foram listadas uma série de questões relacionadas ao curso e que podem ser verificadas no “Apêndice A” desta dissertação. As questões versavam sobre temas diversos que envolviam as instalações da instituição de ensino superior licitada para execução do projeto, questões de ordem pedagógica e outras que diziam respeito a tópicos relacionados ao projeto elaborado pela Escola de Governo. Os servidores foram solicitados a preencher este bloco do formulário por meio do uso de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, no qual o primeiro ponto representava muita insatisfação com a variável em questão e, o último ponto da escala tratava de um cenário oposto, no qual o servidor evidenciava estar muito satisfeito.

Este bloco foi finalizado, por meio de uma escala discreta no qual os servidores deveriam se posicionar atribuindo um valor de 0 a 10, o seu grau de satisfação geral com o curso de Tecnólogo em Gestão Pública. Após esta questão, era iniciado o preenchimento da segunda parte do formulário, constituída por questões que se direcionavam a avaliar a percepção de mudanças no trabalho decorrentes da participação no curso.

O segundo bloco do formulário seguiu a estrutura básica do primeiro, com algumas modificações, sendo a primeira delas no formato no qual os questionamentos foram

¹Os parâmetros utilizados podem ser verificados na figura a seguir.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde: n = tamanho final da amostra; σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão; p = percentual com o qual o fenômeno se verifica; q = percentual complementar (100 - p); N = tamanho da população; e e^2 = erro máximo permitido.

apresentados aos alunos. Optou-se por mudar o padrão das questões deste bloco em relação ao primeiro para atrair a atenção dos servidores, no sentido de exigir que o grau de concentração se mantivesse estável ou que fosse elevado, dando maior consistência aos dados coletados. Nesse sentido, as questões foram apresentadas em forma de sentenças afirmativas e uma negativa, nas quais os servidores deveriam se posicionar, por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos. Esta escala também sofreu alterações, pois não buscou medir a satisfação, mas sim a concordância com as sentenças desenvolvidas e, neste sentido, seu ponto inicial correspondia à discordância total do indivíduo para com a sentença e, seu último ponto representava um cenário de concordância total. Este bloco tinha como objetivo geral apurar a percepção que os alunos tinham da mudança no trabalho que o Curso de Tecnólogo em Gestão Pública tinha provocado.

Seguindo a estrutura do primeiro bloco, foi formulada uma última questão em escala discreta, na qual os servidores deveriam atribuir um valor de 0 a 10, sobre o quanto eles acreditavam que o curso de Tecnólogo em Gestão Pública os ajudou na melhoria do desempenho profissional nos órgãos em que trabalhavam.

O último bloco do instrumento estruturado de coleta de dados procurou caracterizar o perfil dos servidores contemplados no projeto de capacitação em estudo. Este bloco foi estruturado com questões em escalas nominais e discretas e, além da caracterização do perfil, também possibilitou verificar o tempo médio de estudos dedicados fora da instituição de ensino superior em que o curso foi realizado e outras sobre ações relacionadas à EGRN.

Em decorrência dos objetivos do estudo, esse instrumento de coleta de dados foi aplicado com os alunos ao longo do último mês de curso e ocorreu em três momentos distintos, visto que cada turma teve início um semestre após a anterior tendo sido aplicado na própria instituição de ensino onde o curso era operacionalizado. Ao longo do processo de aplicação do instrumento, em decorrência do cargo ocupado pelo autor deste trabalho junto ao Governo do Estado, os dados foram coletados por outro aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – PPGA/UFRN.

A seguir são apresentados os procedimentos para tabulação dos dados do instrumento estruturado de coleta de dados e as técnicas de análise utilizadas.

3.4. Tabulação e Análise dos Dados

Após o processo de coleta de dados, deu-se início aos processos de tabulação para posterior análise.

O processo de tabulação e análise dos dados oriundos do instrumento de coleta de dados estruturado ocorreu por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS* versão 18.0. A utilização desta ferramenta possibilitou a criação de uma matriz específica para inserção dos dados e a escolha se deu pela credibilidade acadêmica da ferramenta na área de Ciências Sociais e a forma como as informações são dispostas para análise, que demonstram rapidez e facilidade para o usuário.

Com base na ferramenta selecionada, foi possível inserir na matriz desenvolvida para fins de tabulação dos dados, uma variável específica para indicar a que turma o respondente pertencia. O intuito da inserção desta variável na matriz consistiu na criação de um mecanismo de controle para análise segmentada das turmas, o que possibilitou uma maior compreensão acerca do fenômeno estudado.

Os dados inseridos na matriz de tabulação, oriundos do instrumento estruturado de pesquisa, se deu com base em procedimentos estatísticos de forma univariada, bivariada e multivariada com o intuito de descrever e analisar possíveis relações sobre o fenômeno em estudo.

As técnicas univariadas são utilizadas, em sua maioria, para fins descritivos e consistem na análise detalhada de cada variável isoladamente, possibilitando verificar seu comportamento e gerar relatórios de distribuição de frequências, valores percentuais, medidas de tendência central, dispersão e intervalos de confiança (RODRIGUES; PAULO, 2009).

As técnicas bivariadas, conforme a nomenclatura que recebem, consistem na análise simultânea de duas variáveis (RODRIGUES; PAULO, 2009). São inúmeras as técnicas envolvendo duas variáveis simultaneamente, como testes de associação, diferenças de médias e análise de correlação. No entanto, este trabalho fará uso em específico de duas: a primeira diz respeito ao cruzamento simples entre variáveis com o intuito de promover uma descrição mais densa da realidade encontrada, fornecendo informações complementares, nos apêndices deste trabalho, para a análise geral; a segunda técnica diz respeito à análise de correlações entre variáveis por meio do coeficiente de correlação não paramétrica de *Spearman*.

Uma distribuição não paramétrica refere-se a formas de distribuição que não seguem o padrão Gaussiano (formato de sino), no qual se baseiam os fundamentos de probabilidade de inferência estatística e podem se dar de inúmeras formas, o que prejudica a utilização de testes que se baseiam na distribuição normal de probabilidade, no sentido de induzir o pesquisador a

cometer erros de hipótese (HAIR *et al.*, 2009; RODRIGUES; PAULO, 2009; DANCEY; REIDY, 2008).

Em decorrência da ausência de normalidade dos dados – situação comum em distribuição em escala do tipo *Likert* –, verificada por meio do teste Kolmogorov-Smirnov, optou-se por analisar os dados bivariados por meio do coeficiente de correlação de *Spearman*, visto que a literatura o aponta como uma alternativa não paramétrica ao coeficiente de correlação de *Pearson* – adequado para dados que seguem a distribuição normal (RODRIGUES; PAULO, 2009; DANCEY; REIDY, 2006).

O propósito da análise de correlação “é descobrir se existe um relacionamento entre as variáveis”, sem o intuito de sugerir uma relação de causalidade, visto que a relação encontrada entre as variáveis pode se dar por meio de um terceiro fator não presente na análise (DANCEY; REIDY, 2006, p. 179). Desta forma, o teste busca apenas indicar a possibilidade de crescimento ou decréscimo de uma variável em relação a outra, sem definir o quanto uma variável pode impactar em outra. Estudos que buscam este tipo de análise fazem uso de técnicas de regressão na qual existe uma variável dependente e relações de hipótese pré-definidas, o que não se aplica a este estudo.

A interpretação do coeficiente de correlação de *Spearman* se dá de forma semelhante ao coeficiente de correlação momento-produto de *Pearson*, variando de -1 a 1, no qual -1 seria uma correlação negativa perfeita e o 1 uma correlação positiva perfeita entre as variáveis, onde uma correlação perfeita representaria um acréscimo igual na escala numérica de uma variável para cada unidade somada ou subtraída da outra (DANCEY; REIDY, 2006).

No que se refere à análise multivariada, é possível utilizar a definição de Rodrigues e Paulo (2009, p. 2) de que trata de “um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado”, ou seja, possibilitam que mais de duas variáveis sejam analisadas simultaneamente, possibilitando uma visão mais integrada do fenômeno em análise.

A primeira técnica multivariada utilizada ao longo do estudo é denominada Análise Fatorial Exploratória. Esta técnica tem por objetivo a avaliar um conjunto de variáveis, buscando identificar variabilidades comuns existentes, desvendando estruturas que muitas vezes não são observáveis diretamente (HAIR *et al.*, 2009). Em outras palavras, é possível afirmar que a Análise Fatorial busca “descrever um conjunto de variáveis originais através da criação de um número menor de dimensões ou fatores” (BEZERRA, 2009, p. 75). A figura a seguir ilustra como se dá a criação dos fatores ao longo do processo.

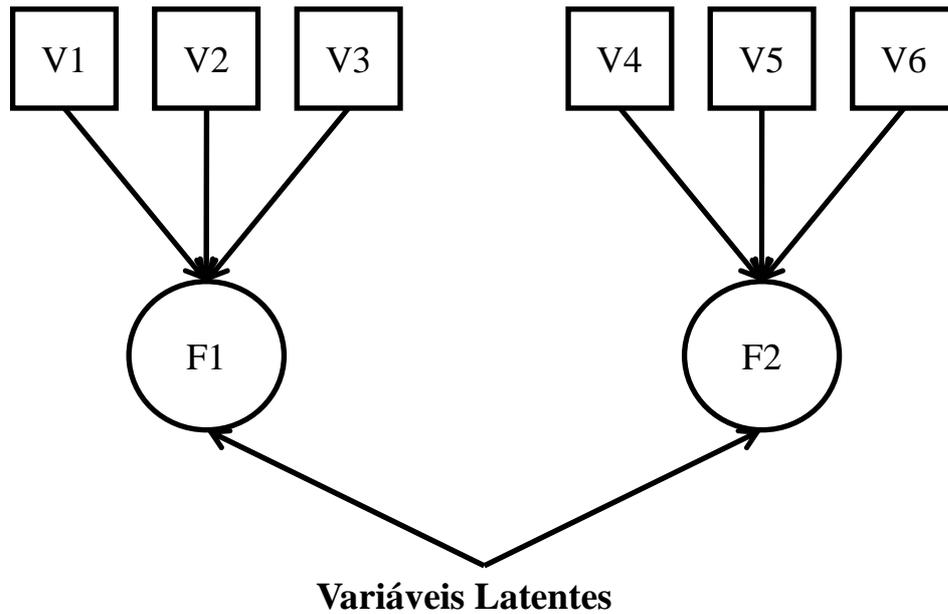


FIGURA 02 – Variáveis Latentes e Formação de Fatores
Fonte: Bezerra (2009)

Como é possível observar na Figura 02, a Análise Fatorial consiste em um processo de redução de variáveis originais em fatores que também podem ser chamados de variáveis latentes ou dimensões. Estes fatores surgem por meio da identificação de correlações compartilhadas com um mesmo fator que podem ser utilizados para explicar o relacionamento entre um conjunto comum de variáveis (HAIR *et al.*, 2009; BEZERRA, 2009).

O processo de Análise Fatorial Exploratória envolve a análise de uma série de outros testes e a definição de alguns parâmetros que devem ser ajustados de acordo com os dados e objetivos da pesquisa, com o intuito de encontrar uma solução que melhor explique uma situação ou fenômeno específico. Basicamente, é necessário analisar o teste *Kayser-Meyer-Olkin of Measure Sampling Adequacy* – KMO, as medidas de adequacidade da amostra (MSA) e as comunalidades (HAIR *et al.*, 2009; BEZERRA, 2009).

O teste *Kayser-Meyer-Olkin of Measure Sampling Adequacy* – KMO é o teste inicial para verificação da viabilidade de se utilizar a Análise Fatorial no conjunto de dados selecionados ou não, nos quais coeficientes inferiores a 0,5 representam a incapacidade de descrição satisfatória dos dados originais, inviabilizando o processo com o conjunto de variáveis selecionadas (HAIR *et al.*, 2009; BEZERRA, 2009).

A medida de adequacidade da amostra (MSA) busca identificar um coeficiente de correlação da variável com todas as outras variáveis do modelo ao longo de uma matriz e para cada variável individualmente, buscando identificar, isoladamente se as variáveis são adequadas para o modelo e indica, para variáveis com coeficientes inferiores a 0,5 que estas

devem ser excluídas e o modelo, pois não se apresentam adequadas para a inserção em conjunto com as demais variáveis (HAIR *et al.*, 2009; BEZERRA, 2009).

Outra forma de exclusão de variáveis de um modelo fatorial se dá por meio da análise das comunalidades encontradas. Estas comunalidades representam, para Hair *et al.* (2009, p. 101) a “quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise”. Neste sentido, variáveis que compartilham menos de 0,5 de variância com as outras variáveis do modelo prejudicam a consistência final do modelo e devem ser excluídas (BEZERRA, 2009).

Anterior à análise destes testes foi preciso definir os métodos de extração dos fatores e de rotação a serem utilizados. Este estudo adotou o método de extração dos Componentes Principais, pois este possibilita uma maior explicação de variância ao longo do conjunto de dados utilizados e, como método de rotação, optou-se por trabalhar com o *varimax* que além de ser o método mais comum em Ciências Sociais busca reduzir correlações elevadas em mais de um fator, tornando a interpretação do modelo final mais simples (BEZERRA, 2009).

Após a definição dos fatores, utilizou-se outra técnica de análise multivariada para identificar a consistência interna dos fatores encontrados. Para identificar a consistência destes fatores, fez-se uso do coeficiente de consistência interna denominado *Alpha de Cronbach* que busca identificar se os itens que compõem um determinado fator estão medindo o mesmo constructo, indicando que são altamente intercorrelacionados (HAIR *et al.*, 2009; BEZERRA, 2009). O coeficiente *Alpha* varia, de acordo com Bezerra (2009) de valores que vão do infinito negativo até o número 1, sendo este número o maior nível de consistência possível para um determinado conjunto de dados. De acordo com Hair *et al.* (2009) valores à partir de 0,6 podem ser utilizados adequados para modelos exploratórios, como o que foi utilizado nesta pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo objetiva a análise dos resultados encontrados na pesquisa de campo realizada no Curso de Tecnólogo em Gestão Pública agrupada em três segmentos: (a) a caracterização do perfil dos pesquisados; (b) sua satisfação com o curso; e (c) a avaliação das mudanças ocorridas no trabalho.

4.1. Descrição do Perfil dos Alunos

Esta seção apresenta as características sócio demográficas dos alunos selecionados para participar do projeto de formação de Tecnólogos em Gestão Pública do Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Deve-se salientar que o perfil dos alunos foi uma das características levadas em consideração ao longo do processo seletivo para a participação no curso, que consistia de um vestibular com prova de conhecimentos gerais e redação e uma entrevista com psicólogos da Instituição de Ensino Superior - IES responsável pela realização do curso.

Como é possível verificar na Figura 03, existe uma pequena diferença numérica entre o sexo dos alunos que participaram da pesquisa. De acordo com os dados, cerca de 54% dos alunos que se disponibilizaram para a participação neste estudo são do sexo feminino. Estes dados representam perfeitamente a realidade do contingente dos servidores do Estado do Rio Grande do norte que apresentam igual quantidade percentual de mulheres (54%).

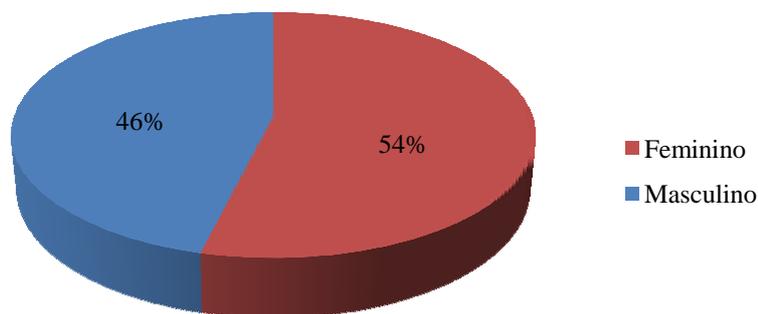


FIGURA 03 – Sexo dos Alunos
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Quando questionados sobre a idade que tinham no momento em que a pesquisa foi realizada (quarto e último período do curso), constatou-se que a idade média dos servidores beneficiados pelo projeto se aproximava de 45 anos e meio, com um desvio de

aproximadamente um ano e três meses para cima ou para baixo. Essa idade média, representa uma fotografia da idade média dos servidores públicos do Estado que apresentam uma média de idade de 46 anos e oito meses. O aluno mais jovem no grupo de alunos tinha 28 anos de idade no momento da realização da pesquisa e o mais velho já se encontrava com 59 anos. Caso estratificamos a amostra em estamentos de 10 anos, a partir de 25 anos, veremos, conforme Figura 04, uma forte concentração na faixa etária de 45 a 54 anos com 58,77% do total dos alunos.

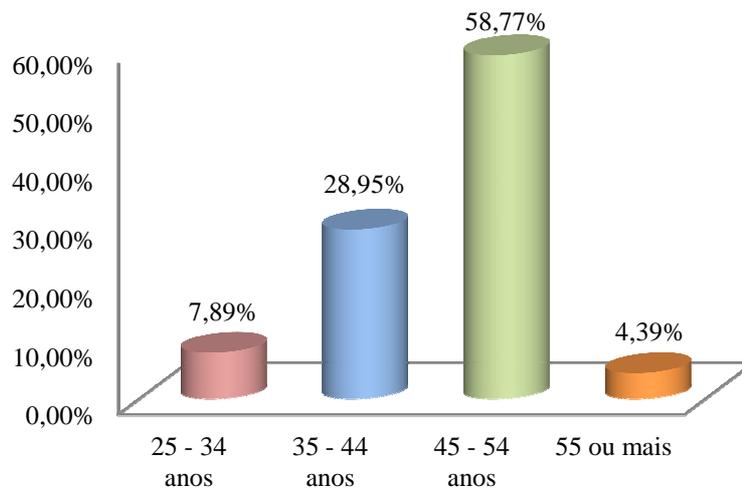


FIGURA 04 – Faixa Etária
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Por meio da Figura 05 é possível visualizar a distribuição percentual do estado civil dos alunos participantes do estudo. Constata-se que cerca de 68% se declararam casados no momento da coleta de dados, o que pode sugerir uma relação com a idade dos mesmos. Ainda foi possível verificar que o percentual de indivíduos solteiros e divorciados é significativamente próximo (15% e 14%), contrastando com as informações constantes do sistema de administração de pessoal do Poder Executivo que registra 46% de casados e 53 de solteiros e insignificantes percentuais de separados e viúvos (0,6% para ambos). Parte destas diferenças pode indicar uma desconformidade do sistema de administração de pessoal do Estado tendo em vista que o mesmo firma-se em documentos oficiais e muitas uniões podem não ser formais.

