

**INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA**

**Capacitação de servidores públicos municipais: a visão dos  
egressos do curso de Gestão Pública Municipal (UAB)**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SIMONE GUIMARÃES GUERRA GAMA BARROS**

**BRASÍLIA-DF**

**2016**

**SIMONE GUIMARÃES GUERRA GAMA BARROS**

**Capacitação de servidores públicos municipais: a visão dos egressos do curso de Gestão Pública Municipal (UAB)**

Dissertação apresentada ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, área de concentração em Políticas Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Rocha Coelho Pires

**BRASÍLIA-DF**

**2016**

## INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA

Barros, Simone Guimarães Guerra Gama  
B277c      Capacitação de servidores públicos municipais : a visão dos egressos do curso de Gestão Pública Municipal (UAB). – Brasília : IPEA, 2016.  
177 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, área de concentração em Políticas Públicas, 2016  
Orientação: Roberto Rocha Coelho Pires  
Inclui Bibliografia.

1. Servidores Públicos. 2. Formação de Gestores. 3. Ensino Profissional. 4. Qualificações Ocupacionais. 5. Administração Pública. 6. Municípios. 7. Brasil. I. Pires, Roberto Rocha Coelho. II. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. III. Título.

CDD 352.66

**SIMONE GUIMARÃES GUERRA GAMA BARROS**

**Capacitação de servidores públicos municipais: a visão dos egressos do curso de Gestão Pública Municipal (UAB)**

Dissertação apresentada ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, área de concentração em Políticas Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Defendida em 20 de abril de 2016

**COMISSÃO JULGADORA**

---

Prof. Dr. Almir Oliveira Junior - IPEA

---

Prof. Me. Pedro Lucas de Moura Palotti - ENAP

---

Prof. Dr. Roberto Rocha Coelho Pires

**BRASÍLIA-DF**

**2016**

Dedico esse trabalho à minha mãe, Laesse, a precursora e sempre a maior incentivadora dos meus estudos e do meu ingresso e permanência no serviço público. Toda conquista minha é sua também mãe!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Salvador, dono da minha vida e da minha história.

Ao meu orientador, Roberto Pires, pela confiança depositada em mim, aceitando embarcar comigo nesse trabalho. Você superou todas as minhas expectativas em relação à orientação, respondendo meus e-mails e mensagens enviadas pelas mais diversas redes sociais sempre a tempo, sempre calmo e confiante de que tudo daria certo. A orientação foi à distância, geograficamente falando, mas você esteve muito presente durante todo o processo e sou profundamente grata a você por isso.

Ao meu marido Filipe, pelo seu amor e cuidado, por sempre dizer palavras incentivadoras e reconfortantes, por aguentar minhas crises...sempre paciente, sempre otimista, sempre realista. Você é a parte calma de mim, meu lugar de descanso!

Agradeço a minha mãe Laesse, que me ensinou sobre Deus, sobre ser uma pessoa ética, sobre ser batalhadora, enfim, me ensinou sobre a vida! Obrigada mãe, por sempre acreditar na minha capacidade, mesmo quando me considero completamente incapaz.

Ao meu pai Alfredo que principalmente nos últimos anos se tornou um grande amigo e grande incentivador! Amo muito você pai!

Agradeço também aos meus irmãos, cunhados, sogros e sobrinhos, que sempre me incentivaram e apoiaram. Agradeço especialmente à minha irmã Sarah pelos conselhos e apoio constante.

Agradeço aos meus amigos queridos, que me apoiaram durante os momentos de desespero e me emprestaram seus ouvidos para escutar minhas angústias. Agradeço especialmente aos amigos do meu pequeno grupo, que oraram por mim desde o processo de seleção até o término da dissertação.

Agradeço a CAPES por contribuir ativamente para a realização do curso, arcando com todos os custos financeiros, e aos amigos da CAPES, pelo incentivo e apoio, especialmente à Tati, que me fez “descobrir” o mundo da pós-graduação e contribuiu com valiosas informações, conselhos e ajuda prática desde a seleção do mestrado até a entrega da dissertação.

Agradeço ao IPEA e à ESAF, que proporcionaram a oportunidade de realizar esse curso maravilhoso. Aos colegas e professores do mestrado, por tudo o que aprendi com eles.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

*“A avaliação não convence, persuade;  
não demonstra, argumenta; é razoável,  
não absoluta; é aceita por muitos, sem ser  
imposta a ninguém”.*

(HOUSE, 1980, p. 73)

## **Lista de Abreviaturas**

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CF/88 – Constituição Federal da República Federativa do Brasil  
CFA – Conselho Federal de Administração  
CLT – Consolidação das Leis de Trabalho  
DAS – Direção e Assessoramento Superior  
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público  
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública  
FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz  
FPM – Fundo de Participação dos Municípios  
FURG - Universidade Federal do Rio Grande  
GPM – Gestão Pública Municipal  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IFES - Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Espírito Santo  
IPES – Instituições Públicas de Ensino Superior  
MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado  
MEC – Ministério da Educação  
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado  
PNAP – Programa Nacional de Administração Pública  
SEED – Secretaria de Educação a Distância  
SisUAB – Sistema de Informações da Universidade Aberta do Brasil  
TCU – Tribunal de Contas da União  
UAB – Universidade Aberta do Brasil  
UEG - Universidade Estadual de Goiás  
UEM - Universidade Estadual de Maringá  
UEMA - Universidade Estadual do Maranhão  
UEMG Universidade do Estado de Minas Gerais  
UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
UEPB - Universidade Estadual da Paraíba  
UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa  
UESPI - Universidade Estadual do Piauí  
UFAL - Universidade Federal de Alagoas



UFAM - Universidade Federal do Amazonas  
UFBA - Universidade Federal da Bahia  
UFBB - Universidade Federal da Paraíba  
UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados  
UFF - Universidade Federal Fluminense  
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora  
UFMA - Universidade Federal do Maranhão  
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso  
UFPI - Universidade Federal do Piauí  
UFPR - Universidade Federal do Paraná  
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFS - Universidade Federal de Sergipe  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina  
UFSJ - Universidade Federal de São João Del-Rei  
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
UFT - Universidade Federal do Tocantins  
UFU - Universidade Federal de Uberlândia  
UFV - Universidade Federal de Viçosa  
UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
UNEB - Universidade do Estado da Bahia  
UNEMAT - Universidade do Estado de Mato Grosso  
UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro-Oeste  
UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas  
UNILAB - Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
UNIMONETES - Universidade Estadual de Montes Claros  
UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 – Quantidade de polos (população/amostra)

Gráfico 2 – Melhoria do desempenho profissional

Gráfico 3 – Aumento da confiança em si – pós GPM

Gráfico 4 – Reconhecimento no ambiente de Trabalho

Gráfico 5 – Passou em concurso público – pós GPM

Gráfico 6 – Esfera de governo dos concursos que os egressos foram aprovados – pós GPM

Gráfico 7 – Tipo de vínculo dos egressos aprovados em concurso pós – GPM

Gráfico 8 – Funções comissionadas no serviço público – pós GPM

Gráfico 9 – Cessão de servidor público – pós GPM

Gráfico 10 – Egressos que tiveram promoção no setor privado

Gráfico 11 – Pretensão de se tornar servidor público

Gráfico 12 – Egressos que fizeram outra pós-graduação após GPM

Gráfico 13 – Progressão na carreira (serviço público) – pós GPM

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Percentual de respondentes por Região (população e amostra)

Tabela 2 - Percentual de respondentes por Estado (população e amostra)

Tabela 3 - Percentual de respondentes por IPES (população e amostra)

Tabela 4 - Percentual de respondentes por Sexo (população e amostra)

Tabela 5 - Percentual de respondentes por Faixa-Etária (população e amostra)

Tabela 6 – Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por faixa etária

Tabela 7 – Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por avaliação da qualidade do curso

Tabela 8– Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por avaliação da qualidade do polo de apoio presencial

Tabela 9 – Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por avaliação da qualidade das estruturas de apoio ao curso

Tabela 10– Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por ter feito ou não pós-graduação anterior à GPM

Tabela 11 – Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, de acordo com a área de graduação

Tabela 12 – Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, de acordo com quem era ou não servidor público antes de cursar GPM