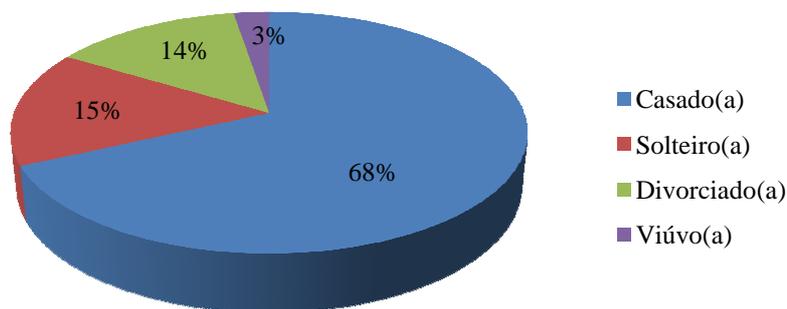


FIGURA 05 – Estado Civil
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

A Figura 06 indica que cerca de 90% dos alunos em fase de conclusão do curso possuíam filhos. Dentre os servidores com filhos, foi possível verificar uma média de dois filhos com uma variação muito pequena em torno desta média.

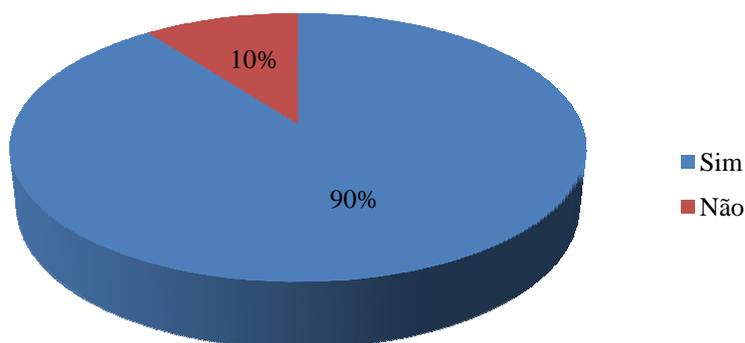


FIGURA 06 – Filhos
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Complementando a discussão sobre o perfil dos alunos, buscou-se verificar o tempo de atuação no serviço público do Governo do Estado como funcionário público (Figura 07). Por meio deste questionamento foi possível identificar que os servidores beneficiados pelo curso e que participaram da pesquisa, possuíam, no momento da pesquisa, aproximadamente 21 anos e três meses de atuação como servidor público, com um intervalo de aproximadamente um ano e três meses para cima ou para baixo da média contra 18 anos e cinco meses do conjunto dos servidores estaduais. Esta diferença pode ser explicada pelo fato da totalidade dos concursos públicos realizados nos últimos 10 anos destinarem-se a preencher cargos vinculados à atividade fim e o curso de tecnólogo ser exclusivamente para servidores com exercício em unidades de atividade meio. Estes números apurados para o projeto sugerem que

o público beneficiado já possuía conhecimentos e experiência significativa sobre o ambiente de trabalho no qual estavam inseridos e que ingressaram no serviço público, em média, com 24 anos e três meses de idade.

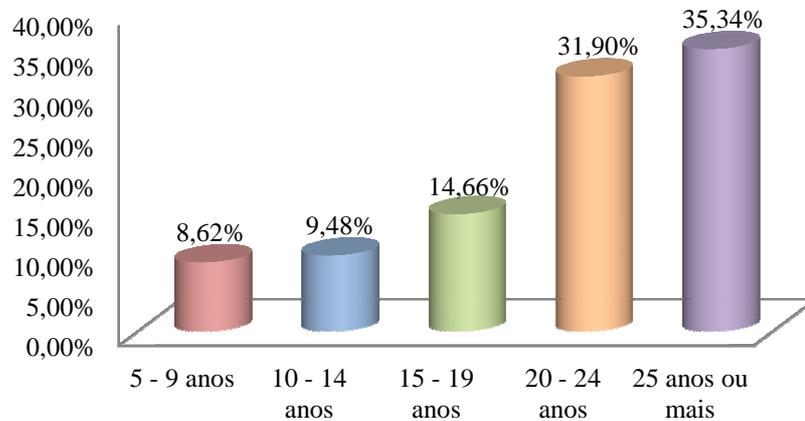


FIGURA 07 – Tempo de Atuação no Serviço Público
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Do cotejamento entre as informações coletadas na pesquisa com as constantes do sistema de administração de pessoal do Poder Executivo do Estado do Rio Grande, ao menos no que se refere ao gênero, idade e tempo de serviço percebe-se que não existe diferença substancial entre o perfil dos servidores concluintes do curso de tecnólogo e o conjunto dos servidores do estado do Rio Grande do Norte e sugere uma idade média e de tempo de serviço altas, que pode ser tanto resultado de uma deliberada renovação mínima dos quadros funcionais do Estado do Rio Grande do Norte, concentrada nas áreas fins, quanto da inexistência de planejamento da sua força de trabalho.

4.2. Percepções Iniciais Sobre o Programa

As questões que se seguem procuraram identificar o posicionamento do aluno em relação a algumas questões inerentes ao projeto, como o custeio, atendimento das necessidades profissionais e tempo de estudo dedicado aos conteúdos das disciplinas fora do horário em sala de aula.

A Figura 08 representa o questionamento sobre a percepção do custeio total do curso pelo Governo do Estado que se relacionava à discussão existente na EGRN da instituição de algum mecanismo que contribuísse para uma maior valorização do curso por parte dos alunos que ingressassem no projeto. Neste sentido, a EGRN determinou uma mensalidade simbólica no valor de 20% do custo mensal para o Poder Executivo, o que equivale R\$ 40,00 para os

participantes. Conforme demonstra a Figura 06, cerca de 60% acreditam que esta taxa não deveria existir, devendo o curso ser totalmente custeado pelo Governo do Estado.

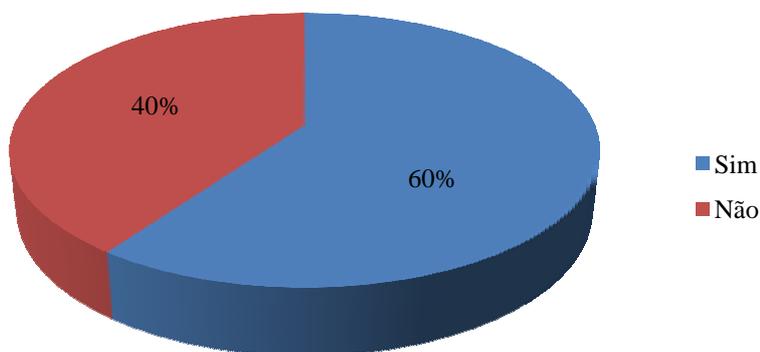


FIGURA 08 – Percepção de Custeio Total do Curso Pelo Estado
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Outro mecanismo desenvolvido pela EGRN para manutenção dos alunos no curso até a sua conclusão foi a determinação de que os alunos matriculados que desistissem ao longo do caminho deveriam arcar com as despesas do curso completo, visto que o Governo do Estado havia comprometido recursos que não seriam ressarcidos e poderia ter sido utilizado para a formação de outro servidor.

A Figura 09 apresenta a percepção dos alunos sobre a cobrança dessa contrapartida financeira para os desistentes e, como é possível observar, indica que para 69% dos alunos em fase de conclusão, a decisão da EG foi adequada, demonstrando, possivelmente, zelo com os recursos públicos.

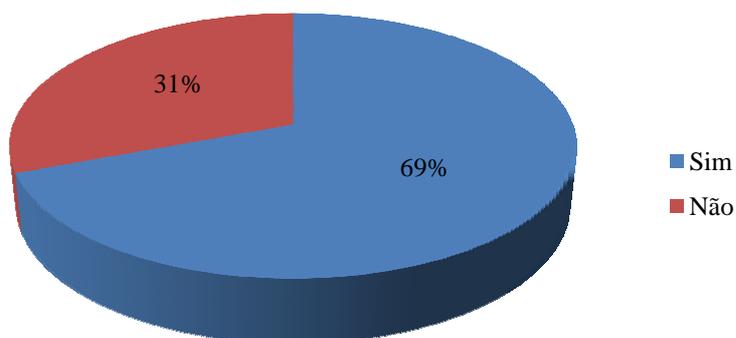


FIGURA 09 – Cobrança de Contrapartida Financeira para Desistentes
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Quando indagados sobre a capacidade do curso atender suas necessidades profissionais, 97% dos alunos afirmaram que sim, conforme é possível visualizar na Figura 10. Desta forma, é possível entender que o projeto melhorou a capacitação técnica dos servidores, dando suporte para muitas de suas atividades diárias, além da hipótese de possibilitar uma visão mais adequada das outras áreas funcionais do serviço público no Governo do Estado e sua atuação junto à sociedade.

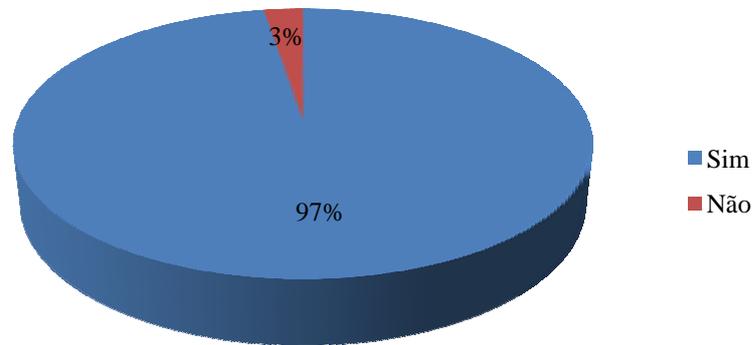


FIGURA 10 – Atendimento das Necessidades Profissionais
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

As últimas questões deste bloco do instrumento de coleta de dados estruturado buscou identificar se os alunos do curso conseguiam dedicar algum horário para estudos fora da sala de aula, uma vez que os mesmos haviam recebido redução de carga horária em seus setores para participação no projeto, mas continuavam desempenhando parte de suas atividades administrativas.

Como é possível verificar na Figura 11, cerca de 95% dos alunos afirmam dedicar tempo para estudar em casa e, a partir desta informação, buscou-se identificar o tempo dedicado para estudos. Apurou-se que o tempo semanal dedicado para estudos se aproximava de sete horas com um intervalo de aproximadamente uma hora para cima ou para baixo. Assim, pode-se observar que os alunos, em sua maioria, têm dedicado um tempo mínimo de estudos em seus horários em casa, o que contribui para fixação dos conceitos teóricos explorados nas disciplinas.

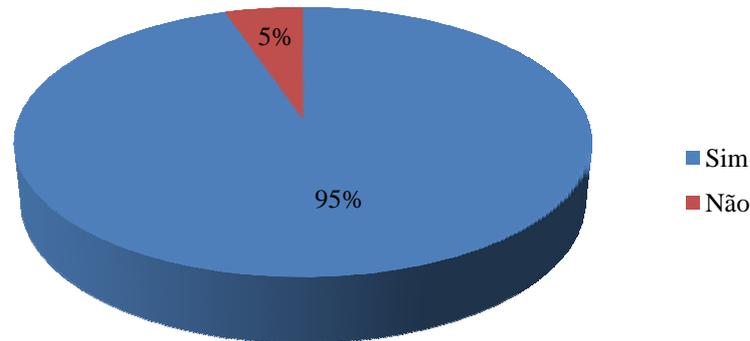


FIGURA 11 – Dedicção de Horário para Estudo em Casa
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Em que pese a maioria favorável (60%) da completa absorção pelo Governo do custo mensal do alunos, observamos uma aprovação (69%) de uma política de consequência que impusesse aos desistentes a assunção do custo total do curso, numa afirmação dos deveres e responsabilidades que o servidor deve ter para com o empregador. Merece igual destaque a constatação de que apesar do lapso de tempo para a volta aos estudos, apurável pela diferença entre a idade média do aluno e a idade média para conclusão do ensino de nível médio, este interregno não importou em descuido com as horas dedicadas ao estudo fora da sala de aula (95%). Isso tudo pode ser resumidamente retratado com a percepção de 97% dos alunos que o curso atende as necessidades profissionais.

4.3. Satisfação em Relação ao Curso

A satisfação dos alunos para com o projeto em desenvolvimento também foi considerada importante ao longo do desenho de pesquisa como uma forma de identificar variáveis que pudessem ser utilizadas como base para ações futuras e, por acreditar que a identificação da satisfação com questões relacionadas diretamente à iniciativa poderia contribuir para uma melhor compreensão da percepção dos alunos em relação ao projeto e implicar em mudanças em sua forma de atuação profissional. Sob essa perspectiva, os alunos foram indagados por meio de uma escala de cinco pontos sobre diversos itens relacionados ao curso que iam desde a localização do campus a questões relacionadas à segurança, transmissão de conhecimento, ementa das disciplinas, entre outros.

De forma semelhante à realidade encontrada ao longo do processo de caracterização do perfil, o bloco de satisfação dos alunos também apresentou um padrão homogêneo de

respostas, possibilitando que fosse desenvolvido um quadro único para representação dos resultados encontrados. O estudo também apresenta, por meio de gráficos, a distribuição de cada uma destas variáveis segmentadas por turma no “Apêndice B”, possibilitando análises individuais, quando necessário.

Variáveis	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Localização da universidade	1,71%	9,40%	8,55%	46,15%	34,19%	100%
Espaços de uso comum	0,00%	2,54%	5,93%	58,47%	33,05%	100%
Segurança do campus	4,24%	3,39%	17,80%	51,69%	22,88%	100%
Acesso à coordenação do curso	3,39%	1,69%	5,08%	43,22%	46,61%	100%
Climatização das salas de aula	0,00%	2,54%	6,78%	44,07%	46,61%	100%
Formas pelas quais os docentes transmitem os conteúdos	0,86%	3,45%	8,62%	68,10%	18,97%	100%
Relevância dos temas abordados nas disciplinas	0,00%	0,85%	12,82%	56,41%	29,91%	100%
Material didático	0,00%	2,56%	19,66%	56,41%	21,37%	100%
Acervo da biblioteca	0,00%	2,59%	13,79%	51,72%	31,90%	100%
Carga horária do curso	1,71%	8,55%	11,97%	54,70%	23,08%	100%
Grade curricular do curso	0,86%	11,21%	16,38%	52,59%	18,97%	100%
Ementa das disciplinas (conteúdo)	1,75%	5,26%	12,28%	56,14%	24,56%	100%
Valor da contrapartida (R\$ 40,00) exigida para participar do curso	1,71%	2,56%	5,98%	27,35%	62,39%	100%
Horário das aulas	1,69%	1,69%	5,93%	37,29%	53,39%	100%

QUADRO 04 – Nível de Satisfação
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

A primeira variável analisada ao longo deste bloco se relacionava à localização da IES licitada para a oferta do curso. Este questionamento foi inserido por meio da percepção dos gestores do projeto de que a oferta do curso deveria ser realizada em local central, de fácil acesso e próximo do Centro Administrativo do Governo do Estado, permitindo, na maior parte dos casos, acesso rápido à instituição e ao local de trabalho. Como é possível observar no Quadro 04, os indivíduos das categorias “Satisfeito” e “Muito Satisfeito” somam pouco mais de 80% dos respondentes da pesquisa, evidenciando que a escolha do local foi acertada por parte da EGRN.

Quando questionados sobre os espaços de uso comum disponibilizados pela IES contratada, foi possível verificar um nível de satisfação ainda mais elevado. De acordo com os dados apresentados no Quadro 04, mais de 91% dos alunos se encontram satisfeitos com estes espaços, indicando que os ambientes de interação dos alunos pode possibilitar uma dinâmica de comunicação e convívio fora de sala de aula. No cenário em que a pesquisa foi realizada e

levando em consideração o objetivo do projeto de contribuir para a formação de redes, tal questão assume significativa importância, pois pode sugerir que o ambiente é favorável para que este objetivo seja alcançado.

O sentimento de segurança no campus em que as aulas foram ministradas também obteve um significativo índice de satisfação, somando mais de 74%. Este sentimento de segurança pode contribuir para o desenvolvimento das atividades acadêmicas dos alunos, pois os liberta das preocupações cotidianas com a insegurança, deixando sua atenção voltada para os conteúdos que estão em discussão.

Outro aspecto que merece destaque é a percepção que o corpo discente tem de acessibilidade ao corpo diretivo do curso. Este acesso é tão mais importante face o fato do alunado tratar-se de pessoas com longo tempo fora da sala de aula, o que demanda uma maior prontidão para recepção e solução de dúvidas bem como mediação de conflitos. Neste quesito, foi possível identificar que a gestão do curso na instituição de ensino superior no qual o projeto se encontrava em andamento conseguiu criar um ambiente que para 89,83% dos alunos era satisfatório ou muito satisfatório. Significa dizer que a coordenação do curso era de fácil acesso para os alunos no sentido de esclarecer dúvidas e solucionar possíveis problemas ao longo dos dois anos em que permaneceram na instituição.

Com temperaturas médias de 28 graus célsius, agravadas pelo fenômeno das ilhas de calor, próprio das aglomerações urbanas com razoável nível de adensamento, o clima de Natal exige que ambientes fechados sejam climatizados para se garantir o mínimo de produtividade, especialmente nas atividades que necessitam de atenção intelectual. Neste sentido as soluções de climatização adotadas pela IES contratada foram extremamente satisfatórias com a constatação de que mais de 90% dos alunos se declararam satisfeitos com a climatização das salas de aula, conforme se ver no Quadro 04.

Os níveis de satisfação expostos até o momento se relacionavam diretamente a questões internas da IES contratada para execução no projeto, no entanto, outros pontos foram levados em consideração ao longo da análise de satisfação dos alunos. Merece destaque a referência a procedimentos didático-pedagógicos utilizados ao longo do curso. Introduzindo as questões sobre este ponto, tem-se uma avaliação do grau de satisfação com as formas pelas quais os docentes transmitiam os conteúdos das disciplinas. A avaliação desta questão em específico, revelou, de forma semelhante às demais, um elevado nível de satisfação que ultrapassou 87%, revelando que os alunos se mostraram satisfeitos com as técnicas utilizadas pelo corpo docente da instituição no que faz referência aos processos de ensino e aprendizagem.