Tabela 13 – Grau de Concordância sobre elevação da confiança em si, por sexo

Tabela 14 – Grau de Concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, por sexo

Tabela 15 – Grau de Concordância sobre elevação da confiança em si, por faixa etária

Tabela 16 – Grau de Concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, por faixa etária

Tabela 17 – Grau de Concordância sobre elevação da confiança em si, de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 18 – Grau de Concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 19 – Grau de Concordância sobre elevação da confiança em si, por faixa de renda familiar

Tabela 20 – Grau de Concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, por faixa de renda familiar

Tabela 21 – Grau de Concordância sobre elevação da confiança em si, por ter feito ou não pós-graduação anterior à GPM

Tabela 22 – Grau de Concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, por ter feito ou não pós-graduação anterior à GPM

Tabela 23 – Grau de Concordância sobre elevação da confiança em si, pela média da qualidade do curso

Tabela 24 – Grau de Concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, pela média da qualidade do curso

Tabela 25 – Passou em concurso público após cursar GPM, por faixa etária

Tabela 26 – Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, por faixa etária

Tabela 27 – Cessão para um órgão público, por faixa etária

Tabela 28 – Promoção no setor privado, por faixa etária

Tabela 29 – Passou em concurso público após cursar GPM, de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 30 – Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 31 – Cessão para um órgão público, de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 32 – Promoção no setor privado, de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 33 – Passou em concurso público após cursar GPM, por faixa de renda familiar

Tabela 34 – Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, por faixa de renda familiar

Tabela 35 – Cessão para um órgão público, por faixa de renda familiar

Tabela 36 – Promoção no setor privado, por faixa de renda familiar

Tabela 37 – Passou em concurso público após cursar GPM, de acordo com a média da qualidade do curso

Tabela 38 – Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, de acordo com a média da qualidade do curso

Tabela 39 – Cessão para um órgão público, de acordo com a média da qualidade do curso

Tabela 40 – Promoção no setor privado, de acordo com a média da qualidade do curso

Tabela 41 – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, por sexo

Tabela 42 – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, por faixa etária

Tabela 43 – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 44 – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com a renda familiar

Tabela 45 – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, por ter feito ou não pós-graduação anterior à GPM

Tabela 46 – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, por ter feito ou não pós-graduação anterior à GPM, de acordo com a média da qualidade do curso

Tabela 47 – Obteve progressão na carreira (serviço público), de acordo com o tamanho do município em que trabalha

Tabela 48 – Obteve progressão na carreira (serviço público), de acordo com sem ou não servidor público antes de cursar GPM

## **Resumo**

Este estudo visa avaliar efeitos de uma iniciativa do governo federal de formação de gestores públicos municipais, por meio da oferta a nível nacional do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal integrante do Programa Nacional de Formação em Administração Pública do Sistema Universidade Aberta do Brasil, o qual tem por objetivo contribuir para a formação e qualificação de profissionais que atuam no setor público municipal. Para tanto, optou-se por desenvolver uma pesquisa quantitativa, descritiva, explicativa e documental. A técnica de pesquisa utilizada foi survey, questionário eletrônico enviado aos 6.577 egressos do curso, com resposta de 1.352 pessoas. Assim, o estudo busca contribuir para um conhecimento mais aprofundado dos resultados da especialização em Gestão Pública Municipal na vida pessoal, profissional e acadêmica dos egressos, sob a perspectiva deles mesmos. Como base teórica utiliza-se o conceito de burocracia de Max Weber e de seus argumentos a respeito da profissionalização e capacitação contínua dos burocratas. Baseia-se também na ideia de que países com burocracias estatais fortes e mais capacitadas são mais desenvolvidos, em razão de possuírem maior eficiência nas ações estatais. Para entender as características e nuances da burocracia pública brasileira, fez-se necessário traçar uma retrospectiva da evolução da Administração Pública no Brasil, suas principais mazelas e conquistas. Discutem-se também as novas atribuições municipais, a capacitação de servidores públicos e a importância de avaliações de programas de formação e aperfeiçoamento. Os dados da pesquisa demonstraram que sob a perspectiva dos egressos do curso, este teve desdobramentos relevantes na melhoria do desempenho de suas funções e na satisfação pessoal. As respostas às perguntas objetivas quanto à situação profissional e acadêmica indicaram também que houve considerável crescimento profissional, acadêmico e progressão na carreira de boa parte dos egressos do curso. Além disso, verificou-se que o curso tem alcançado os objetivos de formar gestores conscientes e capazes de intervir na realidade social atual, atuando eficazmente na capacitação de gestores públicos. Nota-se, ainda, efetividade na iniciativa da União em coordenar essa política pública juntamente com os demais entes federados obteve êxito em alcançar um grande número de servidores públicos, distribuídos em várias unidades da federação.

**Palavras-Chave:** administração pública, burocracia, capacitação de servidores públicos, avaliação de políticas públicas educacionais.

## **Abstract**

This study aims to evaluate the effects of a national initiative of training municipal managers, by offering Municipal Public Management course, as part of the National Program of Public Administration from the Open University of Brazil, in order to contribute for the training and qualification of professionals working in the municipal public sector. Therefore, a quantitative, descriptive, explanatory and documentary research was chosen. The research technique used was a survey, an electronic questionnaire sent to 6,577 graduates of the course, from which we obtained of 1,352 answers. Thus, the study aims to contribute to a deeper understanding of the results of the graduate program in Public Management Municipal on the personal, professional, and academic lives of the graduates, based on their own perceptions. As a theoretical basis, Max Weber's concept of bureaucracy and his arguments for the continuous training of bureaucrats are used. It is also based on the idea that a country with stronger and more capable state bureaucracies are more developed, due to have greater efficiency in state actions. To understand the characteristics and nuances of Brazilian public bureaucracy, it was necessary to draw a retrospective of the evolution of public administration in Brazil, its main ills and achievements. It also discusses the new municipal responsibilities, the training of civil servants and the importance of constant evaluation of public policies. The survey data showed that, from the perspective of the course graduates, there were relevant developments in improving the performance of their duties and personal satisfaction. The answers to direct questions about the professional and academic situation also indicated that there was considerable professional growth, academic and career development of much of the course graduates. Moreover, it was found that the course has achieved the objectives of training managers to be aware and able to intervene in the current social reality. It is also noted the federal government's initiative to coordinate this public policy along with other entities, achieving not only a large number of civil servants, but distributed in various units of the federation.

**Keywords: public administration, bureaucracy, training civil servants, evaluation of educational policies.**

## SUMÁRIO

|   |      |
|---|------|
| <b>Lista de Abreviaturas</b> .....  | viii |
| <b>Lista de Gráficos</b> .....  | x    |
| <b>Lista de Tabelas</b> .....   | xi   |
| <b>Resumo</b> .....   | xiv  |
| <b>Abstract</b> .....   | xv   |
| <b>Introdução</b> .....   | 18   |
| A Universidade Aberta do Brasil e o Programa Nacional de Administração Pública .....                                  | 18   |
| Pergunta de Pesquisa e Objetivos.....   | 21   |
| Relevância do Tema.....   | 22   |
| <b>Capítulo 1 A questão da profissionalização da Administração Pública: contextualização histórico –teórica</b> ..... | 24   |
| 1.1 A Burocracia de Weber.....  | 25   |
| 1.2 A Administração Pública no Brasil – Uma Perspectiva Histórica .....   | 27   |
| 1.3 Burocracia Estatal Qualificada e o Desenvolvimento do País .....  | 37   |
| 1.4 A Administração Pública e os Municípios Brasileiros .....   | 41   |
| 1.5 Capacitação de Servidores Públicos e o Curso de Gestão Pública Municipal.....                                     | 43   |
| 1.6 Avaliação de Políticas Públicas .....   | 46   |
| <b>Capítulo 2 Desenho de Pesquisa e Estratégias de Análise</b> .....  | 49   |
| 2.1 Aplicação e Construção do Questionário: obtendo a base de dados.....  | 50   |
| 2.2 Estratégia de Análise de Dados: hipóteses e relações a serem investigadas.....                                    | 51   |
| 2.2.1 Variáveis que afetam a Dimensão de Desempenho Profissional.....   | 52   |
| 2.2.2 Variáveis que afetam a Dimensão de Satisfação Pessoal.....  | 53   |
| 2.2.3 Variáveis que afetam a Dimensão de Crescimento Profissional.....  | 54   |
| 2.2.4 Variáveis que afetam a Dimensão de Crescimento Acadêmico.....   | 55   |
| 2.2.5 Variáveis que afetam a Dimensão de Progressão na Carreira.....  | 56   |
| 2.3 Relações entre População e Amostra.....   | 57   |
| <b>Capítulo 3 Análise dos Dados e Resultados da Pesquisa</b> .....  | 63   |
| 3.1 Resultados da Dimensão de Desempenho Profissional.....  | 63   |
| 3.1.1 Melhoria de Desempenho e Faixa Etária.....  | 64   |
| 3.1.2 Melhoria de Desempenho e Qualidade do Curso .....   | 65   |
| 3.1.3 Melhoria de Desempenho e Possuir Pós-Graduação Prévia.....  | 69   |
| 3.1.4 Melhoria de Desempenho e área de Estudo na Graduação.....   | 69   |



|  |            |
|--|------------|
| 3.1.5 Melhoria de Desempenho e ser Servidor Público quando iniciou o curso ..... | 70         |
| 3.2 Resultados da Dimensão de Satisfação Pessoal.....                            | 71         |
| 3.2.1 Satisfação Pessoal e Sexo.....   | 73         |
| 3.2.2 Satisfação Pessoal e Faixa Etária.....                                     | 74         |
| 3.2.3 Satisfação Pessoal e Tamanho do Município.....                             | 75         |
| 3.2.4 Satisfação Pessoal e Renda Familiar.....                                   | 77         |
| 3.2.5 Satisfação Pessoal e Pós-Graduação Prévia.....                             | 78         |
| 3.2.6 Satisfação Pessoal e Média de Qualidade do Curso.....                      | 79         |
| 3.3 Resultados da Dimensão de Crescimento Profissional.....                      | 81         |
| 3.3.1 Crescimento Profissional e Faixa Etária.....                               | 86         |
| 3.3.2 Crescimento Profissional e Tamanho do Município.....                       | 87         |
| 3.3.3 Crescimento Profissional e Renda Familiar.....                             | 89         |
| 3.3.4 Crescimento Profissional e Média de Qualidade do Curso.....                | 90         |
| 3.4 Resultados da Dimensão de Crescimento Acadêmico.....                         | 93         |
| 3.4.1 Crescimento Acadêmico e Sexo.....  | 93         |
| 3.4.2 Crescimento Acadêmico e Faixa Etária.....                                  | 94         |
| 3.4.3 Crescimento Acadêmico e Tamanho do Município.....                          | 94         |
| 3.4.4 Crescimento Acadêmico e Renda Familiar.....                                | 95         |
| 3.4.5 Crescimento Acadêmico e Pós-Graduação Prévia.....                          | 95         |
| 3.4.6 Crescimento Acadêmico e Média de Qualidade do Curso.....                   | 96         |
| 3.5 Resultados da Dimensão de Progressão na Carreira.....                        | 97         |
| 3.5.1 Progressão na Carreira e Tamanho do Município.....                         | 98         |
| 3.5.2 Progressão na Carreira e ser servidor Público antes de GPM.....            | 99         |
| <br>   |            |
| <b>Conclusões .....</b>  | <b>100</b> |
| Panorama Geral das Percepções e Respostas dos Egressos GPM.....                  | 100        |
| Entendendo as Influências sobre as Respostas e Percepções dos Egressos.....      | 105        |
| Considerações Finais e Recomendações.....  | 109        |
| <br>   |            |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b>  | <b>110</b> |
| <br>   |            |
| <b>Apêndice A.....</b>   | <b>114</b> |

## **Introdução**

Cada vez mais a sociedade tem demandado serviços públicos de qualidade, e para que o Estado consiga atender a tais expectativas necessita contar com servidores públicos capacitados, que sejam capazes não só de executar eficientemente o que lhes for determinado, mas que tenham condições de participar da formulação e desenho das políticas públicas.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) alterou a forma tradicional do federalismo brasileiro e dotou os municípios de atribuições que os mesmos antes não possuíam, fazendo com que estes viessem a ter maior peso em relação às políticas públicas, que passaram a ser mais descentralizadas. No entanto, desde o início da década de 90 algumas limitações já despontam em relação à capacidade dos municípios de implementar políticas públicas:

No caso dos municípios, em sua grande maioria a situação que se colocava era a da limitada capacidade para exercerem plenamente as funções a eles atribuídas pela Constituição promulgada em 1988. Os municípios assumiram tarefas e poderes que jamais haviam sido conferidos aos entes locais, sem necessariamente contarem com a retaguarda administrativa e técnica necessária ao desempenho de suas novas funções (LASSANCE 2013, p. 29).

Sabendo-se dessa carência dos municípios em ter corpo técnico especializado para atuar nos órgãos públicos de esfera municipal, o governo federal por meio da CAPES criou um curso para capacitar esse público, ou seja, servidores municipais ou pessoas interessadas em trabalhar em órgãos públicos municipais. Esse curso intitula-se Gestão Pública Municipal (GPM), ofertado em nível de especialização, o qual essa dissertação toma como objeto de estudo e avaliação. A seguir, explica-se as origens do curso, e como ele está inserido na estrutura de programas do governo federal, assim como são expostos os objetivos que orientam essa pesquisa e a relevância do tema.

### **A Universidade Aberta do Brasil e o Programa Nacional de Formação em Administração Pública**

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) é uma ação pública educacional criada no âmbito do Ministério da Educação (MEC) em 2006 com o objetivo de interiorizar e universalizar o acesso ao ensino superior, bem como de contribuir para a formação de

professores da Educação Básica e para a formação de profissionais que atuam na área de gestão e administração pública (BRASIL, 2006b).

A UAB é um sistema que integra união, estados e municípios, se propondo a ofertar cursos a distância em diversas modalidades: licenciatura, bacharelado, tecnólogo, especialização lato-sensu, mestrado profissional, extensão e aperfeiçoamento. O sistema pretende contribuir para democratizar o ensino superior no país, aumentando de forma considerável a parcela da população com nível superior. A necessidade de uma política que estimulasse a expansão da educação superior a distância era latente, tanto para universalizar o ensino quanto para atender a localidades de difícil acesso.

Atualmente, integram o sistema UAB 103 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), dentre elas, 56 universidades federais, 30 universidades estaduais e 17 institutos federais. Os cursos são oferecidos em mais de 600 polos de apoio presencial instalados em todo o Brasil, tendo formado nesses anos mais de 160.000 alunos.

O funcionamento do sistema ocorre da seguinte forma: a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação pública vinculada ao MEC, recebeu desde 2007 a incumbência de gerir o sistema. Somente instituições públicas podem fazer parte do programa, sendo que a CAPES define as regras e condições de funcionamento dos cursos. As IPES, por sua vez, recebem o valor de custeio (diárias, passagens, impressão de materiais, contratação de profissionais de equipe multidisciplinar) referente a cada turma aberta, bem como bolsas para todos os profissionais necessários para que os cursos aconteçam: professor formador, professor pesquisador, professor conteudista, coordenador UAB, coordenador de curso, coordenador de tutoria, tutor a distância/presencial e coordenador de polo.

Cada turma deve necessariamente estar vinculada a um polo de apoio presencial, que pode ser de responsabilidade do município ou do estado. Nesse caso, o governo federal não faz nenhum repasse obrigatório, devendo o município ou o estado arcar com todas as despesas referentes ao funcionamento de determinado polo.

Com o intuito de evitar favorecimentos, a aprovação das ofertas por parte da CAPES (oferta é uma turma de um curso em determinado polo) se dá por meio de editais ou chamadas públicas, que estipulam critérios objetivos para apreciação das propostas recebidas. Apesar de a UAB definir as prioridades de oferta dos cursos em cada edital (por exemplo, prioridade para cursos de licenciatura) as universidades e polos possuem grande autonomia para se associarem, ainda que isto seja referendado pela CAPES. A autonomia está presente também

na parte pedagógica dos cursos. Essa coordenação é necessária para evitar embates ou ações descoordenadas.

No âmbito da UAB há um subprograma denominado Programa Nacional Formação em Administração Pública (PNAP), que foi criado com o objetivo de capacitar gestores para atuarem na administração de macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos, com formação adequada para intervirem na realidade social, política e econômica, e preparados para contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, no âmbito federal, estadual e municipal (CAPES, 2009).