Outra questão de pertinência aos procedimentos didático-pedagógicos adotados para a realização do curso, que dizia respeito à relevância dos temas abordados nas disciplinas, evidenciou que mais de 86% dos alunos participantes da pesquisa se encontravam satisfeitos com os temas selecionados pelos professores para as disciplinas. Esta satisfação pode sugerir que os conteúdos abordados se relacionavam às suas práticas profissionais ou ajudavam a compreender conteúdos que julgavam ser importantes e ainda não tinham o conhecimento que julgavam necessário.

Os materiais didáticos utilizados também foram levados em consideração ao longo do processo de análise da satisfação dos alunos, visto que é por meio destes materiais que os alunos orientam a maior parte dos seus esforços de aprendizagem na instituição ou nos horários de estudo fora dela. Quando comparada com algumas das variáveis listadas até o momento, encontrou-se um nível de satisfação levemente inferior, igual a 77,78%, o que, mesmo assim, demonstra um nível de satisfação elevado, mas que necessitaria de melhorias para alcançar o mesmo patamar das demais.

A última questão do instrumento de coleta de dados estruturado relacionada aos recursos didático-pedagógicos utilizados ao longo dos processos de ensino e aprendizagem fazia referência ao acervo disponibilizado na biblioteca para consultas e empréstimos pelos alunos. O acervo disponibilizado na instituição satisfaz 83,62% dos alunos das três turmas que participaram da pesquisa. A disponibilidade de um acervo atualizado e alinhado com a proposta do curso pode possibilitar um maior desenvolvimento dos conhecimentos teóricos dos alunos e, conseqüentemente, contribuir positivamente no trabalho desenvolvido pelo servidor.

O terceiro e último bloco de questões presentes nesta parte do questionário buscava identificar o nível de satisfação com variáveis determinadas pela EGRN ao longo do processo de planejamento do projeto, levando em consideração a carga horária do curso, a grade curricular, as ementas das disciplinas, a contrapartida financeira mensal para participação do curso e o horário selecionado para a oferta do curso.

A carga horária do curso apresentou um nível de satisfação igual a 77,78%, indicando um elevado nível de satisfação com o tempo dispendido com cada disciplina, sinalizando que o volume de conteúdo – em termos de hora/aula – foi considerado satisfatório para o desenvolvimento de habilidades e absorção de conhecimentos teóricos por parte dos alunos.

Quando questionados sobre a grade curricular proposta para o curso foi verificado o menor nível de satisfação dentre todas as variáveis deste bloco de questões. Para 71,56% dos alunos que participaram da pesquisa, a grade curricular proposta foi satisfatória ou muito

satisfatória. Este resultado sugere que apesar de se verificar um nível de satisfação razoavelmente alto podem ser levantados questionamentos sobre a possibilidade de adequação desta grade curricular para cursos futuros que poderá contemplar a inserção de novas disciplinas ou a substituição de outras, que poderia ser feito por meio da realização de novos questionamentos aos servidores formados nas primeiras turmas.

A ementa das disciplinas obteve um nível de satisfação um pouco superior, quando comparado aos resultados encontrados em relação à carga horária do curso e a grade curricular, alcançando 80,70% de satisfação entre os alunos. Desta forma, é possível verificar que os conteúdos selecionados atendem às expectativas dos alunos no que diz respeito a conhecimentos de interesse pessoal e profissional. Esta questão assume relevância pois também pode indicar a possibilidade de aplicação de conhecimentos oriundos do curso no dia a dia profissional dos servidores, contribuindo para a melhoria das atividades nos órgãos que estão lotados caso os alunos consigam atuar como vetores de mudança organizacional.

Como já exposto em outro tópico deste capítulo, referente à caracterização do perfil dos servidores presentes no projeto de formação de Tecnólogos em Gestão Pública, houve, por determinação da Escola de Governo, uma contrapartida financeira mensal estipulada para pagamentos pelos alunos, como forma de maior valorização do curso e engajamento para participação. De acordo com os resultados obtidos ao longo desta caracterização, foi possível observar que 60% dos alunos acreditavam, no momento da pesquisa, que o curso deveria ser pago integralmente pelo Governo do Estado, sem a necessidade de nenhuma espécie de contrapartida por parte dos discentes. Mesmo assim, o valor cobrado foi considerado satisfatório ou muito satisfatório para 89,74% dos servidores, evidenciando uma adequação desta valor em relação aos benefícios que o servidor agregou por meio de sua participação no projeto.

A última questão sobre as variáveis relacionadas à ação da Escola de Governo dizia respeito ao horário das aulas. Tendo sido esta uma das principais questões envolvendo o planejamento das atividades de ensino, visto que os alunos mantiveram suas atividades profissionais ao longo do curso e, mesmo que esta carga horária tenha sido reduzida, foi necessário um alinhamento entre a proposta do curso e a disponibilidade de tempo dos alunos, de forma que as atividades acadêmicas não interferissem negativamente em seus trabalhos e possibilitasse que os conteúdos didáticos pudessem ser explorados fora de sala de aula. Esta variável obteve o maior nível de satisfação, igualando-se ao nível de satisfação com a climatização das salas de aula da instituição, com 90,68% de satisfação. Significa dizer que o horário no qual o curso foi estruturado consegue atender às necessidades de estudo e trabalho

dos servidores, contribuindo para uma melhor absorção dos conteúdos das disciplinas e o andamento adequado de suas atividades profissionais.

Uma última questão foi realizada para finalizar a identificação do nível de satisfação dos servidores. Ao término das respostas apresentadas, os servidores foram questionados, em uma escala de 0 a 10, qual o grau de satisfação geral com o Curso de Tecnólogo em Gestão Pública. Este questionamento possibilitou a identificação de uma média de satisfação geral igual a 8,85, podendo variar 0,23 para cima ou para baixo. Este resultado evidencia o que de certa forma já fora verificado com as questões do Quadro 04, corroborando para o desenvolvimento de uma percepção positiva em relação à satisfação dos alunos com o curso oferecido pela EGRN.

Em decorrência da possível relação entre as variáveis relacionada ao curso com o nível geral de satisfação dos alunos, foi realizado o teste não paramétrico de Spearman para verificar a existência de correlações estatisticamente significantes entre as variáveis, conforme exposto no quadro a seguir.

Variáveis de Satisfação com o Curso	Coefficiente de Correlação
Localização da Universidade	0,140
Espaços de uso comum	0,181
Segurança do campus	0,184
Acesso à coordenação do curso	0,368**
Climatização das salas de aula	0,112
Formas pelas quais os docentes transmitem os conteúdos	0,081
Relevância dos temas abordados nas disciplinas	0,356**
Material didático	0,394**
Acervo da biblioteca	0,175
Carga horária do curso	0,208*
Grade curricular do curso	0,401**
Ementa das disciplinas (conteúdo)	0,406**
Valor da contrapartida exigida para participar do curso	0,286**
Horário das aulas	0,244*

QUADRO 05 – Relação entre Satisfação Geral e as Variáveis do Projeto

Notas: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

De acordo com os dados apresentados no Quadro 05, não é possível afirmar que todas as variáveis relacionadas à mensuração da satisfação dos alunos com o curso refletem uma relação com o nível de satisfação geral dos alunos. As variáveis que apresentaram maiores coeficientes de correlação também foram as que apresentam os menores valores p, nos quais a hipótese de que não havia relação entre as variáveis foi rejeita ao nível $p < 0,05$. Apesar de não podermos fazer nenhuma relação de causa efeito entre os resultados específicos de cada

questão com o resultado da avaliação geral, face a impropriedade do teste para este fim, vale destacar que das seis questões que apresentaram os maiores coeficientes de correlação e menores valores de p, quatro delas estão relacionadas com aspectos didáticos ou pedagógicos (relevância dos temas abordados nas disciplinas, material didático, grade curricular do curso e ementa das disciplinas), uma vinculada ao relacionamento (acesso à coordenação do curso) e outra ao valor da contrapartida.

De uma forma geral a avaliação feita pelos alunos é extremamente favorável ao curso tanto em cada questão, mesmo considerada isoladamente, quanto ao conjunto de questões ou a questão de avaliação geral. Mesmo quando temos uma opinião de 60% dos pesquisados que o Estado do Rio Grande do Norte deveria pagar a totalidade do custo do curso, temos como contraponto a satisfação com o valor da contrapartida de aproximadamente 90% deles.

4.4. Percepção Sobre Mudanças no Trabalho

O último bloco do instrumento de coleta de dados se relacionava à percepção dos alunos, em relação às mudanças no trabalho, proporcionadas pela formação tecnológica do curso. Estas questões foram desenvolvidas de forma exploratória, utilizando como base os objetivos institucionais do projeto e o projeto político pedagógico do mesmo. Neste sentido, buscou-se verificar se os objetivos do projeto estavam sendo alcançados na percepção dos alunos, não os questionando diretamente sobre o assunto, mas fazendo-o por meio de uma série de afirmações, nas quais eles deveriam se posicionar em uma escala de cinco pontos que variava da discordância total até a concordância total.

De forma semelhante ao bloco anterior, também optou-se por apresentar os resultados de forma geral, mas é possível encontrar no “Apêndice C” os resultados descritivos do bloco em formato gráfico e segmentado por turmas.

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Discordo, Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total
O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática de meu trabalho cotidiano.	0,00%	3,39%	5,93%	30,51%	60,17%	100%
Após o curso me sinto mais preparado para adotar uma postura de liderança.	0,00%	0,00%	2,54%	32,20%	65,25%	100%
Sinto-me mais preparado para tomar decisões técnicas em minhas funções.	0,00%	0,00%	1,71%	33,33%	64,96%	100%
Sinto-me melhor preparado para trabalhar em equipe.	0,00%	0,00%	2,56%	23,93%	73,50%	100%

Após o curso consegui desenvolver minhas habilidades profissionais.	0,85%	4,27%	9,40%	35,90%	49,57%	100%
Hoje consigo desenvolver minhas atividades em menor tempo.	0,00%	3,42%	5,13%	43,59%	47,86%	100%
Consigo planejar melhor minhas atividades profissionais.	0,00%	1,71%	4,27%	38,46%	55,56%	100%
Passei a visualizar as atividades que desenvolvo numa perspectiva mais ampla.	0,00%	1,72%	0,86%	20,69%	76,72%	100%
Passei a verificar a importância de meu trabalho para a sociedade.	0,00%	0,00%	2,54%	16,95%	80,51%	100%
Após o curso passei a trabalhar de forma mais organizada.	1,72%	2,59%	4,31%	25,00%	66,38%	100%
O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faço parte para a sociedade.	0,00%	2,56%	2,56%	21,37%	73,50%	100%
Passei a compreender melhor o papel do Estado na sociedade.	0,00%	0,85%	4,27%	23,93%	70,94%	100%
O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em meu setor.	6,03%	0,86%	12,93%	44,83%	35,34%	100%
O curso atrapalhou o desempenho de minhas atividades profissionais.	43,22%	15,25%	10,17%	20,34%	11,02%	100%
Aproveitei as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.	1,71%	4,27%	4,27%	33,33%	56,41%	100%
As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.	2,56%	4,27%	8,55%	27,35%	57,26%	100%
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	0,00%	2,54%	6,78%	30,51%	60,17%	100%
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	3,42%	0,85%	7,69%	37,61%	50,43%	100%
Minha participação no curso ajudou para melhorar minha motivação com o trabalho.	0,00%	0,00%	0,85%	28,81%	70,34%	100%
Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu trabalho.	0,00%	0,00%	6,84%	28,21%	64,96%	100%

Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	2,59%	3,45%	6,03%	43,97%	43,97%	100%
O curso melhorou minha capacidade de planejamento.	0,00%	0,88%	4,42%	28,32%	66,37%	100%

QUADRO 06 – Percepção de Mudanças no Trabalho
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Na primeira questão deste bloco buscou-se verificar se o curso havia sido capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática do trabalho cotidiano dos servidores e, como é possível verificar no Quadro 06, pouco mais de 90% dos participantes do estudo concordaram com a afirmação, demonstrando que o curso foi efetivo em agregar conhecimentos técnicos em sua atividade cotidiana. Levando em consideração que o projeto alcançou servidores de diferentes funções e secretarias é possível refletir sobre a abrangência de conteúdos abordados, que conseguiu contemplar diversas áreas do serviço público.

Entre as discussões envolvendo a Nova Gestão Pública, é possível citar a necessidade de desenvolver um espírito de liderança para mudança no serviço público e, o projeto da EGRN em análise também contemplou esta questão como um de seus objetivos norteadores. De acordo com os dados obtidos, é possível verificar que mais de 97% dos servidores que participaram do projeto passaram a se sentir mais preparados para adotar uma postura de liderança no trabalho. Isto pode demonstrar a confiança dos servidores em seu trabalho e uma possível vontade de liderar pessoas para o alcance de objetivos e melhoria da eficiência e eficácia do serviço público.

O sentimento de estar preparado para o processo de tomada de decisão também foi contemplado na pesquisa, verificando que mais de 98% dos servidores acreditam estar mais preparados para tomar decisões de ordem técnica em seus trabalhos. A formação de servidores com capacidade de tomar decisões pautadas em conhecimentos técnicos pode contribuir para maior celeridade no trato de questões públicas, melhorando os serviços prestados para a sociedade.

A complexidade dos problemas postos para o setor público, a necessidade de flexibilidade bem como a exigência de multidisciplinariedade dos responsáveis por implementar suas soluções têm feito do trabalho em equipe uma das ideias força das organizações pública. Por meio dos dados foi possível verificar que 97,43% dos servidores participantes da pesquisa se sentem mais preparados para trabalhar em equipe. Esta constatação pode ser reflexo de uma mudança de postura por parte dos servidores, principalmente, pelo convívio com servidores de outras secretarias em um ambiente favorável

para a troca de ideias sobre modelos de gestão pública e a realidade enfrentada por cada um em seu dia a dia.

Como uma possível consequência dos níveis de satisfação encontrados em relação à forma como os conteúdos são transmitidos, a grade curricular proposta no curso, a ementa das disciplinas e outras questões apresentadas no Quadro 06, foi possível observar, conforme dados apresentados no Quadro 03 que mais de 85% dos servidores concordam parcialmente ou totalmente que o curso conseguiu desenvolver suas habilidades profissionais.

Os servidores participantes do projeto também foram interrogados a respeito de questões relacionadas à eficiência e eficácia com que passaram a desenvolver suas rotinas após o curso de formação. De acordo com os dados constantes do Quadro 06, é possível verificar que mais de 91% dos participantes deste estudo acreditam que hoje conseguem desenvolver suas atividades profissionais em menor tempo, o que pode representar ganhos de produtividade, melhorando o desempenho dos órgãos em que estão lotados.

A recorrente busca das administrações públicas para o atingimento dos compromissos assumidos nos planos de governo, agravado pelos desequilíbrios fiscais ou tênues equilíbrios têm recuperado ou restituído a importância do planejamento na esfera pública. Nesta perspectiva verificou-se que 94,02% dos servidores, também na órbita pessoal acreditam que após o curso conseguem planejar melhor suas atividades profissionais, o que pode resultar em um trabalho mais organizado e focado no alcance de objetivos, como preconizado pela Nova Gestão Pública.

As discussões envolvendo o planejamento traz outros temas importantes, como o desenvolvimento de uma visão sistêmica pelos servidores públicos, no sentido de compreender o Estado e as atividades que lhe são próprias em sua totalidade, rompendo com a disfunção de auto referência do aparelho burocrático. Nesse sentido, os alunos apresentaram níveis elevados de concordância parcial ou total (97,41%) com a afirmação de que o curso de formação tecnológica oferecido pelo Governo do Estado por meio da EGRN contribuiu para que as atividades que desenvolvem passassem a ser vistas em uma perspectiva mais ampla.

Nessa perspectiva sistêmica, o projeto de Tecnólogo em Gestão Pública ainda contemplava a busca do desenvolvimento, fortalecimento ou ampliação da visão dos servidores em relação à sociedade, visto que é esta sociedade quem subsidia a própria atividade pública e, simultaneamente, também exerce o papel de cliente dos serviços oferecidos pelo Estado. Questionados sobre este tópico, foi possível verificar que 97,56% dos servidores acreditam que após o curso passaram a verificar a importância do trabalho que

desenvolvem para a sociedade, o que contribui para o fortalecimento da percepção e do interesse de trabalhar de forma orientada aos interesses da sociedade.

Os servidores também foram indagados sobre a contribuição do curso para a organização de suas rotinas de trabalho e, mais de 91% concordam que o curso contribuiu para que passassem a trabalhar de forma mais organizada. Isto pode sugerir uma melhora no trabalho interno dos servidores, o que, conseqüentemente, pode estar alinhado com a percepção de melhorias de planejamento e eficiência também verificadas nesta pesquisa, possibilitando um ambiente de trabalho mais produtivo e direcionado ao alcance de resultados.

Retomando as discussões em torno do desenvolvimento de uma visão sistêmica do servidor público estadual, o estudo encontrou um nível igual de concordância (94,87%) em duas variáveis significativamente importantes neste contexto. A primeira buscou verificar se o curso havia contribuído para a ampliação da visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faziam parte para a sociedade. Este resultado indica que a grande maioria dos servidores acredita que os setores em que estavam desenvolvendo suas atividades realizavam funções relevantes para a sociedade o que pode sugerir certo apego aos locais de exercício funcional no momento da pesquisa e denota um sentimento de pertencimento à organização. A segunda variável abordava um tópico ainda mais amplo, buscando identificar se estes servidores passaram a compreender melhor o papel do Estado na sociedade. Este resultado sugere que os alunos do curso passaram a ter uma visão de atuação do Estado mais ampla, no sentido de compreender as diversas situações em que o mesmo deve ou não interferir e como deveria se posicionar em relação a questões específicas.

Um dos objetivos do projeto era uma possível contribuição dos servidores, oriundos do curso, como vetores de mudança organizacional, por meio de uma postura de liderança e pró-atividade que estimulasse outros colegas a mudar sua atitude em relação ao trabalho. Nesta perspectiva, pesquisou-se se o trabalho que desenvolviam havia ganhado maior visibilidade nos setores em que desempenham suas funções e, foi possível verificar que para pouco mais de 80% houve concordância neste sentido. Há de se observar que esta variável, quando analisada comparativamente às demais, apresenta o segundo menor grau de concordância e, se levado em consideração que a frase com o menor grau de concordância se encontrava na negativa, situa esta variável como a de menor nível de concordância dentre as demais, sugerindo que, apesar dos resultados satisfatórios, é possível desenvolver ações no escopo ou fora dele que contribuam para a melhoria da visibilidade destes servidores em seus

setores e ajude a estimular um sentimento de mudança nos diversos setores das instituições públicas.