O PNAP foi criado em 2009, e para alcançar o público descrito acima em seu objetivo, conta com quatro cursos: Bacharelado em Administração Pública, Especialização em Gestão Pública, Especialização em Gestão Pública Municipal e Especialização em Saúde. Esses quatro cursos são caracterizados como nacionais, porque diferentemente dos outros cursos UAB, eles possuem um projeto pedagógico unificado, criado a partir de comissão específica, formada por doutores e profissionais especializados das seguintes instituições: universidades federais integrantes da UAB; Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Conselho Nacional de Administração (CFA); Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ); Ministério da Saúde (MS); Secretaria de Educação a Distância (SEED/MEC) (CAPES, 2013).

A Portaria n° 72 de 17 de junho de 2009 instituiu a Comissão de Avaliação e Acompanhamento do PNAP, contando com várias equipes de suporte ao programa: Equipe de Elaboração dos Projetos Pedagógicos das Especializações; Equipe de Elaboração dos Projetos Pedagógicos do Bacharelado; Equipe Técnica de Produção do Material; Equipe Pedagógica de Adaptação à Linguagem; Equipe de Autores e Leitores das Disciplinas; Equipe de Analistas e Colaboradores da DED/CAPES; Comissão de Apoio à Gestão do PNAP do Sistema UAB.

As equipes de especialistas elaboraram projetos pedagógicos e gráficos comuns e produziu de forma sistemática e concentrada todo o material didático. Participaram desse processo 70 autores de conteúdo e 54 leitores (revisores). Para que as IPES pudessem ofertar os cursos do PNAP, elas precisavam aderir integralmente aos Projetos Pedagógicos criados por meio de dois editais: Edital n° 01 de 27/04/2009 e n° 19 de 05/08/2012. Ao todo, 66 IPES aderiram ao programa por meio dos editais.

Os cursos de especialização destinam-se a portadores de diploma de nível superior que atuam em órgãos públicos ou que pretendem fazê-lo. Ainda que os cursos não sejam oferecidos em turmas fechadas para esse público-alvo, espera-se que sejam essas as pessoas que se interessam pelos cursos. Quanto a como esses alunos estarão quando se formarem,

espera-se que os egressos estejam prontos a intervir satisfatoriamente na realidade política, econômica e social em que se encontra, possuindo uma visão estratégica dos negócios públicos, bem como dominando técnicas gerenciais relativas a recursos humanos, financeiros e de gestão pública. Espera-se ainda egressos com compromisso ético com a sociedade como um todo, sendo criativo, crítico e produtor de novos conhecimentos (CAPES, 2008).

Dessa forma, por terem objetivos gerais praticamente idênticos, os cursos de especialização do PNAP possuem um módulo básico comum, com dez disciplinas que perfazem 300 horas/aula (de uma carga-horária total de 510 horas, projeto pedagógico original). As disciplinas ministradas são as seguintes: Introdução à Educação a Distância; Informática para Administradores; Metodologia do Estudo e da Pesquisa em Administração; Estado, Governo e Mercado; O Público e o Privado na Gestão Pública; Desenvolvimento e Mudança no Estado brasileiro; Políticas Públicas, Planejamento Estratégico Governamental; O Estado e os Problemas Contemporâneos; Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública.

No entanto, a opção de criar no âmbito dos três cursos de especialização - cada um com um enfoque de gestão pública - demonstra a preocupação em aprofundar os conhecimentos dos gestores formados pelo programa, que ao optarem por um curso de especialização, escolhem aquele que mais se adequa à sua realidade. Dessa forma, o curso de GPM busca contribuir para a formação de gestores públicos especializados na seara municipal, que possui necessidades diferenciadas daquelas existentes a nível federal e estadual. Assim, o módulo específico desta especialização é composto por 7 disciplinas que buscam ser mais focadas para as necessidades práticas dos gestores que atuam no âmbito municipal, são elas: Plano Diretor e Gestão Urbana, Gestão Tributária; Redes Públicas de Cooperação Local; Gestão Democrática e Participativa; Gestão Logística; Elaboração e Avaliação de Projetos; Processos Administrativos.

### **Pergunta de Pesquisa e Objetivos**

Diante da problemática apresentada referente à necessidade de capacitação de servidores públicos municipais, e criação do curso de GPM, a pergunta de pesquisa que se faz é *“Quais as percepções dos egressos do curso de especialização em Gestão Pública Municipal do Programa Nacional de Formação em Administração Pública do Sistema Universidade Aberta do Brasil, sobre a qualificação obtida no curso e a melhoria no desempenho de suas funções como servidor municipal?”*

As respostas a essa pergunta se desdobram nos objetivos deste trabalho. O objetivo geral é verificar se os egressos percebem que o curso que fizeram contribuiu de forma inequívoca para sua qualificação técnica, repercutindo positivamente na qualificação dos quadros técnicos dos órgãos públicos municipais.

Por sua vez, os objetivos específicos procuram: a) identificar se o curso cumpriu, ainda que parcialmente, o objetivo de capacitar gestores para atuar na administração de macro e microssistemas públicos, com formação adequada; b) observar se os egressos se sentem mais bem preparados para desempenhar suas funções como servidores públicos; c) verificar se os egressos notam que terceiros (outros profissionais) percebem e valorizam o conhecimento que foi obtido por eles no curso; d) verificar se houve crescimento profissional e crescimento acadêmico efetivo após a conclusão do curso; e) verificar se os egressos que são servidores públicos possuem incentivos relacionados ao seus planos de carreira para participarem de capacitações; f) fornecer subsídios, através das informações fornecidas pelos egressos, para os gestores da programa e para os acadêmicos envolvidos na concepção do curso, visando o aperfeiçoamento do PNAP como um todo, especialmente do curso de GPM.

### **Relevância do Tema**

A relevância do trabalho proposto reside na necessidade latente de avaliações constantes das políticas públicas de forma geral. Avaliar as percepções que os alunos do curso de Gestão Pública possuem a respeito da efetividade do curso que concluíram se coloca como uma forma de avaliação desse do programa de formação ao qual o curso está vinculado. De acordo com Resende (2002) a implementação de políticas públicas tem sido um tema central no interesse dos estudiosos das ciências sociais, sendo que o curso de GPM continua com turmas em andamento (e possivelmente outras serão iniciadas) e como tal carece de adequações e de informações sobre seus resultados.

Esta pesquisa também possui relevância acadêmica para um novo campo de estudos: o Campo de Públicas. Há alguns anos tem-se iniciado um movimento dentro da área de Administração para a criação de um campo de estudos voltado para o setor público, englobando cursos de graduação em Administração Pública, Gestão Pública, Políticas Públicas, bem como as especializações ligadas a essa temática. Já houve muitos avanços, mas ainda há um percurso a ser trilhado para a consolidação deste:

Enfim, com a homologação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de Administração Pública em 2013

(Resolução n. 1, 2014), as quais se aplicam a todos os bacharelados do Campo de Públicas, a definição – supramencionada – obtém, formalmente, o seu reconhecimento no ensino de graduação no país. Agora, naturalmente, os desafios atuais e futuros do Campo de Públicas englobam a extensão gradual de sua definição para a arena da pós-graduação e do sistema de pesquisa, de forma a fortalecer seu *status* de área de conhecimento multidisciplinar. O trinômio *democratização-eficiência-profissionalização* do setor público, além da estruturação do setor público não-estatal, são alguns dos motivos que balizaram a retomada desse ensino. (PIRES, 2014, p. 120).

Por fim, mas não menos relevante, a pesquisa se insere no debate sobre a capacitação dos servidores públicos de forma mais ampla, haja vista os crescentes e complexos desafios que a sociedade tem apresentado para os estados contemporâneos, fazendo com que os ideais burocráticos weberianos ainda tenham utilidade na seara da administração pública. A burocracia possui papel relevante em relação à modernização do estado, pois para este é imprescindível possuir uma burocracia estatal forte e bem qualificada. Assim, todos os governos, sejam federais, estaduais e municipais devem investir na capacitação de seus quadros, e cooperar entre si nesse sentido.

Portanto, neste trabalho, estuda-se uma iniciativa do governo federal de contribuir para a capacitação de quadros municipais, ação esta que já alcançou o total de 6.577 pessoas. Boa parte delas participou da pesquisa por meio da aplicação de um questionário, que nos mostrará como os egressos desse curso percebem os resultados deste em sua vida pessoal, profissional e acadêmica, permitindo que tenhamos mais clareza sobre os resultados dessa política pública, bem como quais fatores podem influenciar na percepção positiva ou negativa dos egressos.

O trabalho está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo discorre sobre conceito de burocracia sistematizado por Max Weber e faz uma contextualização histórica da Administração Pública no Brasil. No segundo capítulo trata-se da exposição da metodologia utilizada e da comparação entre os dados disponíveis da população e da amostra. No terceiro capítulo os dados da pesquisa são apresentados e analisados.

## **Capítulo 1 A questão da profissionalização da Administração Pública: contextualização histórico-teórica**

Esse capítulo pretende trazer fundamentação teórica às questões essenciais relativas a esta pesquisa. Esta se propõe a avaliar os efeitos profissionais gerados pelo curso de especialização de GPM, de acordo com a visão dos egressos do curso. Para tanto, inicia-se com os elementos básicos relativos ao conceito de burocracia para Max Weber, que constata por meio da análise de um processo histórico, que os estados democráticos e capitalistas necessitam ter um corpo técnico altamente qualificado e com capacitação contínua. Na segunda parte, faz-se uma retrospectiva da evolução da Administração Pública no Brasil, desde a época colonial, pois entende-se que não é possível compreender acertadamente a situação atual de nossa burocracia sem conhecer os caminhos aos quais percorreu, no nosso caso, de séculos de patrimonialismo, que em certa medida ainda permanece arraigado em parcelas da administração pública, mas que desde os anos 30 do século XX vem sendo combatido pelos governos e pela sociedade (ainda que algumas medidas o tenham reforçado no fim das contas).

Em seguida, na terceira seção, explora-se o conceito também weberiano de que uma burocracia estatal qualificada contribui diretamente para o desenvolvimento do país, principalmente no tocante ao fornecimento de serviços públicos de qualidade para a população, além de propiciar um estado mais eficiente e sólido. Na quarta seção, volta-se o foco para a administração pública em sentido mais estrito, mas agora com os olhos voltados para os municípios, pois o foco de nosso trabalho são os servidores públicos municipais. A importância de já se ter explanado sobre a evolução da administração pública de forma geral é imensa, pois a trajetória municipal é em grande parte determinada pela evolução histórica do pensamento e das medidas tomadas a nível federal. Assim, é possível entender parte da inabilidade de muitos municípios em cumprir com suas atribuições dadas pela CF/88, pois além de não possuir recursos materiais, também não possuíam experiência na provisão de serviços públicos.

Na quinta seção, o objetivo é reforçar a necessidade de capacitação dos servidores públicos, realidade essa que propiciou que a União por meio de uma de suas autarquias, a CAPES, desenvolvesse cursos destinados não apenas aos servidores públicos federais, mas também aos servidores municipais, cooperando com estados e municípios, visando a melhoria do corpo burocrático estatal como um todo. Por fim, na sexta seção trata-se da importância da



avaliação de políticas públicas, já que as avaliações permitem o aperfeiçoamento destas, bem como propiciam que gestores e a sociedade avaliem se a política pública traz resultados satisfatórios e deve ser mantida ou não.

### **1.1A Burocracia de Weber**

A obra de Max Weber trouxe elementos importantes sobre a sociedade, política e organização do estado. O estado, como o detentor legítimo do monopólio do uso da força em território específico para organizar a sociedade que compõe, se vale de funcionários hierarquicamente organizados, que constituem a materialização de sua existência, sendo função desse corpo de funcionários públicos manter a ordem interna e se relacionar externamente com os outros estados (Weber, 2004).

Para Max Weber,

Entende-se por poder a oportunidade existente dentro de uma relação social que permite a alguém impor a sua própria vontade mesmo contra a resistência e independentemente da base na qual a oportunidade se fundamenta. Por dominação entende-se a oportunidade de ter um comando de um dado conteúdo específico, obedecido por um grupo de pessoas. (WEBER, 2002, p. 97).

O poder, então, é a condição de impor sua vontade, ainda que necessite o uso de força para tal. Já a dominação, depende da legitimidade, que implicará na aceitação e obediência por parte do dominado. As razões pelas quais os dominados concordam com tal situação, se dão por razões internas ou externas, sendo que pela ótica interna podem ser classificadas em três formas de dominação: tradicional, carismática e racional-legal.

Na dominação tradicional, a legitimidade repousa no ontem, ou seja, no hábito. Os dominados entendem que o patriarca ou um rei possui legitimidade para governá-los por herança, ou seja, pelo: *costume sagrado por validade imemorável e pela disposição habitual de respeitá-lo* (Weber, 2004, p. 526). Já na dominação carismática, como sugere o nome, a legitimação se dá pelo carisma do dominador, que produz confiança nos dominados, estritamente em razão de qualidades envolventes do dominador, como heroísmo ou revelações proféticas. Exemplos de figuras que exercem poder pautados nesse tipo de dominação são os profetas (arena religiosa) e os demagogos (arena política).

Por sua vez, a dominação racional – legal está pautada na legalidade, ou seja, leis e normas que estão circunscritas a um modelo racional:

A dominação, em virtude de "legalidade", da crença na validade de *estatutos* legais e da "competência" objetiva, fundamentada em regras racionalmente criadas, isto é, em virtude da disposição de obediência ao cumprimento de deveres fixados nos estatutos: uma dominação como a exercem o moderno "servidor público" e todos aqueles portadores de poder que com ele se parecem neste aspecto" (WEBER, 2004, p. 526).

A burocracia, então, é instrumento de efetividade da dominação racional-legal. O referido autor não constrói um conceito objetivo sobre o que é a burocracia, mas informa quais são as características desse sistema, que giram em torno do conceito de formalidade, impessoalidade, profissionalização, rigidez e hierarquia. Já Motta (2008, p. 29-30), conceitua a burocracia de Weber como sendo um “*aparato administrativo que sustenta a dominação legal ou racional-legal (...). Crentes nas leis e na ordem legal e tidos como burocratas, funcionários que o integram têm posições e relações definidas por regras impessoais*”.

No sistema burocrático as normas mais ou menos fixas regem os atos dos servidores, que em algum grau, possuem autoridade burocrática advinda de um regulamento ou norma administrativa que determina as suas funções, direitos e deveres. Os documentos devem ser escritos e preservados (arquivos). Estes, juntamente com funcionários de qualquer nível que ocupem um cargo público constituem-se em uma repartição pública. Os servidores públicos, por sua vez, necessitam de treinamento especializado, pois precisam ser tecnicamente adequados às suas funções -sistema meritocrático- (WEBER, 2004).

Weber esclarece que os três modelos de dominação citados são formas puras, sendo a maioria das vezes encontradas com variações na realidade do mundo. Coloca que o desenvolvimento da burocracia estava ocorrendo em todos os setores da sociedade em resposta às necessidades do próprio estado moderno e da economia capitalista:

A razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente *técnica* sobre qualquer outra forma. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens. Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discricção, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática (especialmente monocrática) exercida por funcionários individuais treinados, em comparação a todas as formas colegiais ou exercidas como atividade honorária ou acessória. (WEBER, 2004, p. 212).

Conforme explica Weber, a burocracia e seu processo de racionalização democrática são essenciais para o desenvolvimento dos estados. A burocracia, em sua visão, foi o que

propiciou os estados nacionais modernos se organizarem (após a Idade Média) e se desenvolverem.

Em um Estado moderno, o domínio efetivo, que não se manifesta nos discursos parlamentares nem em declarações de monarcas, mas sim no cotidiano da administração, encontra-se, necessária e inevitavelmente, nas mãos do funcionalismo, tanto do militar quanto do civil, pois também o oficial superior moderno dirige as batalhas a partir do "escritório". Do mesmo modo que o chamado progresso em direção ao capitalismo, desde a Idade Média, é o critério unívoco da modernização da economia, o progresso em direção ao funcionalismo burocrático, baseado em contrato, salário, pensão, carreira, treinamento especializado e divisão de trabalho, competências fixas, documentação e ordem hierárquica, é o critério igualmente unívoco da modernização do Estado, tanto do monárquico quanto do democrático. (WEBER, 2004, p. 529).