Conforme exposto anteriormente, uma das preocupações ao longo do curso girava em torno do horário escolhido para a realização das aulas e, com um questionamento sobre isso foi possível verificar que para pouco mais de 31% dos alunos o curso atrapalhou o desempenho profissional dos servidores em seu local de trabalho, enquanto 58,47% discordaram, afirmando que a participação no curso não atrapalhou o seu desempenho profissional.

Os servidores também foram questionados se o curso havia contribuído para o desenvolvimento de disposição para identificar e aproveitar oportunidades para colocar em prática o que havia sido ensinado em sala de aula. Conforme demonstra o Quadro 06, foi possível identificar que aproximadamente 90% dos servidores concordam parcialmente ou totalmente com esta afirmativa.

A melhor utilização dos recursos públicos também é algo central para a Nova Gestão Pública e, também foi contemplada no desenvolvimento do projeto, relacionando-se com questões de eficiência de recursos. Diante disto, os servidores foram inqueridos sobre a contribuição das habilidades adquiridas ou desenvolvidas ao longo do curso para a redução de erros no desenvolvimento de suas atividades e, foi possível observar que para 84,61% dos respondentes, houve redução de erros. Isto contribui não apenas para a otimização dos recursos públicos, mas também para maior agilidade dos processos organizacionais, contribuindo para uma oferta de serviços mais ágil para a sociedade.

Questionados sobre a possibilidade de melhoria na qualidade do trabalho nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso, foi possível observar um grau de concordância da ordem de 90,68%, o que também se refletiu em um significativo grau de concordância em relação à percepção de que a qualidade do trabalho desenvolvido melhorou mesmo nas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas aos conteúdos abordados ao longo do curso com, aproximadamente 88% de concordância total e parcial.

Como uma possível consequência da estabilidade garantida aos servidores públicos e a constante e repetitiva rotina ao qual são submetidos, a motivação para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade pode ser reduzida ao longo dos anos, em decorrência do longo período de tempo aos quais os servidores normalmente atuam junto ao governo. Tendo esta visão, a EGRN se preocupou em estimular, ao longo do curso, os servidores para que voltassem a trabalhar de forma mais motivada e, para 93,17% dos servidores participantes deste estudo, a participação no curso contribuiu para melhoria da motivação com o trabalho.

O que pode melhorar o ambiente de trabalho no sentido de estimular mudanças e dinamizar as atividades que tradicionalmente são desenvolvidas, bem como contribuir para que novas formas de desenvolver atividades antigas sejam elaboradas e, posteriormente, adotadas pelos setores em que estão lotados.

O curso também contribuiu, na visão de 93,17% dos alunos, na confiança com que os servidores passaram a executar seu trabalho, provavelmente como uma consequência do embasamento teórico adquirido ao longo das disciplinas, o que evidenciaria o alinhamento necessário entre teoria e prática para o desenvolvimento de atividades profissionais de forma segura por parte dos servidores públicos.

De acordo com aproximadamente 88% dos servidores, os conhecimentos adquiridos ao longo do curso têm contribuído para que os servidores sugiram, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho, o que pode trazer benefícios para a sociedade por meio da prestação de serviços de melhor qualidade ou maiores níveis de eficiência no trato dos recursos que financiam as atividades públicas, tendo em vista que estas sugestões de mudança buscam o aperfeiçoamento ou melhorias nas rotinas administrativas.

Na última questão relacionada à percepção dos servidores em torno das possíveis mudanças nas rotinas de trabalho ocasionadas pela participação no curso, retomou-se a discussão sobre planejamento e constatou-se que, para 94,69% dos servidores, o curso melhorou a capacidade de planejamento.

Objetivando compreender o quanto os servidores acreditavam que o Curso de Tecnólogo de Gestão Pública ajudava no desempenho de suas atividades profissionais, foi solicitado que os servidores se posicionassem em uma escala de 0 a 10. O resultado médio obtido foi igual a 8,8, podendo variar 0,21 para cima ou para baixo. Esta informação evidencia que o curso pode proporcionar melhorias no desempenho profissional dos servidores.

Em resumo, podemos dizer que da análise do Quadro 06 conclui-se por uma avaliação favorável, com escores médios de concordância total (59,15%) e parcial (30,42%), totalizando 89,57% e discordância parcial e total de 5,22%, compatível com a avaliação global de 8,8. Mesmo quando abstraímos dos escores médios a posição de indiferença (5,21%) e deduzimos da posição de concordância (89,57%) a opinião de discordância temos um resultado líquido de 84,35% de escores médios favoráveis, ainda compatíveis com a avaliação global.

Após a realização da análise descritiva das variáveis relacionadas às mudanças no trabalho, deu-se início ao processo de análise multivariada do estudo, por meio da técnica denominada Análise Fatorial Exploratória. A utilização desta técnica tinha por objetivo

identificar variáveis latentes (ou fatores) que poderiam sintetizar as informações em torno de agrupamentos de variáveis que proporcionassem uma visão mais integrada das variáveis que podem influenciar as mudanças no trabalho dos servidores participantes do curso de formação tecnológica.

O primeiro modelo fatorial rotacionado conseguiu alcançar todos os níveis de adequabilidade necessários e culminou na criação de cinco fatores que representavam o agrupamento das 22 variáveis originárias do modelo. No entanto, quando deu-se início ao processo de análise da consistência interna dos fatores obtidos, foi identificado, por meio do teste *Alpha de Cronbach*, que a variável “O curso atrapalhou o desempenho de minhas atividades profissionais” estava afetando negativamente a consistência de um dos fatores, visto que se encontrava em forma de negação. Após a exclusão desta variável e a rotação de um novo modelo fatorial, foi identificado que a variável “Após o curso consegui desenvolver minhas habilidades profissionais” apresentou comunalidade abaixo do valor mínimo adequado (0,5) e, seguindo as orientações de Bezerra (2009), a variável foi excluída do modelo com o intuito de se obter agrupamentos mais consistentes estatisticamente.

Após esses procedimentos, uma nova análise fatorial foi rotacionada e, uma nova solução encontrada sem apresentar problemas estruturais. Esta análise fatorial resultou na criação de quatro fatores para as 20 variáveis inseridas no modelo, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir.

Variáveis	Fatores			
	1	2	3	4
Passei a verificar a importância de meu trabalho para a sociedade.	0,795			
Após o curso passei a trabalhar de forma mais organizada.	0,757			
O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faço parte para a sociedade.	0,695			
Passei a compreender melhor o papel do Estado na sociedade.	0,711			
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	0,588			
O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática de meu trabalho cotidiano.		0,687		
Hoje consigo desenvolver minhas atividades em menor tempo.		0,590		
Consigo planejar melhor minhas atividades profissionais.		0,628		
Passei a visualizar as atividades que desenvolvo numa perspectiva mais ampla.		0,491		
O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em meu setor.		0,562		
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.		0,598		

Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.		0,708		
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.			0,677	
As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.			0,545	
Minha participação no curso ajudou para melhorar minha motivação com o trabalho.			0,812	
Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu trabalho.			0,599	
Após o curso me sinto mais preparado para adotar uma postura de liderança.				0,775
Sinto-me mais preparado para tomar decisões técnicas em minhas funções.				0,683
Sinto-me melhor preparado para trabalhar em equipe.				0,663
O curso melhorou minha capacidade de planejamento.				0,468
<i>Eigenvalues</i>	4,080	3,463	2,989	2,548
<i>% of Variance</i>	20,400	17,317	14,945	12,742
<i>Cumulative %</i>	20,400	37,717	52,662	65,404

QUADRO 07 – Análise Fatorial Sobre Percepção de Mudanças no Trabalho
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

O primeiro quesito analisado ao longo do processo de análise fatorial se relaciona ao teste de adequacidade *Kayser-Meyer-Olkin Measure os Sampling Adequacy* que, conforme pode ser visualizado no Quadro 13 do Apêndice D com resultado igual 0,868, supera o ponto de corte de 0,5 estabelecido como ideal na literatura estatística na área de Ciências Sociais Aplicadas (BEZERRA, 2009; HAIR *et al.*, 2009; DANCEY; REIDY, 2006).

Após a análise das comunalidades, deu-se início ao processo de análise dos valores MSA da matriz anti-imagem, buscando verificar a existência de relações de baixa consistência no conjunto de dados utilizados e, posteriormente, as comunalidades extraídas por cada variável, o que culminou na verificação de que os postulados para uma análise fatorial exploratória consistente do ponto de vista estatístico fosse atendida, superando, inclusive o percentual cumulativo de variância de 60% que, segundo Bezerra (2009), evidencia que o modelo encontrado consegue explicar um significativo percentual de oscilações entre as variáveis que compõem o modelo.

O primeiro fator agrupou cinco das vinte variáveis inseridas no modelo e, conforme é possível verificar no Quadro 07, estas variáveis tratam de questões que buscaram identificar a percepção dos servidores em relação ao trabalho que desenvolvem para a sociedade, de forma a compreender a importância de seu trabalho em uma perspectiva mais ampla. Também foi possível verificar a inclusão de uma variável relacionada a identificar melhorias nas variáveis diretamente relacionadas ao trabalho. Desta forma, é possível verificar que o agrupamento destas variáveis indica, que na visão dos servidores, a melhoria da forma como executam seu

trabalho é compreendido em uma perspectiva mais ampla, pois afetam diretamente a sociedade. Em decorrência das variáveis agrupadas, este fator foi nomeado como “Contribuição para a Sociedade”, tendo em vista que a primeira questão relacionada à mudança nas rotinas de trabalho dos servidores deve se relacionar, na visão dos formandos do curso de tecnologia, à capacidade de contribuir para a sociedade.

O segundo fator, apesar de não representar o maior percentual de variância explicada, agrupou o maior número de variáveis de todos os fatores do modelo. Estas questões tratam direta ou indiretamente da relação entre eficiência e eficácia no serviço público, demonstrando que os servidores-alvo do projeto de formação tecnológica em gestão pública compreendem a necessidade de se empreender esforços e mudar suas rotinas em torno de melhorias de eficiência e eficácia em seu trabalho. Desta forma, os serviços oferecidos pelo governo demandariam uma quantidade inferior de recursos, seriam desenvolvidos em menor tempo e com maior qualidade, melhorando a prestação de serviços para a sociedade. Em decorrência das variáveis agrupadas neste fator, o mesmo foi nomeado de “Eficiência e Eficácia no Trabalho”.

O terceiro fator evidencia o agrupamento de variáveis relacionadas à motivação e confiança para o desempenho das atividades profissionais e foi responsável pelo agrupamento de quatro das vinte variáveis originais. Este fator também mostra que as questões de confiança e motivação com o trabalho se apresentam relacionadas à redução de erros, proporcionada pelos conhecimentos adquiridos ao longo do processo de formação, e ao aproveitamento de oportunidades para colocar em prática o que foi aprendido. A nomenclatura dada ao fator foi “Aplicabilidade dos Conteúdos” em decorrência da mudança de postura dos indivíduos em torno da transformação, de forma motivada e confiante, dos conhecimentos teóricos em questões práticas que possam beneficiar a sociedade.

Em relação ao último fator, que também agrupou quatro variáveis, constata-se uma abordagem diretamente relacionada ao processo de liderança, por meio do agrupamento de variáveis relacionadas à capacidade de se trabalhar em equipes, de planejamento das atividades que executa e das metas a serem atingidas e, por fim, da capacidade de tomada de decisões. Para os servidores participantes do curso, estas variáveis apresentam uma forte relação, o que pode contribuir para a formação de novos Tecnólogos em Gestão Pública com esta visão. O fator sugere que os servidores veem que o curso contribuiu para uma maior proatividade e mudança de postura, no sentido de verificar a importância de desenvolver atividades em equipes focadas no alcance de resultados. Em decorrência do agrupamento de

variáveis verificada neste fator, adotou-se o nome “Capacitação para Liderança” como referência ao conjunto de dados obtido.

Sinteticamente, os quatro fatores representam as variáveis latentes relacionadas às mudanças no trabalho percebidas pelos alunos após a participação no Curso de Tecnólogo em Gestão Pública da Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte e, pode ser visualizada graficamente conforme a figura a seguir.



FIGURA 12 – Análise Fatorial das Percepções de Mudança no Trabalho
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

A Figura 12 apresenta, graficamente, a relação de interdependência entre as variáveis latentes obtidas ao longo do processo de Análise Fatorial Exploratória sobre as possíveis mudanças no trabalho evidenciadas após o curso de formação tecnológica oferecida pelo Governo do Estado. No entanto, até o momento estas variáveis não haviam sido submetidas ao processo de validação de consistência por meio do teste *Alpha de Cronbach*, conforme pode ser visualizado no quadro a seguir.

Fator	Coefficiente Alpha
Contribuição para Sociedade	0,822
Eficiência e Eficácia no Trabalho	0,845
Aplicabilidade dos Conteúdos	0,754
Capacitação para Liderança	0,733

QUADRO 08 – Consistência Interna dos Fatores
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

O Quadro 08 apresenta os coeficientes de consistência interna de cada um dos fatores obtidos ao longo do processo de Análise Fatorial Exploratório e, seguindo o proposto por Hair

et al. (2009) para instrumentos de pesquisa com fins exploratórios, é válido afirmar que a variável latente é consistente para valores Alpha superiores a 0,6. Seguindo esta linha de raciocínio, é possível afirmar que todas as variáveis latentes encontradas se mostraram consistentes. Adotando padrões mais rigorosos de consistência, como também expõe Hair *et al.* (2009) e Rodrigues e Paulo (2009), no qual um agrupamento de variáveis só pode ser considerado consistente à partir de valores superiores a 0,7, também é possível verificar a consistência dos resultados encontrados nesta pesquisa.

Tendo isto em vista, retomou-se a questão que buscava mensurar a percepção dos alunos em uma escala de 0 a 10 sobre o quando o curso tecnológico havia ajudado no desempenho de suas habilidades profissionais, para verificar a relação com as variáveis de cada fator obtido ao longo do processo de análise fatorial e, de forma semelhante ao procedimento utilizado anteriormente, adotou-se o coeficiente de correlação de Spearman como base para esta análise.

O Quadro 09 apresenta as relações entre as variáveis do fator 1, denominado “Contribuição para a Sociedade” e a variável que buscou mensurar o quando o curso havia contribuído para a melhoria das habilidades profissionais dos servidores participantes do projeto de formação tecnológica. Como é possível observar, todas as variáveis do fator se apresentaram correlacionadas com a visão de melhoria das habilidades profissionais, sugerindo que as variáveis agrupadas neste fator podem contribuir para melhorias no desempenho profissional dos servidores.

Variáveis	Coefficientes de Correlação
Passei a verificar a importância de meu trabalho para a sociedade.	0,404**
Após o curso passei a trabalhar de forma mais organizada.	0,409**
O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faço parte para a sociedade.	0,487**
Passei a compreender melhor o papel do Estado na sociedade.	0,414**
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	0,419**

QUADRO 09 – Correlação do Fator 1 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais

Nota: ** $p < 0,01$

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

O Quadro 10, de forma semelhante ao cenário visualizado no Quadro 09, buscou identificar a existência de correlações estatisticamente significantes entre o fator “Eficiência e Eficácia no Trabalho” com a percepção de mudança nas habilidades profissionais dos servidores participantes deste estudo. Conforme é possível observar, todas as variáveis do fator também indicaram a existência de correlações ao nível $p < 0,01$, indicando que a

hipótese de que não existe correlação entre as variáveis não pode ser aceita em um nível de confiança superior a 99%.

Variáveis	Coefficientes de Correlação
O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática de meu trabalho cotidiano.	0,380**
Hoje consigo desenvolver minhas atividades em menor tempo.	0,598**
Conseguo planejar melhor minhas atividades profissionais.	0,508**
Passei a visualizar as atividades que desenvolvo numa perspectiva mais ampla.	0,428**
O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em meu setor.	0,408**
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	0,389**
Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	0,410**

QUADRO 10 – Correlação do Fator 2 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais

Nota: ** $p < 0,01$

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

De acordo com os dados apresentados no Quadro 11, também é possível verificar que as variáveis relacionadas à aplicabilidade dos conteúdos proporcionados pelo curso de formação tecnológica também pode contribuir para uma correlação positiva com a percepção de que o curso proporcionou melhorias nas habilidades profissionais dos servidores. Isto pode indicar que a possibilidade de aplicação das ferramentas e teorias proporcionadas pelo curso contribui para a melhoria das habilidades profissionais dos servidores. Desta forma, a criação de um ambiente organizacional favorável para adoção de sugestões de servidores e mudanças nos processos organizacionais podem contribuir para melhoria do desempenho organizacional.

Variáveis	Coefficientes de Correlação
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.	0,389**
As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.	0,278**
Minha participação no curso ajudou para melhorar minha motivação com o trabalho.	0,427**
Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu trabalho.	0,541**

QUADRO 11 – Correlação do Fator 3 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais

Nota: ** $p < 0,01$

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Encerrando a análise das relações dos fatores obtidos com a percepção de contribuição do curso para a melhoria das habilidades profissionais dos servidores, é possível verificar no Quadro 12 que todas as variáveis também apresentaram coeficientes de correlação estatisticamente significantes, com destaque para a capacidade de planejamento dos servidores que apresentou o maior índice de correlação entre todas as variáveis inseridas no modelo fatorial.