Dessa forma, o progresso do funcionalismo implica o progresso do próprio estado, sendo que o treinamento especializado é considerado uma das formas de aprimorar a burocracia. Tem-se então, um círculo virtuoso entre burocracia mais bem especializada (aliada a outras questões como planos de carreira, bons salários e etc.) e estado mais desenvolvido. Portanto, a capacitação da burocracia contribui para a racionalização desta, sendo necessário que seja dada atenção especial a essa necessidade de especialização do corpo de funcionários burocráticos, já que o *“Estado racional, o único em que pode florescer o capitalismo moderno. Este descansa sobre um funcionalismo especializado e um direito racional”* (WEBER, 2004, p. 518).

De forma geral, a concepção weberiana de burocracia pode ser usada para se referir à forma de dominação racional-legal de forma holística, ou para se referir ao corpo de profissionais que atuam dentro de um governo pautado nessa concepção (MOTTA, 2004). Neste trabalho, aos falarmos em burocracia o termo se refere ao segundo caso, já que o estudo trata de verificar as percepções dos egressos de um curso específico voltado para a capacitação da burocracia de um ente estatal, no caso, dos funcionários públicos municipais.

## **1.2 A Administração Pública no Brasil – Uma perspectiva história**

A administração pública brasileira tem evoluído, ainda que persistam traços de personalismo, conveniência e favorecimento nela. Essas características remontam ao Brasil Colônia, época na qual a estrutura administrativa instalada no Brasil se pautava primordialmente na coleta de impostos, sendo que a coroa portuguesa confiava aos dirigentes

locais todas às questões relativas à administração dos negócios públicos. Os dirigentes locais, podiam assim, nomear servidores públicos: “*as nomeações eram uma forma de aliciamento ou de retribuição de favores, sem quaisquer indícios do sistema de mérito*” (IPEA, 2010, p. 317).

O modelo de administração pública português não era baseado em estatutos legais e gerais que buscassem ser integrados e servir aos objetivos maiores do estado. Ao contrário, eram procedimentos *ad hoc*, soluções minuciosas para os casos concretos que surgiam, mas que não se preocupavam com o estado e seu funcionamento de forma holística (IPEA, 2010).

Durante o período colonial merece destaque o governo do Marquês de Pombal, que realizou o primeiro concurso público conhecido no Brasil. O concurso era para selecionar professores na Bahia, ocorrendo em 1759, tendo selecionado 19 professores régios. (IPEA, 2010). No âmbito da colônia, criou também câmaras de comércio, expulsou os jesuítas, extinguiu a escravidão indígena e estabeleceu novos impostos.

Fundamentalmente, a administração alcançou um sentido maior de racionalidade, buscando-se estimular as atividades econômicas, racionalizar a administração e reforçar o controle do território, com o objetivo último de aumentar a arrecadação de tributos (IPEA, 2010, p. 322).

Com a vinda da Coroa Portuguesa ao Brasil, houve a criação de vários cargos públicos e a centralização do poder na cidade do Rio de Janeiro. Agora Portugal precisaria ampliar suas preocupações e ações no Brasil para além de recolher os impostos, já que o território brasileiro havia se tornado a sede do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves. Assim, questões como segurança pública e outros serviços básicos públicos passaram a vislumbrar como importantes na estrutura administrativa brasileira.

No Brasil Império, não houve grandes mudanças quanto ao aparato público, cabe salientar, apenas, que os cargos públicos eram ocupados em sua maioria por brasileiros, geralmente letrados advindos da aristocracia que possuíam então boa qualificação. No entanto, essa burocracia era bastante instável, já que os cargos ficavam a mercê do partido que estivesse no poder, liberal ou conservador (CERVO, 1981). A instabilidade também advinha de outras fontes:

Consta, assim, que a burocracia do Império funcionava como cabide de empregos, sendo, no geral, ineficaz e instável. Essa instabilidade, aliás, se constituía na base do sistema de clientelas, o que reforçava a dependência dos grupos urbanos com relação às oligarquias rurais. Os cargos seguiam sendo usados como meios de apadrinhamento e cooptação, inclusive de certos indivíduos talentosos oriundos das camadas inferiores da sociedade. A figura do bacharel, como também a ascensão de alguns homens pretos e mulatos aos cargos públicos, à

base de suas qualidades individuais, exemplifica a existência desse sistema de clientelas e cooptação, inclusive como mecanismo de mobilidade social. (IPEA, 2010, p. 331/332)

Dessa forma, apesar de haver uma parte de servidores públicos bem preparados, estes se limitavam à capital, Rio de Janeiro, e a outras grandes cidades como São Paulo e Minas Gerais. Ainda assim, essas pessoas eram conduzidas aos cargos não por um sistema meritocrático, mas por interesses diversos. As iniciativas de concurso público por parte da coroa eram incipientes, e não tinha alcance nas regiões interioranas, ficando restritas ao governo central. (IPEA, 2010).

Nos últimos anos do segundo reinado até 1930, a proporção de servidores públicos civis em relação à população era ínfima. O máximo que atingiu em 1920 foi 0,6% da população, sendo que nesse número estão incluídos os militares. O resultado desse baixo contingente de servidores se dava em razão de que à época o Estado se ocupava em prover um conjunto menor de serviços públicos (se comparado aos dias atuais), basicamente educação e saúde. Os maiores esforços do estado estavam voltados a arrecadação de tributos, às exportações e a manutenção da ordem pública (nas grandes cidades apenas).

Assim, não houve ruptura por parte dos governos circunscritos no período comumente chamado de Primeira República com o período Imperial, já que a administração continuou aristocrática, focada na regulação detalhista, além dos cargos públicos continuarem a ser ocupados por critérios particulares, ou por favorecimento político em troca de favores (IPEA, 2010).

Deve-se reforçar o fato de que apesar de não haver universalidade quanto ao acesso aos cargos públicos, persistia no período republicano uma parcela de funcionários altamente qualificados:

No entanto, o serviço público continuou abrigando um grupo de servidores de elite, formado por pessoal especializado, ocupando os cargos mais elevados da administração. Esse pessoal era atraído pelas altas remunerações e pelo prestígio que o cargo proporcionava. A existência desse corpo de elite expressava a continuidade de uma tradição oriunda do Império e com raízes no serviço público francês (GRAHAM, 1968*apud* IPEA, 2010 P. 334)

Em relação à centralidade do poder, em geral na Primeira República, houve uma grande descentralização: foi dado maior poder aos estados e houve a criação da figura do município. Em relação a provisão de serviços públicos, houve a expansão destes, principalmente nos estados que possuíam mais recursos, já que a União permanecia cuidando de assuntos como as finanças nacionais, e oferecendo serviços públicos apenas para o Distrito

Federal. Essa expansão, no entanto, não foi tão significativa, já que boa parte da população ainda vivia nas zonas rurais e não pressionavam as estruturas administrativas das cidades com suas demandas. Por essas razões, não havia a necessidade de número grande de servidores públicos:

Verifica-se, assim, não ter havido inchamento da máquina pública no período, o que não significa dizer que não houvesse empreguismo, isto é, aquelas situações nas quais os cargos públicos eram criados e preenchidos à revelia dos interesses e necessidades sociais e dos critérios de competência (IPEA, 2010, p. 336).

Em 1930, com o advento do governo de Getúlio Vargas, inicia-se a primeira reforma na administração pública brasileira. A reforma Administrativa proposta realmente era necessária pela complexidade cada vez maior da sociedade, advinda de sua industrialização tardia e dos novos desafios que esta trouxe.

No Brasil, os “porta-vozes” da reforma administrativa justificaram-na como absolutamente necessária à ampliação das atividades de Estado. Segundo Briggs (1938), apenas a criação de órgãos era insuficiente para o setor público dar conta das atividades nas áreas de saúde e educação e do enfrentamento da nova questão social. Para Marques de Souza (1943a), o aumento contínuo das funções governamentais criava problemas administrativos e impunha novos desafios: *i)* reduzir os gastos crescentes da administração; *ii)* aparelhar os órgãos administrativos à altura das funções exercidas; *iii)* uniformizar o tratamento das atividades que seriam comuns aos órgãos; e *iv)* aliviar a carga de responsabilidade do chefe do Executivo sobre as atividades que requeriam especialização e técnica próprias (IPEA, 2010, p. 347).