Variáveis	Coefficientes de Correlação
Após o curso me sinto mais preparado para adotar uma postura de liderança.	0,302**
Sinto-me mais preparado para tomar decisões técnicas em minhas funções.	0,350**
Sinto-me melhor preparado para trabalhar em equipe.	0,463**
O curso melhorou minha capacidade de planejamento.	0,616**

QUADRO 12 – Correlação do Fator 4 com a Percepção de Melhoria nas Habilidades Profissionais

Nota: ** p<0,01

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Em resumo, esta análise fatorial agrupa 20 das 22 variáveis pesquisadas em quatro variáveis latentes que explicam as percepções de mudança no trabalho dos alunos do curso de tecnólogo em Gestão Pública: contribuição para a sociedade, eficiência e eficácia no trabalho, aplicabilidade dos conteúdos e capacitação para liderança. Destes quatro fatores, dois merecem destaque: o primeiro (contribuição para a sociedade) com maior variância explicada que representa uma novidade face ao insulamento burocrático característico dos estados contemporâneos (NUNES, 2003) porquanto centra sua principal preocupação na contribuição para a sociedade; e o segundo é a “capacitação para liderança”, preocupação pouco ocorrente nas burocracias tradicionais onde a autoridade formal com forte traço de clientelismo é dominante.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve por objetivo identificar os fatores que podem contribuir para mudanças na postura de trabalho dos servidores alvo do projeto de formação tecnológica em Gestão Pública do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, por meio de uma pesquisa de campo junto aos alunos na qual foi possível realizar uma caracterização do seu perfil, apurar o grau de satisfação com o curso e avaliar a percepção de mudanças ocorridas no trabalho.

No que diz respeito à caracterização sócio demográfica dos alunos pesquisados constatou-se uma razoável semelhança entre estes e o conjunto dos servidores públicos estaduais, notadamente quanto à idade, sexo e tempo de serviço, merecendo destaque para idade média de 45 anos e meio e tempo de serviço de 21 anos e 3 meses o que para as mulheres representará menos de 9 anos de serviço para a aposentadoria e menos de 14 para os homens, significando que para cada ano de estudo o servidor ainda trabalhará, pelo menos, quase outros 6 anos em média. A diferença entre o tempo de serviço médio dos alunos (21 anos e 3 meses) e dos demais servidores públicos estaduais (18 anos e 5 meses) pode ser consequência da não reposição da força de trabalho da área meio, face a concentração dos concursos públicos nos últimos dez anos para os segmentos de educação, saúde e segurança.

Outra questão de destaque ao longo do estudo se referia à avaliação da percepção que os alunos faziam da contrapartida financeira, constatou-se que apesar da maioria (60%) ser favorável a completa absorção do custo mensal do curso pelo Governo, 69% aprovou a política de consequência que impôs aos desistentes a assunção do custo total do curso, o que pode evidenciar uma possível preocupação do servidor no que diz respeito ao desperdício de recursos públicos.

Em relação à parte da pesquisa que trata da satisfação do aluno com o curso, foi possível observar uma série de questões ao longo de seus três componentes básicos: (a) aspetos internos à Instituição de Ensino Superior contratada; (b) aspetos referentes a procedimentos didático-pedagógicos; e (c) aspetos gerais do funcionamento do curso.

No que diz respeito aos aspetos internos à IES, tem grande relevância os que estão diretamente conectados a fatores locacionais como a localização da IES, seus espaços de uso comum, e climatização das salas de aula, que obteve o maior escore de todos os segmentos da avaliação da satisfação (90,68% de aprovação) e o aspecto relacionado com acessibilidade ao corpo diretivo, com 89,83% de aprovação, aspecto importante face o corpo discente já está fora dos bancos escolares a tempo suficiente para demandar da coordenação uma maior prontidão para recepção e solução de dúvidas procedimentais e mediação de conflitos.

No que se refere aos procedimentos didáticos-pedagógicos compostos pelas questões referentes às formas de transmissão dos conteúdos pelos docentes, relevância dos temas abordados, material didático e acervo da biblioteca todos apresentam satisfatório nível de aprovação com média superior a 83%, sugerindo que a transmissão de conteúdos foi encarada de forma positiva pelos alunos ao longo do curso.

No bloco referente aos aspectos gerais merece destaque a aprovação do horário das aulas (90,68%) com escore igual ao atribuído à climatização bem como a avaliação “Muito Satisfeito” de mais 62% dos pesquisados para o questionamento sobre o valor da contrapartida paga. A satisfação com os horários das aulas demonstra aceitação com a política da Escola de Governo que demonstrou elevada preocupação com a oferta do curso em um horário que não prejudicasse o desempenho escolar e profissional dos alunos.

Por último, e principal bloco do instrumento de coleta de dados, tem-se a parte da pesquisa que faz uma avaliação da percepção dos alunos sobre mudanças no desempenho de suas atividades profissionais ocasionadas pela participação no Curso de Tecnólogo em Gestão Pública.

Resumidamente, o conjunto das questões postas apresentam um resultado bastante favorável na confirmação do impacto que o curso teve no desempenho profissional dos alunos. Das 22 afirmativas feitas para que os pesquisados se posicionassem sobre as mudanças no trabalho, 15 apresentavam a soma de “concordo parcialmente” com “concordo totalmente” com percentuais superiores a 90% e 21 afirmativas superiores a 80%. Merecem destaque com mais de 99% de concordância a afirmação que o curso ajudou a melhorar minha motivação com o trabalho, seguido de uma concordância de mais de 98% para a afirmação de que se sentia mais preparado para tomar decisões técnicas em minhas funções. Quatro afirmativas receberam concordância de mais de 97% dos pesquisados: (a) a que indicava um maior preparo para adoção de uma postura de liderança; (b) a que se percebia mais preparado para trabalhar em equipe; (c) a que passava a visualizar as atividades desenvolvidas numa perspectiva mais ampla; e (d) a que passava a atribuir importância do trabalho para a sociedade. O que pode indicar que os servidores passaram a compreender a necessidade de se trabalhar focados na prestação de serviços de qualidade, inserindo o serviço público em uma perspectiva mais ampla, de interdependência com a sociedade.

Merece destaque ainda o fato de que somente uma afirmativa indicou concordância com a melhoria inferior a 80%, justamente aquela que escrita de forma negativa apurava uma possível piora do desempenho profissional em função da participação no curso com 58% discordando totalmente ou parcialmente da frase “o curso atrapalhou o desempenho de

minhas atividades profissionais”, sugerindo que a participação no curso simultaneamente ao trabalho (sem afastamento integral) não atrapalhou o desempenho profissional dos alunos.

Em uma perspectiva mais ampla, a pesquisa procurou, através de processos estatísticos multivariados, identificar quais fatores melhor explicam o processo de mudança no trabalho que pode ser provocado pelo curso de Tecnólogo em Gestão Pública. Para tanto, utilizando-se da técnica de análise fatorial que, após os procedimentos de ajuste excluiu duas variáveis por falta de consistência interna e baixa comunalidade, o estudo, cumprindo seu objetivo central, identificou quatro fatores: (a) contribuição para sociedade; (b) eficiência e eficácia no trabalho; (c) aplicabilidade dos conteúdos; e (d) capacitação para liderança.

O primeiro dos fatores, denominado “contribuição para sociedade”, composto por cinco variáveis tem dois vetores importantes: o primeiro relacionado com a percepção que o servidor tem da importância do seu trabalho para a sociedade, do papel do órgão em que trabalha para a sociedade e do papel do estado para sociedade e o segundo que congrega a melhoria na organização do trabalho e de sua qualidade face aos conteúdos do curso. Da conjugação desses dois vetores podemos depreender uma possível motivação do aluno na busca do conhecimento e aprimoramento técnico para estar a serviço da sociedade. De alguma sorte pode ser percebido como os “servidores” da sociedade retomando a importância de estar a serviço da sociedade e não de qualquer forma, mas numa prática administrativa calcada no conhecimento e na técnica.

O segundo dos fatores (“eficiência e eficácia no trabalho”), foi composto por sete variáveis que se relacionam com o desempenho na utilização dos meios ou na consecução dos fins do trabalho. Quando encontramos a variável que informa sobre a redução do tempo despendido para realização das tarefas, melhoria da qualidade do trabalho mesmo quando os conteúdos não parecem lhe estar conectado, melhoria no planejamento das atividades profissionais ou ainda a preocupação com ganhos de visibilidade do setor, é possível enxergar nítidas preocupações com a otimização dos meios e obtenção dos resultados, pilares da Nova Gestão Pública.

O terceiro dos fatores que explica a mudança no trabalho proporcionada pelo curso de tecnólogo em razão da conversibilidade dos conteúdos aprendidos no labor diário e em decorrência disto, foi chamado de “aplicabilidade dos conteúdos”, é composto por quatro variáveis que se relacionam com a própria aplicabilidade prática dos conteúdos, com os ganhos de motivação, com o aumento da confiança na execução do trabalho e na redução na ocorrência de erros. Estas variáveis se articulam no sentido de que a aplicabilidade prática do

conhecimento pode ajudar na redução da quantidade de erros cometidos, motivando e aumentando a confiança do servidor no seu fazer administrativo.

O quarto e último fator foi designado como “capacitação para liderança” compondo-se das variáveis que apuram (a) a percepção do aluno de estar mais preparado para adotar uma postura de liderança; (b) de estar mais preparado para tomada de decisões técnicas de suas funções; (c) o aluno sentir-se melhor preparado para trabalhar em equipe; e (d) o curso ter melhorado a capacidade de planejamento. A articulação das quatro variáveis dá-se porque a liderança, como um atributo dos gestores nas burocracias modernas, é requisito para que seja levada a efeito qualquer mudança orientada para resultados. E não qualquer tipo de liderança mas aquela originária da competência técnica onde é imprescindível além da capacidade de trabalhar em equipe o domínio e uso dos instrumentos próprios do planejamento.

Como propostas para estudos futuros sugere-se a realização de uma pesquisa com abordagem qualitativa que busque uma compreensão em profundidade dos fatores encontrados pela análise fatorial realizada por esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, n.10, Brasília, 1997.

ABRUCIO, L. F.; GAETANI, F. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão. In.: CONSAD. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados. Brasília: CONSAD, 2006.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 4, p. 549-563, out/dez, 2006.

BEZERRA, F. A. Análise Fatorial. In.CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. 1.ed. – 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BID – BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *A política das políticas públicas: progresso econômico e social na América Latina – relatório 2006*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. *Revista ADM.MADE*, ano 10, v.14, n.2, p.75-94, mai/set, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun, 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 22/07/2011.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 22/07/2011.

_____. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: MARE, 1995

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

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. v.47, n.1, p. 7-39, jan./abr. Brasília: ENAP, 1996 (b).

_____. A reforma do estado brasileiro e o desenvolvimento. In.: VELOSO, R. J. P.; ALBUQUERQUE, R. C. (org.) *Crise política e reforma das instituições do estado brasileiro*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2005.

BURSZTYN, M. Ave! Habemos escola de estado. In.: ENAP. *ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo*. Brasília: ENAP, 2006.

CARVALHO, A. I.; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. C. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMO, G. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DENHARDT, R. B. *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo*. Brasília: ENAP, 2006.

_____. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa ação*. Brasília: ENAP, 2009.

FADUL, É.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova administração pública. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FADUL, É.; SOUZA, A. R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2009.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In.: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. *Anais...* Lisboa: CLAD, 2002.

FIGUEIREDO, J.; TAVARES, L. V. Por uma carta latino-ibero-americana de competências comuns para dirigentes públicos: a proposta de Portugal. *Revista do Serviço Público*, v.57, n.1, p. 51-62, jan/mar, 2006.

FREITAS JUNIOR, D. B.; PEREIRA, J. R. Administração pública gerencial em municípios mineiros: uma avaliação por meio de indicadores. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERRA, J. C. M.; MEDEIROS, S. M.; AMARAL, R. C.; MEDEIROS, V. M. R. De curso de administração pública à escola de governo. In.: AQUINO, S. N. F.; MEDEIROS, V. M. R. *A história das instituições de formação e desenvolvimento de servidores públicos do Estado do Rio Grande do Norte*. Natal: EGRN, 2010a.

GUERRA, J. M.; MEDEIROS, S. M.; AQUINO, S. N. F.; MEDEIROS, V. M. R. *Projeto político pedagógico da escola de governo do Rio Grande do Norte*. Natal: EGRN, 2010b.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOOD, C. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v.20, n.2/3, p. 93-109, 1995.

LEITE, N. P.; PAROLIN, S. R. H.; BOSQUETTI, M. A.; SILVA, L. M. T.; BIANCHI, E. M. P. G. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional. In.: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (org.) *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA JR., O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. *Revista do Serviço Público*, n.2 p. 5-31, abr./jun. 1998.

LONGO, F. *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LYNN JUNIOR, L. E. The myth of the bureaucratic paradigm: what traditional public administration really stood for. *Public Administration Review*, v.61, n.2, p. 144-160, 2001.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin, not a sweater, ontology and epistemology in political science. In.: MARSH, D.; STOKER, G. (Orgs). *Theory and methods in political science*. New York: Pallgrave MacMillan, 2002, p. 17-41.

MARTINS, P. E. M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O. P. Reformas administrativas brasileiras recentes: a dimensão e o desafio de quebra de um paradigma na Administração Pública. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MERRIAN, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MONTAGNER, P.; VIEGAS, É. S.; MENDONÇA, E. F.; BANDEIRA, L. M.; TAVARES, M. A.; CARVALHO, P. S.; CÔRTEZ, S. C.; COLARES, T. L. V.; PORTO, V. *Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2010.

NUNES, E. *A gramática política no Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Brasília: ENAP, 2003.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil 2010*. OCDE: 2010.

OLIVEIRA, J. C. A valorização dos servidores como estratégia de reforma: a previdência, a saúde e o desenvolvimento gerencial na construção de um novo modelo de Estado. In.: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 6, 2001, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires: CLAD, 2001.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 3, p. 389-426, jul/set, 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 2.ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil. *Revista do Serviço Público*, ano 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

_____. Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada. *Revista do Serviço Público*, ano 51, n. 2, p. 35-53, 2000.

POLLITT, C. Justification by works or by faith?: evaluating the new public management. *Evaluating*, v.1, n.2, p. 133-154, 1995.

PRADO, O.; PÓ, V. Discursos, prestação de contas e responsabilização democrática nas reformas da gestão pública. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

REZENDE, F. *Por que falham as reformas administrativas?* Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed – 7.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução à análise multivariada. In.: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. 1.ed. – 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ROUANET, S. P. *Criação no Brasil de uma escola superior de administração pública*. Brasília: ENAP, 2005.

SANO, H. *Articulação horizontal no federalismo brasileiro: os Conselhos de secretários estaduais*. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SEARH – SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS. Memorando n° 043/2006-GS/SEARH, de 06 de outubro de 2006.

APÊNDICES

Apêndice A
- Instrumento Quantitativo de Coleta de Dados –



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Título da Pesquisa:

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E A NOVA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO PROJETO DE FORMAÇÃO DE TECNÓLOGOS EM GESTÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE

Estamos desenvolvendo uma investigação nas políticas de formação e desenvolvimento de pessoas do setor público do Rio Grande do Norte, e gostaríamos de contar com sua participação respondendo a este formulário. Desta forma, são muito importantes as suas respostas de forma espontânea e individual. Asseguramos que todas elas serão anônimas e confidenciais, destinando-se para fins de investigação científica. Sua identificação não é necessária.

PARTE I – SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO CURSO

1. Assinale com um “X” de acordo com a escala abaixo o seu nível de satisfação com as variáveis listadas no quadro.

	1 – Muito Insatisfeito	2 – Insatisfeito	3 – Nem insatisfeito nem satisfeito	4 – Satisfeito	5 – Muito Satisfeito
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					
I					
J					
K					
L					
M					
N					

2. Assinale com um “X” na escala abaixo o seu grau de satisfação geral com o curso de Tecnólogo em Gestão Pública.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

PARTE II – AVALIAÇÃO DE MUDANÇAS NO TRABALHO

3. Assinale com um “X” de acordo com a escala abaixo o seu nível de concordância com as variáveis listadas no quadro.

	1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo Parcialmente	3 – Não discordo nem concordo	4 – Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					

I	Passei a verificar a importância de meu trabalho para a sociedade.	1	2	3	4	5
J	Após o curso passei a trabalhar de forma mais organizada.	1	2	3	4	5
K	O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faço parte para a sociedade.	1	2	3	4	5
L	Passei a compreender melhor o papel do Estado na sociedade.	1	2	3	4	5
M	O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em meu setor.	1	2	3	4	5
N	O curso atrapalhou o desempenho de minhas atividades profissionais.	1	2	3	4	5
O	Aproveitei as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.	1	2	3	4	5
P	As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.	1	2	3	4	5
Q	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	1	2	3	4	5
R	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	1	2	3	4	5
S	Minha participação no curso ajudou para melhorar minha motivação com o trabalho.	1	2	3	4	5
T	Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu trabalho.	1	2	3	4	5
U	Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	1	2	3	4	5
V	O curso melhorou minha capacidade de planejamento.	1	2	3	4	5

4. Assinale com um “X” na escala abaixo o quanto o curso de Tecnólogo em Gestão Pública ajudou do desempenho de suas habilidades profissionais.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

PARTE III – CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL

<p>5. Gênero: a) Feminino b) Masculino</p>	<p>10. O (a) senhor (a) acha que este curso deveria ser pago totalmente pelo Estado? a) Sim b) Não</p>
<p>6. Idade: R: _____</p>	<p>11. O (a) senhor (a) acha que a contrapartida financeira exigida para possíveis desistentes deveria ser cobrada? a) Sim b) Não</p>
<p>7. Estado Civil: a) Casado (a) b) Solteiro (a) c) Divorciado (a) d) Viúvo (a)</p>	<p>12. O (a) senhor (a) acha que o curso de Tecnólogo em Gestão Pública atende às suas necessidades profissionais? a) Sim b) Não</p>
<p>8. Tem filhos? a) Sim Quantos? _____ b) Não</p>	<p>13. O (a) senhora (a) costuma estudar em casa? a) Sim Quanto tempo por semana? _____ horas b) Não</p>
<p>9. O (a) senhor (a) é funcionário público estadual há quanto tempo? R: _____</p>	

Apêndice B
- Gráficos de Satisfação em Relação ao Curso –

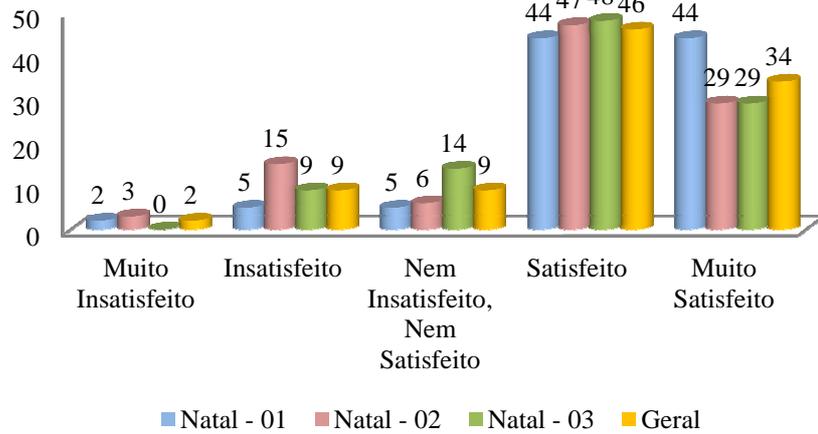


FIGURA 13 – Localização da universidade (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

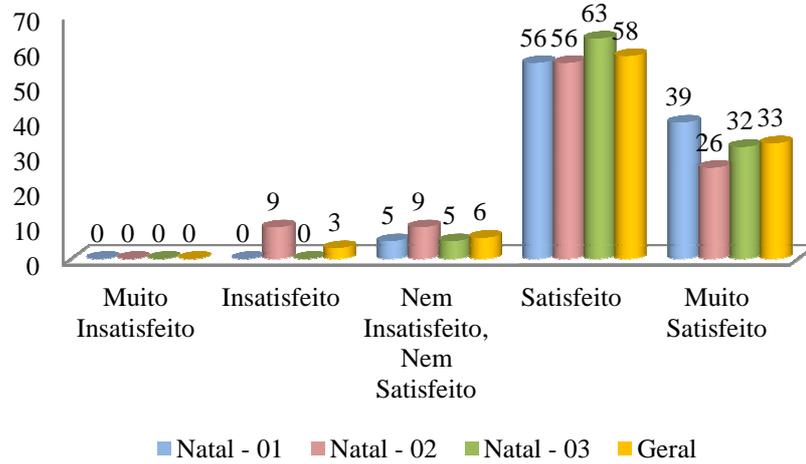


FIGURA 14 – Espaços de uso comum (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

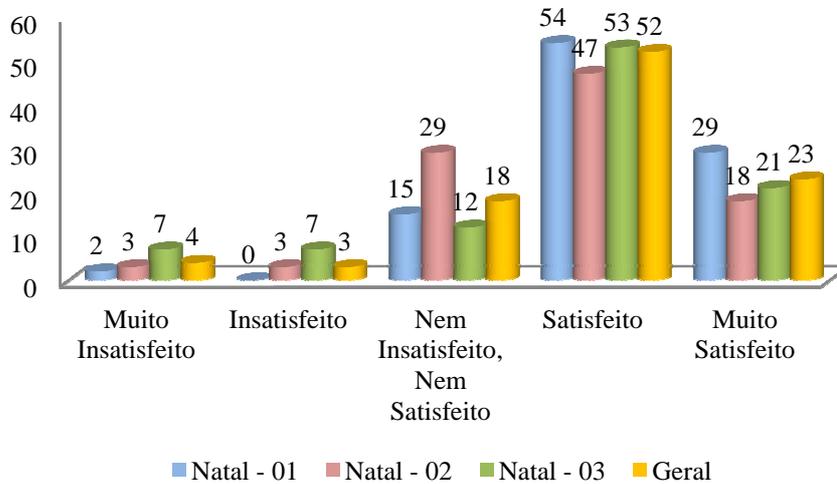


FIGURA 15 – Segurança do campus (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

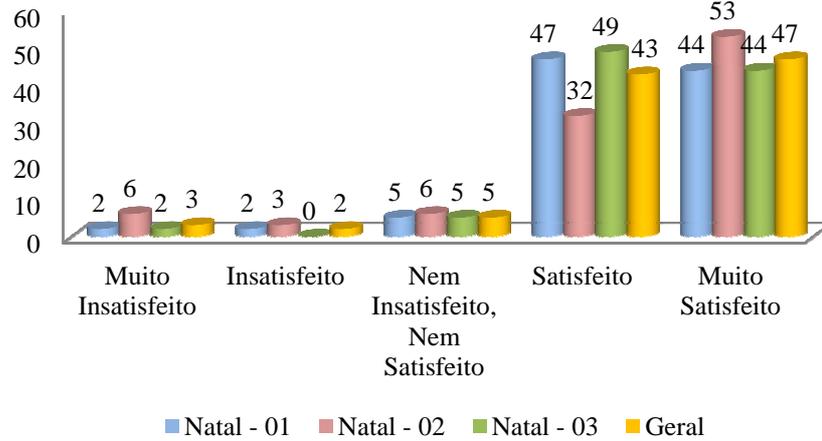


FIGURA 16 – Acesso a coordenação do curso (valores em %) Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

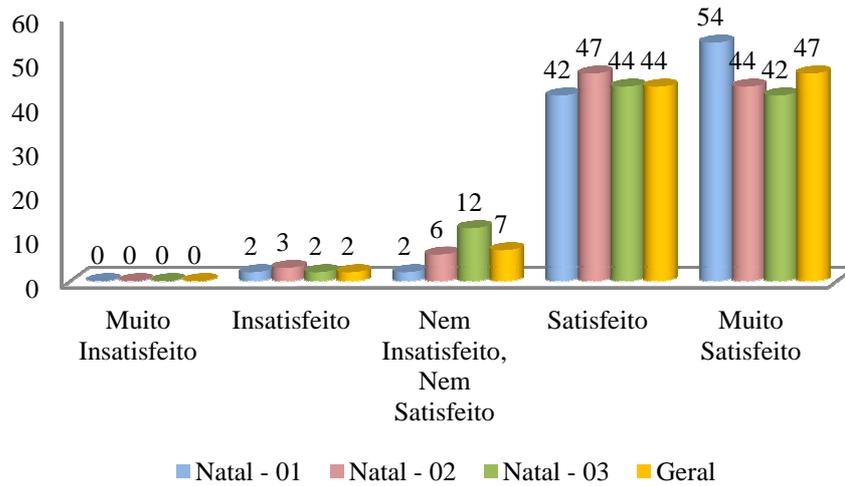


FIGURA 17 – Climatização das salas de aula (valores em %) Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

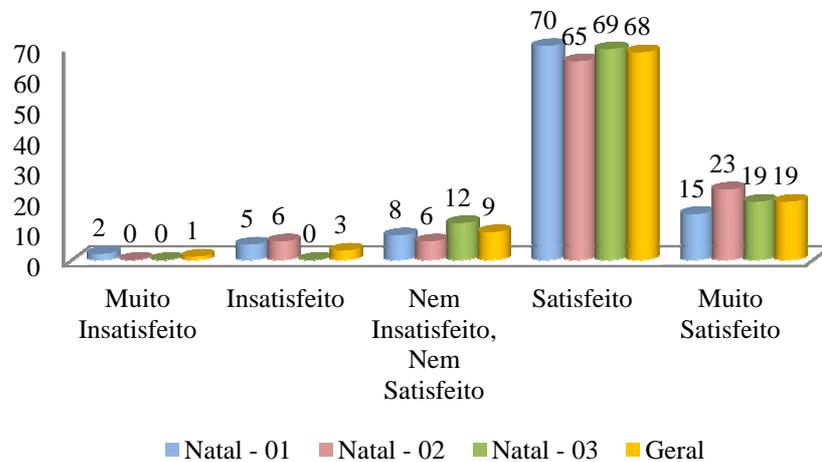


FIGURA 18 – Formas pelas quais os docentes transmitem os conteúdos (valores em %) Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

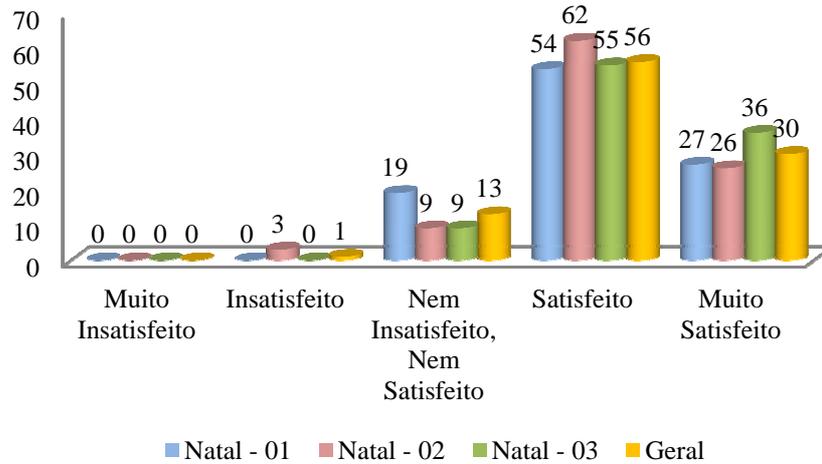


FIGURA 19 – Relevância dos temas abordados nas disciplinas (valores em %) Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

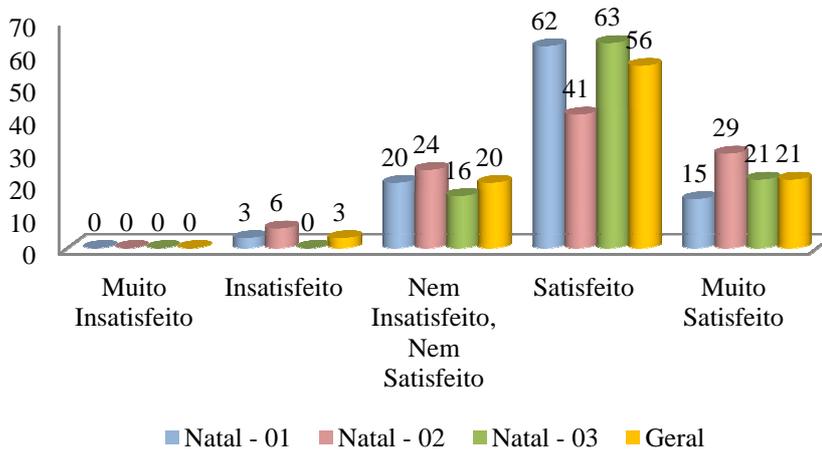


FIGURA 20 – Material didático (valores em %) Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

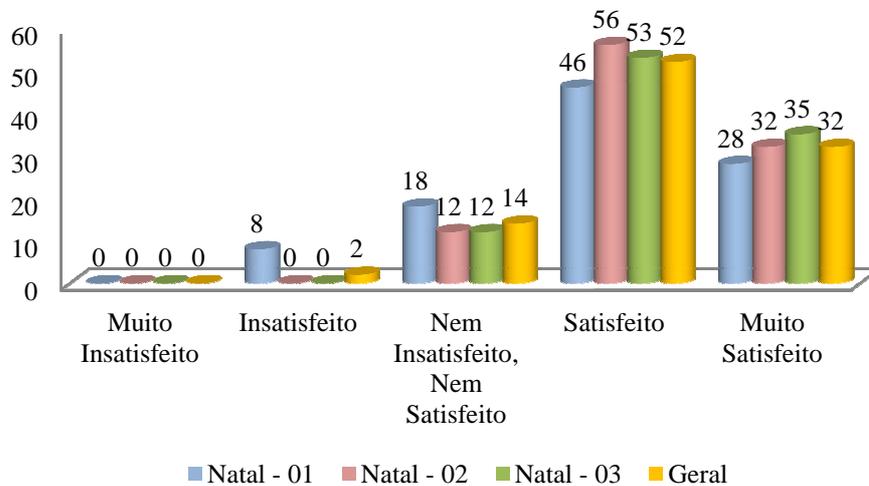


FIGURA 21 – Acervo da biblioteca (valores em %) Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

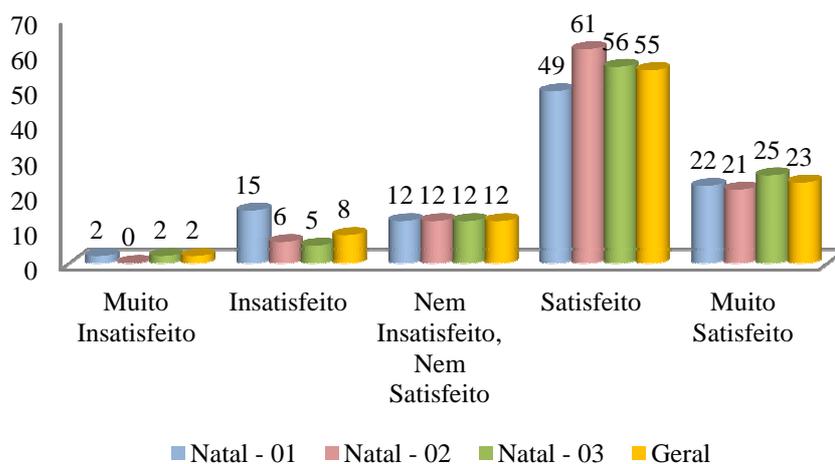


FIGURA 22 – Carga horária do curso (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

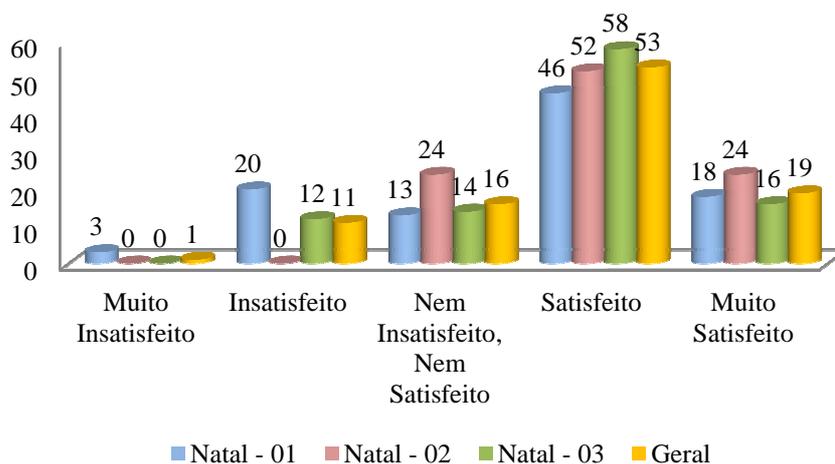


FIGURA 23 – Grade curricular do curso (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

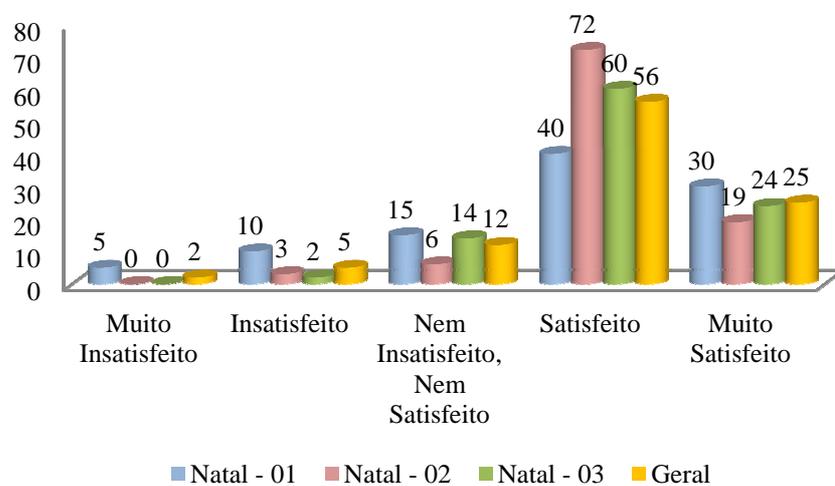


FIGURA 24 – Ementa das disciplinas/conteúdo (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

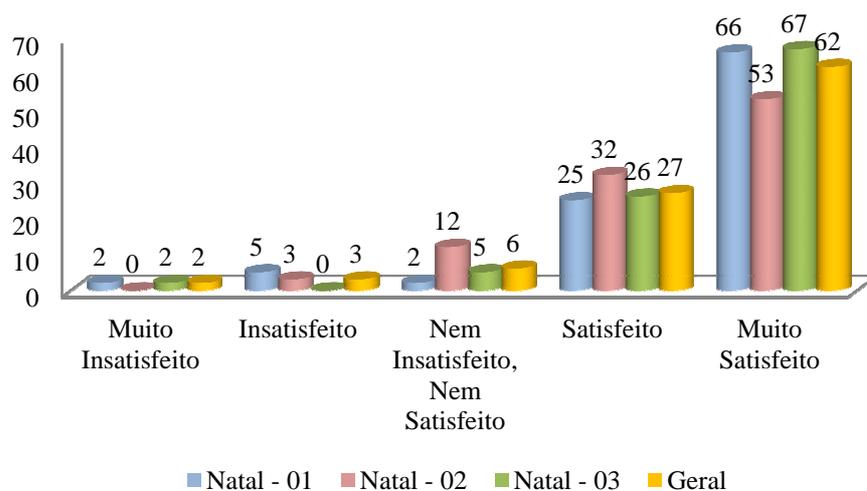


FIGURA 25 – Valor da contrapartida (R\$ 40,00) exigida para participar do curso (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

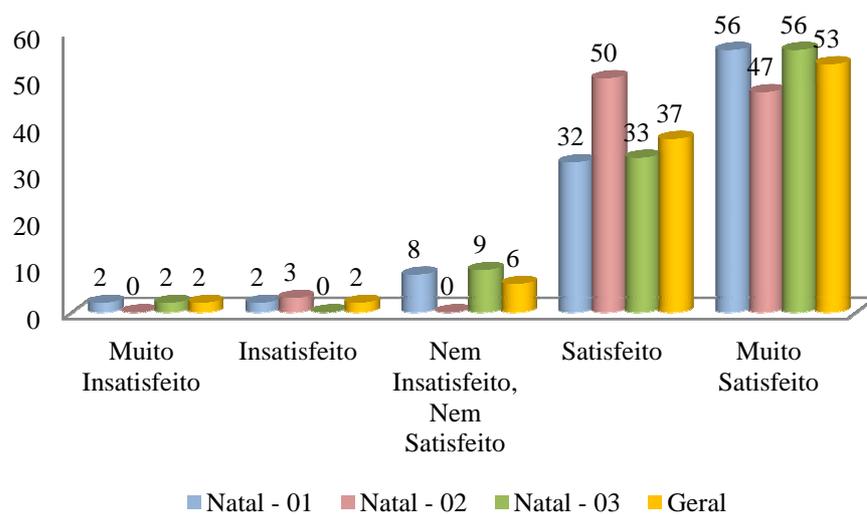


FIGURA 26 – Horário das aulas (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Apêndice C
- Gráficos Sobre a Percepção de Mudanças no Trabalho –