Entre as medidas tomadas por Vargas para alterar o panorama até então vigente na Administração Pública, tem-se a criação da Comissão Permanente de Padronização (1930), a criação da Comissão Permanente de Compras (1931), criação da Comissão Especial do Legislativo e Executivo (1935), conhecida como comissão Nabuco, que apesar de não ter encaminhado nenhuma lei específica, produziu importantes estudos que foram utilizados posteriormente. Já em 1936 houve a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, e em 1937 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (Lima e Júnior, 1998), que tinha como atribuição fazer um

Estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público. (Brasil, 1937).

Assim, o DASP teve a função de estudar e propor mudanças nas estruturas públicas do país (serviço público federal, atuando nos estados como serviço administrativo), seja planejando a estruturação das repartições públicas, seja selecionando servidores públicos por sistema meritocrático:

Uma das medidas iniciais do órgão foi instituir o processo de seleção para a entrada no serviço público e criar controles para a manutenção do sistema de mérito. Desde 1936, a Lei no 284 instituiu o sistema de mérito. Porém, em dois anos de existência, o CFSPC realizara poucos concursos. Coube ao DASP a efetiva implantação do sistema. Na visão de seus dirigentes, o sistema de mérito asseguraria a igualdade de oportunidade, a eficiência dos quadros e a neutralidade administrativa, requisitos para a criação de um moderno sistema público de pessoal. Segundo Siegel (1964), no Brasil, a seleção de pessoal por meio de concurso transformou-se no principal símbolo do movimento de reformas do serviço público (IPEA, 2010, p. 348).

Interessante ressaltar que a opinião pública não dava a devida importância ao instituto do concurso público. A instituição do mesmo foi uma decisão governamental sem respaldo social. Isso porque a população em geral não considerava tão ofensivo o tratamento da coisa pública como sendo privada pelos dirigentes e seus funcionários como algo inescrupuloso.

A inexistência de apoio popular ao concurso público seria um elemento responsável pela dificuldade que esse mecanismo enfrentava para fincar raízes no país. Embora inscrito na Constituição, tal forma de seleção não resultou, a exemplo do que aconteceu nos Estados Unidos e na Inglaterra, de amplo movimento de opinião pública. Além disso, pesava contra o sistema de mérito a identificação com o regime ditatorial. Como a reforma administrativa fora uma decisão de governo, de cima para baixo, sem o apoio da sociedade, teve de se fiar exclusivamente no Executivo para o seu sucesso”. (IPEA, 2010, p. 350).

Conforme as ideias da reforma se expandiram e tomaram corpo, surge a noção de empreguismo (como algo a ser combatido), ou seja, de nomeações que prescindem de concurso público e são baseadas na conveniência pessoal. Apesar do esforço de instituir o modelo burocrático, ainda restaram muitos resquícios patrimonialistas no estado brasileiro. Ainda assim, houveram grandes avanços durante o governo Vargas no sentido de maior estruturação na máquina pública, e de um maior ativismo por parte da União em relação aos estados e municípios: *“os estatutos e órgãos do ciclo Vargas visavam estabelecer princípios e regras e padronizar os procedimentos a serem adotados. Ao longo do período compreendido entre 1930 e 1945 fortaleceu-se a tendência de centralização na administração”*. (LIMA JUNIOR, 1998, p. 6)

Nos governos de Gaspar Dutra e Juscelino Kubistchek houve um aumento das contratações sem concurso público. Dutra se valeu das contratações de extranumerários e interinos (tipos de contratação temporária, mas que na prática eram estabelecidas como efetivas depois de um tempo), enquanto Kubistchek descentralizou as contratações. No governo de João Goulart, houve a extinção da categoria de contratação de extranumerários, mas não há dados sobre os servidores públicos do período. Um dado de continuísmo do clientelismo é que em 1960 dos 300 mil servidores públicos apenas 15% ingressaram em seus cargos por meio de concurso (IPEA, 2010).

Durante a ditadura militar, o estado segue centralizado, e busca se modernizar para atender aos propósitos do nacional desenvolvimentismo, modelo que se iniciou com Vargas e perdurou até os anos 80, considerando o estado como indutor fundamental do desenvolvimento nacional. Em 1967 houve a segunda reforma administrativa no país, que consolidou a administração indireta: fundações, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista.

O Decreto-Lei nº 200 visava afrouxar as regras para essas instituições, possibilitando que tivessem a autonomia próxima de uma pessoa jurídica de direito privado. Permitiu-se então a contratação de pessoal por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo possível também contratar sem concurso público prévio: *“Calcula-se que 126 estatais foram criadas após 1967, correspondendo a 81% das empresas públicas e sociedades de economia que havia em fins dos anos 1970”* (IPEA, 2010 p. 353). Houve, dessa forma, uma valorização da administração indireta face à administração direta, ainda que, buscando-se maior flexibilização desta, foram criados os DAS – Direção e Assessoramento Superior (sistema de cargos comissionados), estrutura inovadora na Administração Pública em geral, já que algo parecido só começou a ser debatido pela comunidade internacional apenas nos anos 80 do século XX (BERSCH, PRAÇA, TAYLOR, 2013). Quanto às instituições da administração indireta:

Eram dirigidas por *staff* altamente qualificado de tecnocratas e adotavam políticas de seleção e remuneração orientadas para manter este padrão em todo seu quadro de pessoal. O mesmo ocorria com alguns órgãos fundamentais para a ação econômica do Estado, como o BNDE e, na época, o Banco do Brasil (BB). Afirma-se que, face ao cartorialismo, imprescindível para os governos populistas, a solução fora criar “bolsões de eficiência” na área da ação econômica estatal. Ficavam, assim, as estatais e congêneres dotadas de recursos humanos com mais capacidade técnica e conhecimento especializado. Nelas, a admissão dependia de esquemas de averiguação de aptidões, via concurso ou à maneira das contratações no setor privado. (IPEA, 2010 p. 354).



Assim, durante esse período primou-se pela alta qualificação dos quadros públicos, no entanto, não houve incentivo ao uso do concurso público como instrumento principal de contratação. Mesmo após tantos anos do início da implantação do modelo burocrático de racionalização, não se pode dizer que os antigos traços clientelistas foram extintos da administração pública brasileira, em alguns casos, a pretensa burocracia facilitava o uso da máquina pública para favorecimentos privados e pessoais. (LIMA JUNIOR, 1998).

O fim do período militar e o início da redemocratização do país foi marcado pelo esgotamento do modelo nacional-desenvolvimentista. A administração pública do período precisava acompanhar as mudanças ocorridas nas searas política e econômica, corrigindo falhas estruturais da Administração pública brasileira (ABRÚCIO, 2007). Alguns dos problemas históricos que foram aprofundados com os governos militares foram:

O descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade, a politização indevida da burocracia nos estados e municípios, além da fragmentação excessiva das empresas públicas, com a perda de foco de atuação governamental (ABRÚCIO, 2007, p. 68).

A CF/88 foi sem dúvida um marco para o estado democrático da federação brasileira, e não foi diferente em relação à administração pública. A nova Constituição trouxe mudanças profundas em relação às políticas públicas, como o fortalecimento do controle externo da Administração Pública (fortalecendo assim a ação democrática), a criação de instituições como o Ministério Público e a ampliação das competências do Tribunal de Contas da União (TCU). Favoreceu também a descentralização, ao proporcionar a participação dos cidadãos nas políticas públicas, abrindo a possibilidade de inovações de gestão pública por parte dos municípios, que possuem maior clareza sobre as necessidades locais. Por último

Propôs-se, ainda, completar a chamada reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso público. Em consonância com este movimento, o Executivo federal criou, em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), num esforço de melhorar a capacitação da alta burocracia (ABRÚCIO, 2007, p. 69).

Assim, a Constituição reafirma a importância de uma burocracia seguindo o sistematizado por Max Weber, instituindo o concurso público como forma de ingresso universal e meritocrática ao serviço público, sendo que como ocorreu com as Constituições de 1946 e 1969, efetivou como servidores públicos do Regime Jurídico Único os que

trabalhavam à época em órgãos públicos, independente da forma que ingressaram em seus cargos.