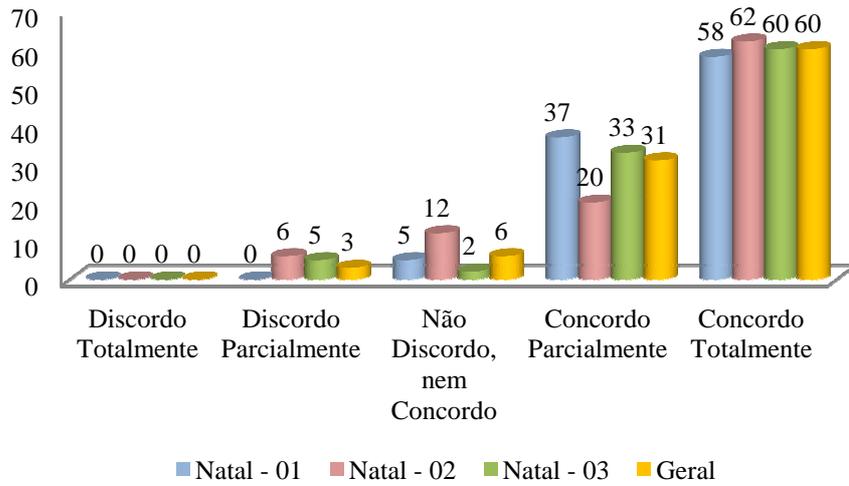


FIGURA 27 – O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática de meu trabalho cotidiano (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

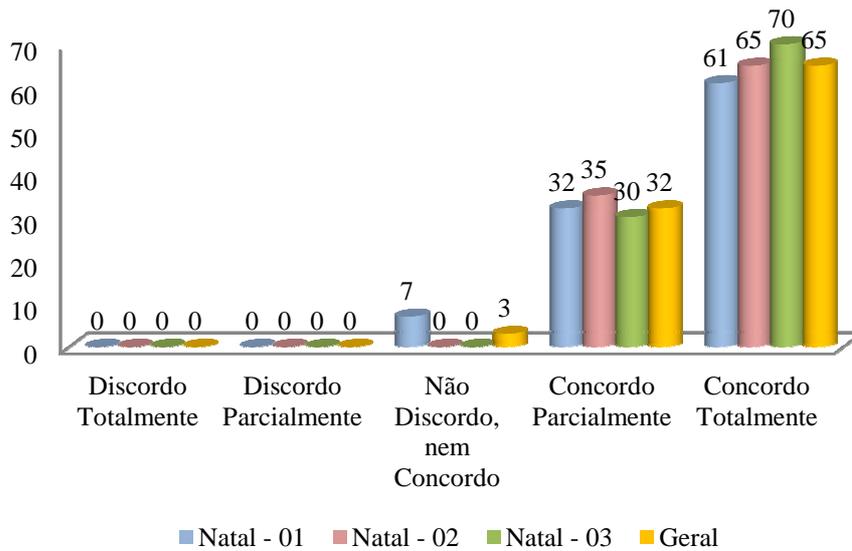


FIGURA 28 – Após o curso me sinto mais preparado para adotar uma postura de liderança (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

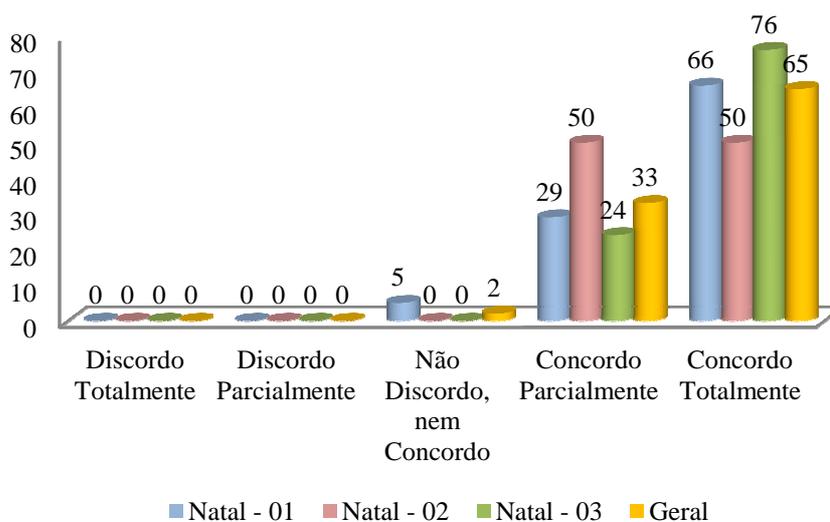


FIGURA 29 – Sinto-me mais preparado para tomar decisões técnicas em minhas funções (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

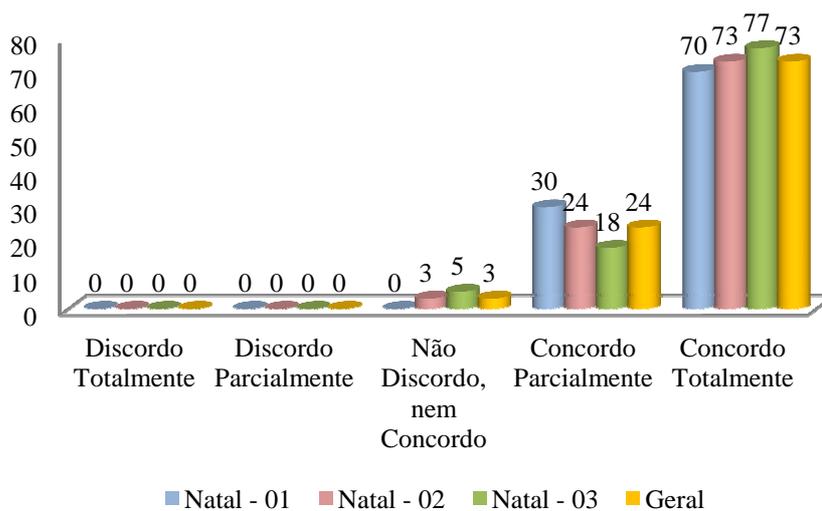


FIGURA 30 – Sinto-me melhor preparado para trabalhar em equipe (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

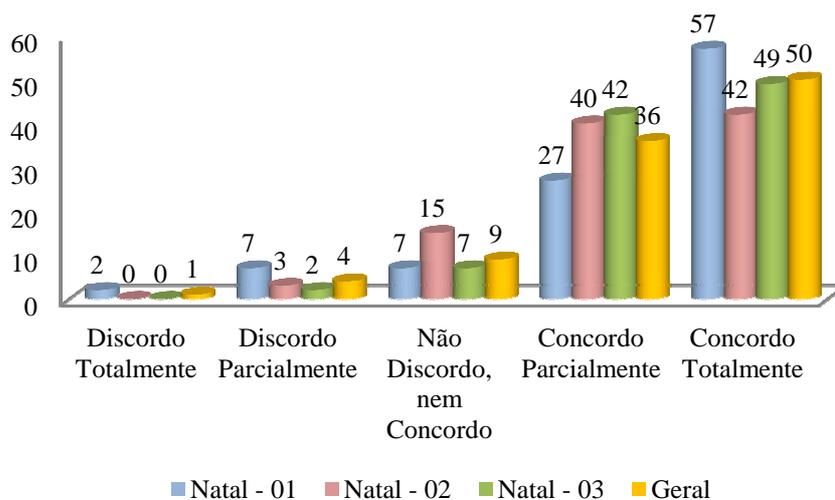


FIGURA 31 – Após o curso consegui desenvolver minhas habilidades profissionais (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

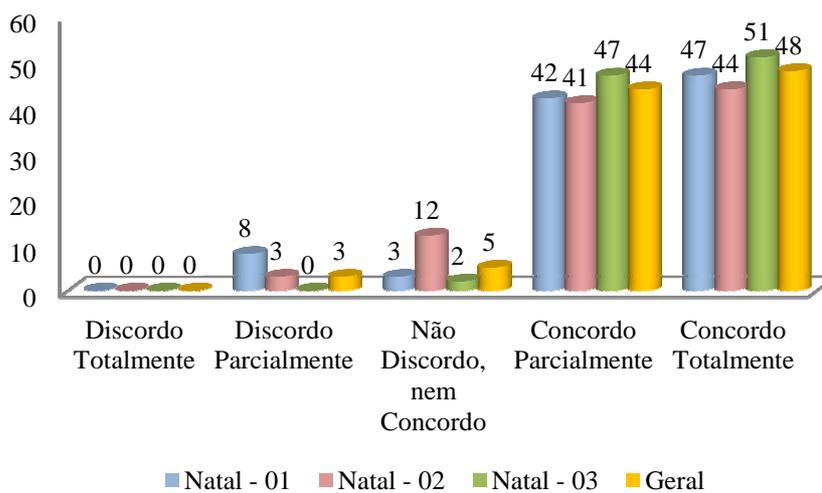


FIGURA 32 – Hoje consigo desenvolver minhas atividades em menor tempo (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

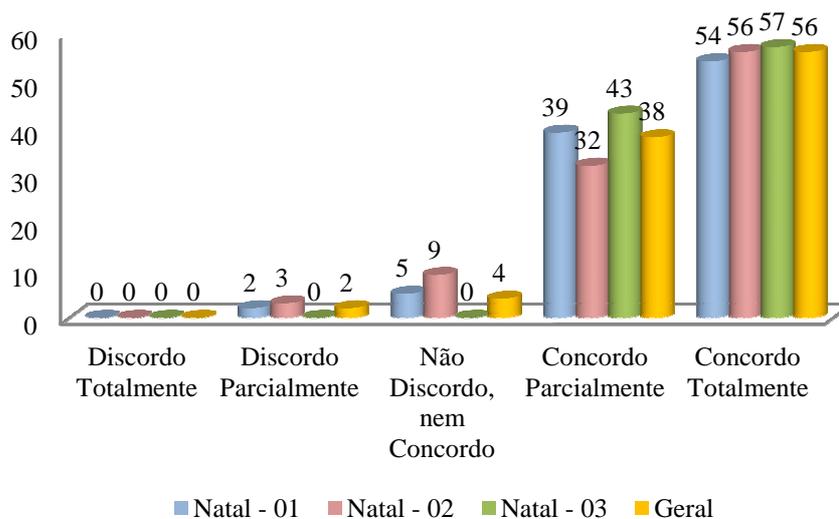


FIGURA 33 – Consigo planejar melhor minhas atividades profissionais (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

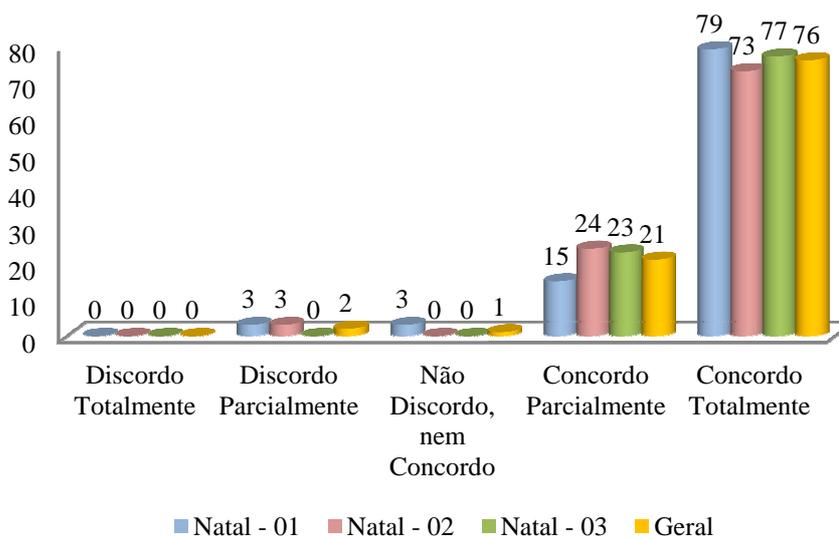


FIGURA 34 – Passei a visualizar as atividades que desenvolvo numa perspectiva mais ampla (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

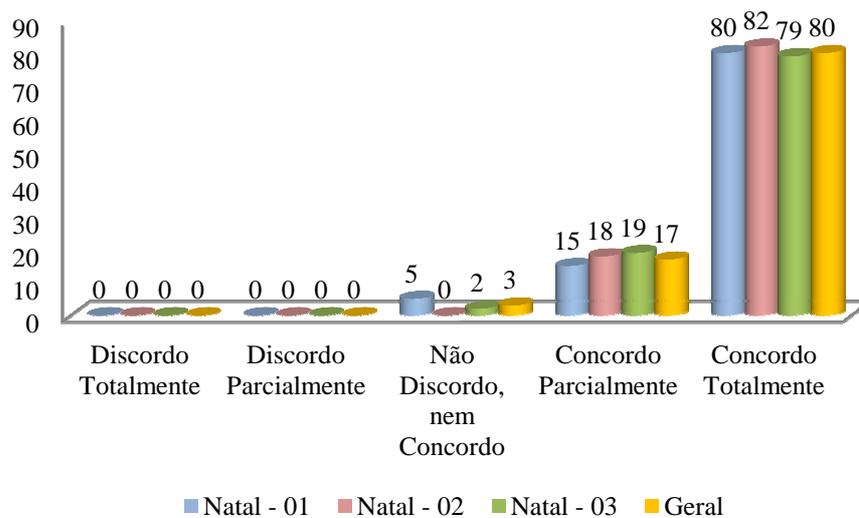


FIGURA 35 – Passei a verificar a importância de meu trabalho para a sociedade (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

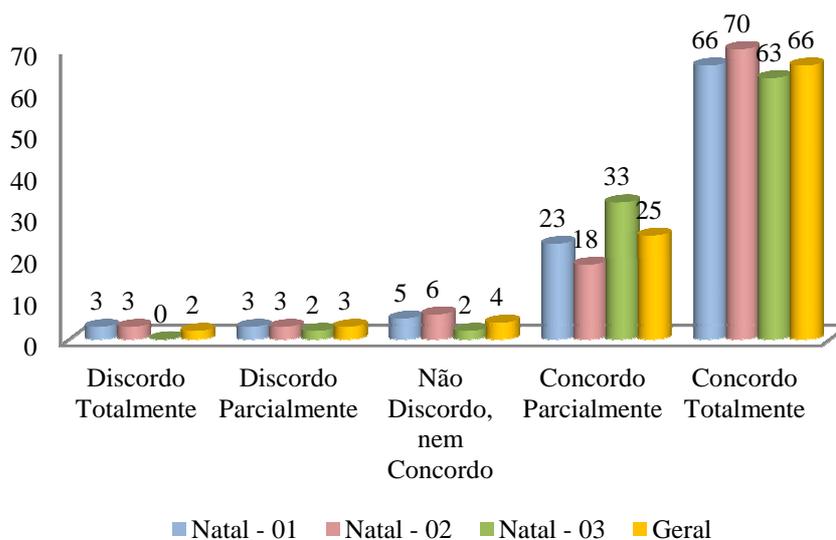


FIGURA 36 – Após o curso passei a trabalhar de forma mais organizada (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

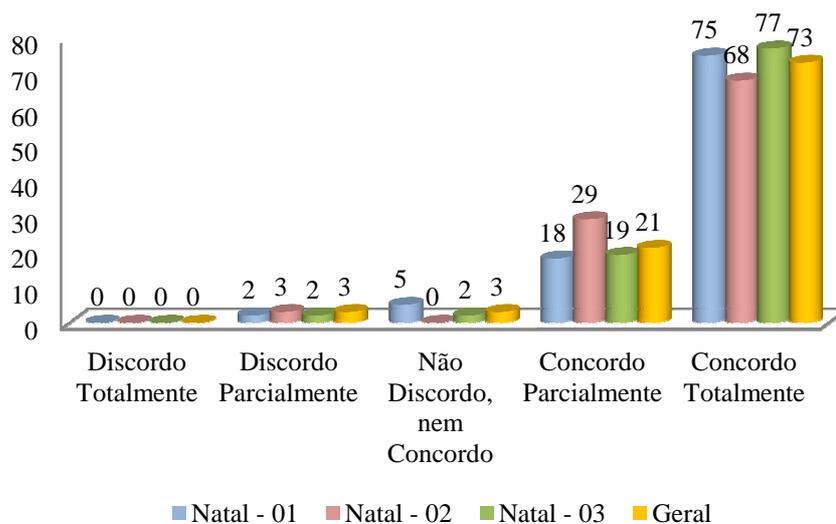


FIGURA 37 – O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faço parte para a sociedade (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

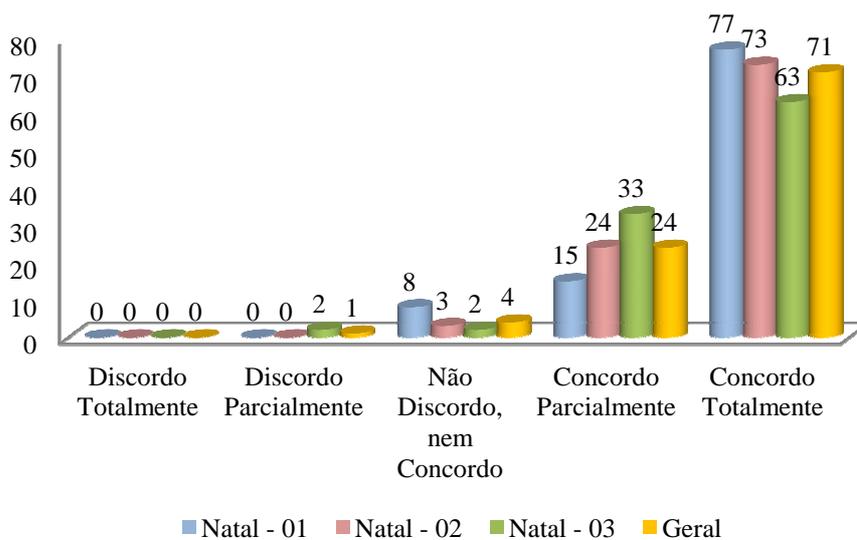


FIGURA 38 – Passei a compreender melhor o papel do Estado na sociedade (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

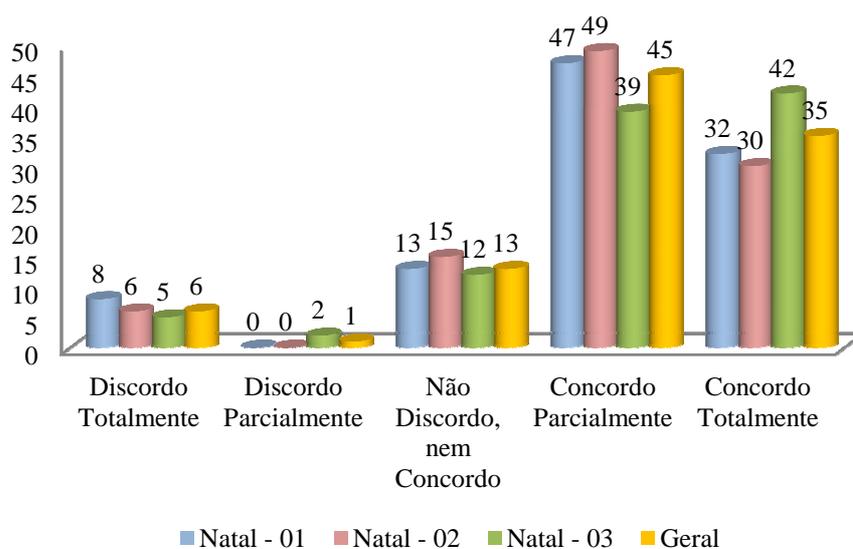


FIGURA 39 – O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em meu setor (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

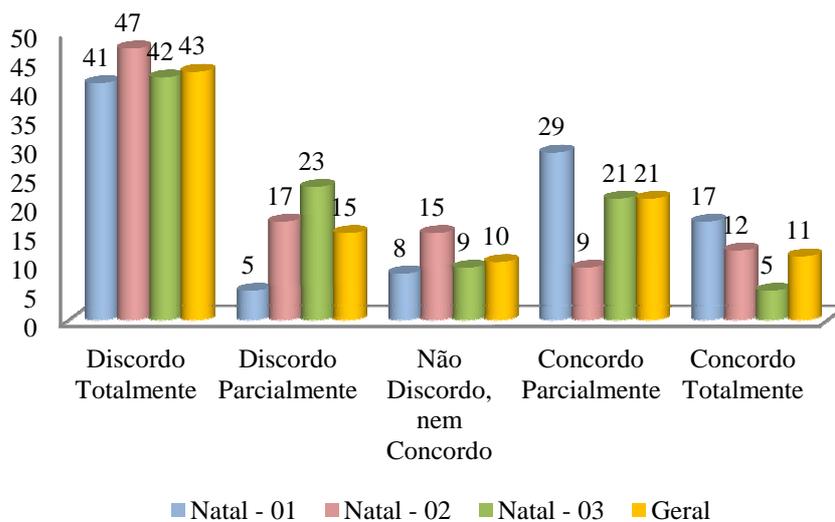


FIGURA 40 – O curso atrapalhou o desempenho de minhas atividades profissionais (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

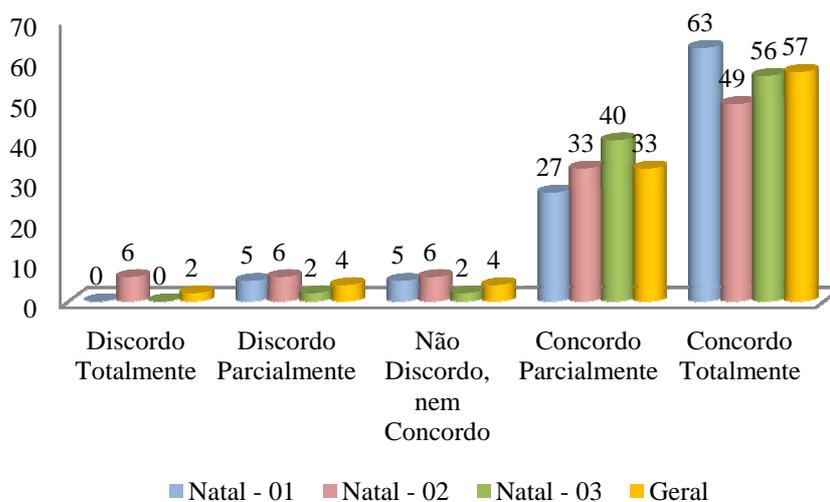


FIGURA 41 – Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

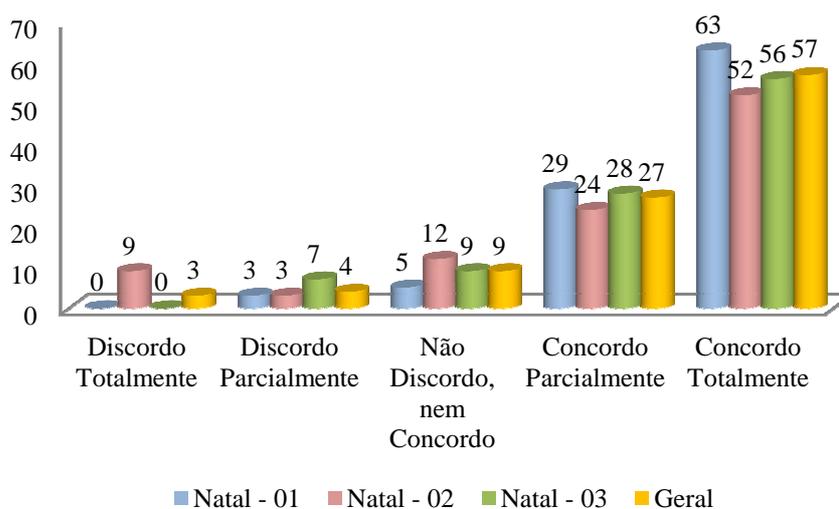


FIGURA 42 – As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho (valores em %)
Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

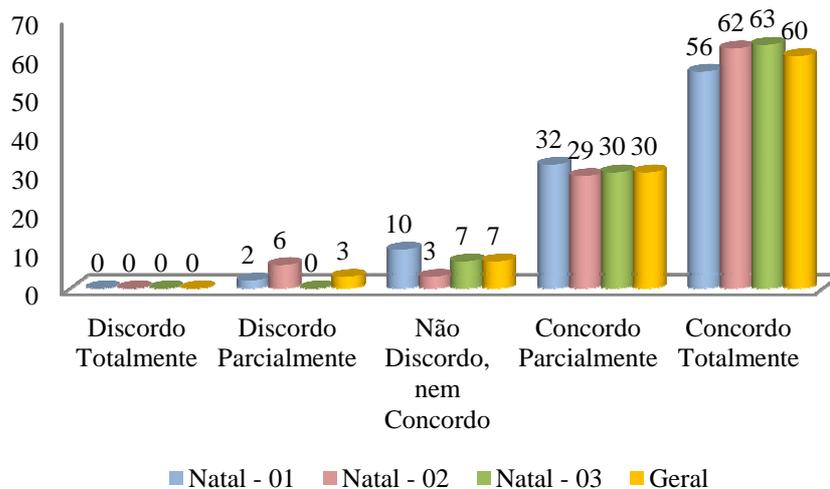


FIGURA 43 – A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

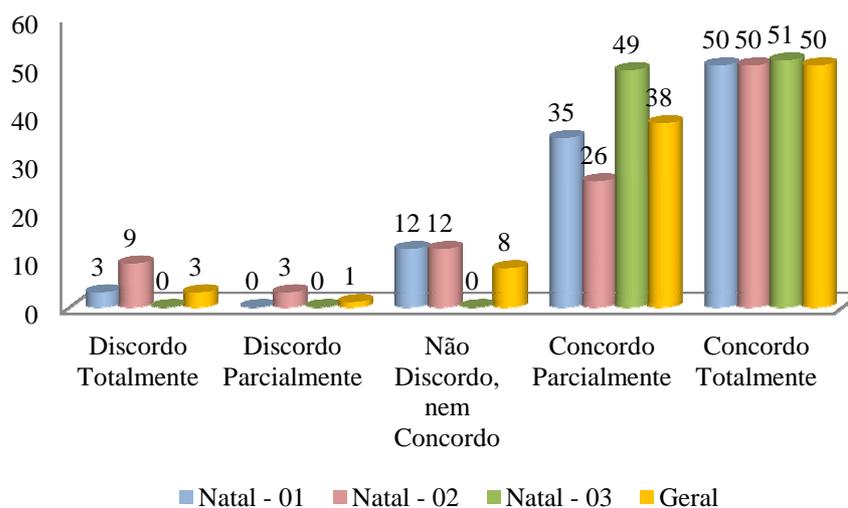


FIGURA 44 – A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas ao conteúdo do curso (valores em %)
 Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

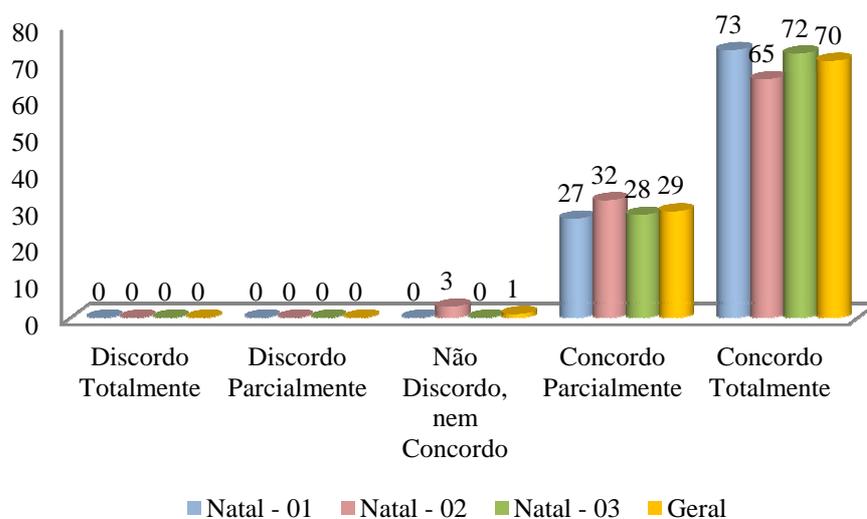


FIGURA 45 – Minha participação no curso ajudou para melhorar minha motivação com o trabalho (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

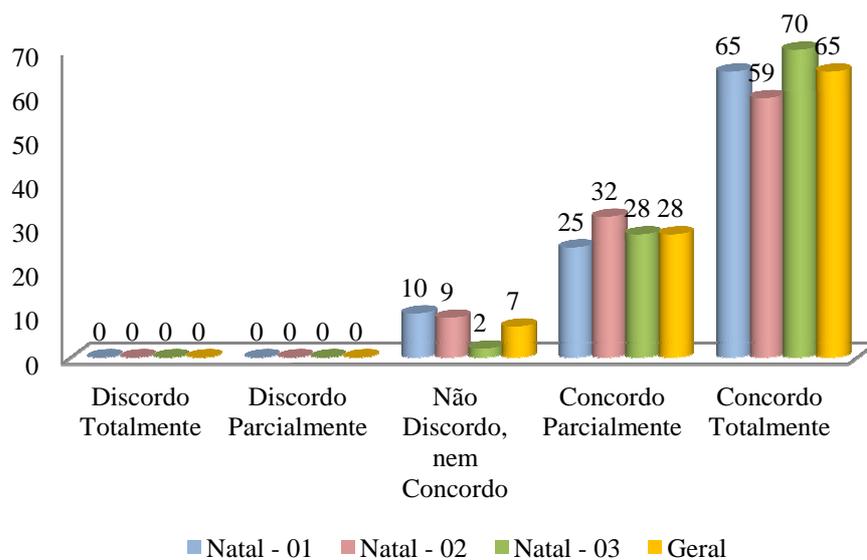


FIGURA 46 – Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu trabalho (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

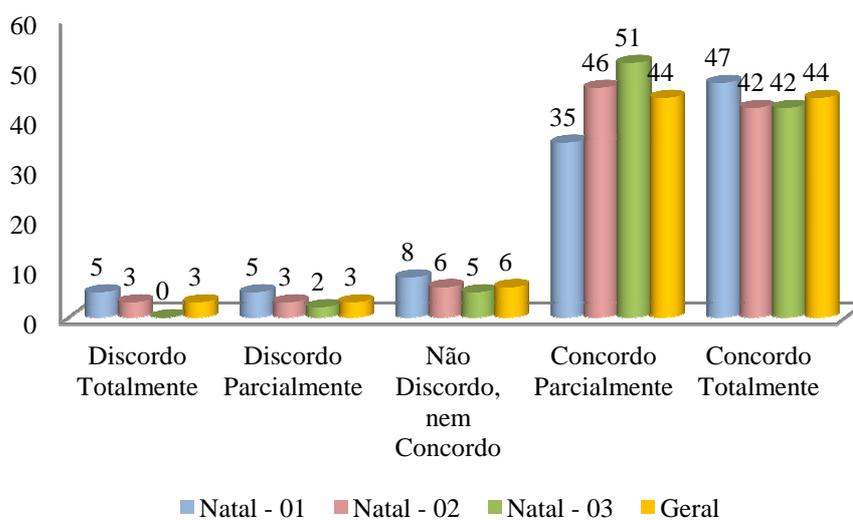


FIGURA 47 – Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

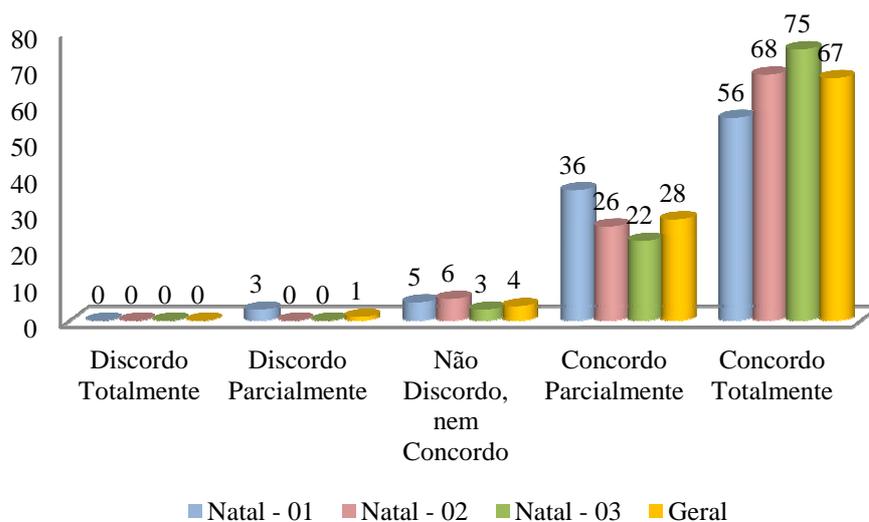


FIGURA 48 – O curso melhorou minha capacidade de planejamento (valores em %)

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Apêndice D
- Análise Fatorial -

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1227,137
	df	190
	Sig.	0,000

QUADRO 13 – KMO e Teste de Esfericidade de Barlett

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Variáveis	MSA
O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática de meu trabalho cotidiano.	0,782
Após o curso me sinto mais preparado para adotar uma postura de liderança.	0,778
Sinto-me mais preparado para tomar decisões técnicas em minhas funções.	0,813
Sinto-me melhor preparado para trabalhar em equipe.	0,886
Hoje consigo desenvolver minhas atividades em menor tempo.	0,905
Consigo planejar melhor minhas atividades profissionais.	0,892
Passei a visualizar as atividades que desenvolvo numa perspectiva mais ampla.	0,910
Passei a verificar a importância de meu trabalho para a sociedade.	0,793
Após o curso passei a trabalhar de forma mais organizada.	0,897
O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faço parte para a sociedade.	0,872
Passei a compreender melhor o papel do Estado na sociedade.	0,916
O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em meu setor.	0,908
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.	0,859
As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.	0,818
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	0,924
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	0,827
Minha participação no curso ajudou para melhorar minha motivação com o trabalho.	0,860
Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu trabalho.	0,844
Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	0,885
O curso melhorou minha capacidade de planejamento.	0,893

QUADRO 14 – Medidas de Adequacidade da Amostra

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Variáveis	Initial	Extraction
O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática de meu trabalho cotidiano.	1,000	0,681
Após o curso me sinto mais preparado para adotar uma postura de liderança.	1,000	0,628
Sinto-me mais preparado para tomar decisões técnicas em minhas funções.	1,000	0,629
Sinto-me melhor preparado para trabalhar em equipe.	1,000	0,573
Hoje consigo desenvolver minhas atividades em menor tempo.	1,000	0,655
Consigo planejar melhor minhas atividades profissionais.	1,000	0,727
Passei a visualizar as atividades que desenvolvo numa perspectiva mais ampla.	1,000	0,625
Passei a verificar a importância de meu trabalho para a sociedade.	1,000	0,719
Após o curso passei a trabalhar de forma mais organizada.	1,000	0,726
O curso ampliou minha visão sobre a importância do papel exercido pelo órgão que faço parte para a sociedade.	1,000	0,772
Passei a compreender melhor o papel do Estado na sociedade.	1,000	0,593
O trabalho que desenvolvo ganhou maior visibilidade em meu setor.	1,000	0,653
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.	1,000	0,665
As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho.	1,000	0,503
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	1,000	0,657
A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar diretamente relacionadas ao conteúdo do curso.	1,000	0,687
Minha participação no curso ajudou para melhorar minha motivação com o trabalho.	1,000	0,707
Após o curso passei a ter mais confiança na execução de meu trabalho.	1,000	0,704
Com os ensinamentos que obtive no curso tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	1,000	0,642
O curso melhorou minha capacidade de planejamento.	1,000	0,537

QUADRO 15 – Comunalidades Extraídas

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

Fatores	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,915	44,575	44,575	4,080	20,400	20,400
2	1,454	7,271	51,846	3,463	17,317	37,717
3	1,381	6,904	58,750	2,989	14,945	52,662
4	1,331	6,654	65,404	2,548	12,742	65,404

QUADRO 16 – Total de Variância Explicada pelo Modelo

Fonte: Pesquisa de Campo (2010)

_____. *Planejamento estratégico para a área de recursos humanos SEARH 2005/2007: 1º versão de trabalho*. Natal: SEARH, 2005.

_____. *Revista da escola de governo: ações e realizações 2007 – 2010*. Natal: Escola de Governo-RN, 2010.

SILVA, M. S. A.; VITAL, T. W.; CABRAL, R. M. As mudanças recentes nos modelos de gestão pública do setor agrícola em Pernambuco: uma análise da agência de defesa e fiscalização agropecuária. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul/set, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.