É notório que durante a Constituinte e os governos imediatamente seguintes a promulgação da nova constituição o Brasil se encontrava em grave crise fiscal e econômica, contribuindo então para fortalecer o pensamento de grande parte da elite e dos intelectuais que advogavam que era necessário reduzir o tamanho do estado para que ele pudesse ser mais eficiente em suas funções básicas. Assim, durante o governo de Fernando Collor, inicia-se uma série de medidas que objetivaram diminuir o tamanho da máquina pública por meio também do enxugamento do quadro de servidores públicos:

As medidas tomadas nesse período foram um desastre. Houve o desmantelamento de diversos setores e políticas públicas, além da redução de atividades estatais essenciais. Como o funcionário público foi transformado no bode expiatório dos problemas nacionais, disseminou-se uma sensação de desconfiança por toda a máquina federal, algo que produziu uma lógica do “salve-se quem puder”. Foi neste contexto que, paradoxalmente, se constituiu um regime jurídico único extremamente corporativista. (ABRÚCIO, 2007, p. 70).

Tem-se início também uma série de privatizações de empresas e demais figuras da administração indireta, desmantelando-se boa parte do que havia sido construído nos governos anteriores. Os concursos públicos foram suspensos e mais de 60 mil servidores federais exonerados. Cabe salientar que apesar de demissão de servidores públicos e suspensão dos concursos, durante o governo Collor e posteriormente no governo Fernando Henrique, houve aumento da força de trabalho na administração pública: “*admitidos à revelia de concursos públicos, os terceirizados eram contratados por organismos internacionais, critérios que muitas vezes beneficiavam parentes e afilhados políticos de ministros*” (GRAMACHO, 2001 apud IPEA, 2010. p. 371).

A gestão de FHC teve como marco, no tocante à Administração Pública, a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) comandado por Bresser Pereira. A reforma pretendida por Bresser Pereira visava corrigir os “erros” na CF/88 baseando no conceito internacional do New Public Management (Nova Gestão Pública), que trazia a ideia que o estado deveria ter uma boa governança, ou seja, reformar o estado em direção a favorecer o mercado, a sociedade civil e o investimento externo, visando o desenvolvimento do país. Além disso

Apregoava a incorporação dos princípios da gestão privada nas instituições públicas: ênfase nos resultados, contratualizações e autonomia gerencial. Para isso, propunha transformar as entidades e órgãos públicos em agências que se relacionassem com a

administração central em termos contratuais (ou como quase-mercados) e terceirizar atividades como forma de estimular a competição e reduzir custos. (IPEA. 2010. p. 370)

Assim, a ideia contida no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) era de que a nova gestão pública era um avanço ao modelo burocrático, um seja, uma etapa posterior. No entanto, o que se percebe não foi um abandono do modelo burocrático, mas um avanço deste:

Houve uma grande reorganização administrativa do governo federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública — antes desorganizadas ou inexistentes — e o fortalecimento das carreiras de Estado. Um número importante de concursos foi realizado e a capacitação feita pela Enap, revitalizada (ABRÚCIO, 2007, p. 71).

Além disso, ocorreram duas reformas à CF/88, que objetivavam estabelecer critérios para despesas com funcionalismo, bem como alterar o regime jurídico dos servidores. Uma grande conquista foi incluir a noção de eficiência como sendo vital para o direito administrativo, algo já defendido por Weber, mas reforçado no modelo gerencial. Outro ponto primordial nesse modelo, é a administração focada nos resultados. Essas novas ideias espalharam-se entre os gestores federais, estaduais e municipais, proporcionando uma mudança de visão de parte do funcionalismo público.

A definição de carreiras típicas de estado e a construção de carreiras bem delineadas com vistas a atrair mão de obra bem qualificada para setores estratégicos do estado, também é uma conquista da reforma de Bresser:

Cabe frisar que a reforma Bresser tinha toda a razão em atuar em prol de uma burocracia estratégica, de modo que o núcleo básico tivesse um *status* diferenciado em relação ao restante do funcionalismo, como tem ocorrido em todo mundo. Assim, certas funções que não constituem o núcleo do Estado podem ser realizadas por funcionários terceirizados, ou suas funções podem ser repassadas para entes privados, ao passo que as atividades essenciais precisam de um corpo meritocrático constantemente capacitado e com maior estabilidade funcional. (ABRÚCIO, 2007, p. 74)

Investir esforços para consolidar o sistema de meritocracia, reforça o que já foi dito de que a nova gestão pública não é uma superação do modelo burocrático, mas um aperfeiçoamento deste, trazendo novas questões relativas à modernização da gestão pública. Nas palavras de Abrúcio:

Desse modo, a nova gestão pública tem uma série de peculiaridades que dizem respeito à necessidade de se ter instrumentos gerenciais e democráticos novos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo. Se o formalismo e a rigidez

burocrática devem ser atacados como males, alguns alicerces do modelo weberiano podem, porém, constituir uma alavanca para a modernização, principalmente em prol da meritocracia e da separação clara entre o público e o privado. (ABRÚCIO, 2007, p. 74/75)

Para Flávio Resende (2002) a reforma Bresser Pereira tentou aumentar a performance do aparelho burocrático estatal, por meio de novos arranjos institucionais que incluíam a criação de instituições mais flexíveis e eficientes, conjugados com o controle dos gastos governamentais. O ajuste fiscal foi apreciado pelos atores de peso das principais arenas políticas e burocráticas, porém as alterações institucionais foram percebidas com desconfiança, por alterarem o status quo institucional vigente através de alterações nas formas de controle burocrático. Já para Abrúcio:

A reforma da gestão pública, ademais, enfrentou um problema estrutural: boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso “patrimonialismo profundo” (ABRÚCIO, 2007, p. 75).

O governo Lula, por sua vez, continuou a avançar no sentido de modernizar o estado, recompondo os quadros de funcionários públicos e reforçando uma série de carreiras, com grandes aumentos dos salários. Apesar de não ter proposto uma reforma na gestão pública, nem colocado isso como uma prioridade governamental, teve êxito em modernizar algumas áreas, além de fortalecer os órgãos de controle federais, bem como o controle social por meio de arenas participativas. Nos governos Lula, as políticas públicas demandaram o aperfeiçoamento da gestão e tiveram algum grau de governança participativa tanto sob a ótica social dos cidadãos, quanto da ótica dos estados e municípios: *“deve se ressaltar que nunca houve tantos cidadãos participando, de algum modo, do ciclo de políticas públicas e, conseqüentemente, o Estado se tornou mais visível e permeável para a sociedade”* (ABRÚCIO, 2011 p.130).

Por fim, de acordo com a rápida exposição da evolução da Administração Pública no Brasil, percebe-se que houve grandes avanços, como a redução da questão crônica do clientelismo focado em jogos de interesse bem como maior transparência e controle social. Notadamente após a CF/88 ocorreu o fortalecimento do corpo burocrático do estado, através da universalização do concurso público e da capacitação contínua de servidores, bem como com a estruturação de suas carreiras. No entanto, ainda há pontos a serem melhorados, como a

lógica extremamente formalista das instituições, e o maior investimento na qualificação dos servidores públicos locais. A Administração Pública brasileira precisa cada vez mais se aprimorar para dar respostas aos imperativos do bom desempenho governamental bem como à legitimação democrática contínua. (ABRÚCIO, 2011).

### 1.3 Burocracia estatal qualificada e o desenvolvimento do país

Muitos intelectuais defendem haver uma correlação positiva entre o crescimento econômico de um país e desempenho de sua burocracia estatal. Estudos que analisaram o caso da Coreia e de Taiwan reforçam esse argumento, ao relacionar o acelerado e bem-sucedido processo de industrialização dos tigres asiáticos às suas burocracias bem preparadas (Evans and Rauch, 2014). Por sua vez, Bersh, Praça e Taylor (2013) ao estudarem as instituições federais brasileiras, concluem que tanto na dimensão capacidade, quanto na dimensão autonomia, a burocracia weberiana é essencial para os resultados das políticas governamentais.

Cada vez mais o estado é demandado a prover bens públicos de qualidade, possuindo uma série de demandas e exigências por parte da sociedade. Considerando que o estado se consubstancia em suas instituições (e seus arranjos) bem como nas pessoas em que nelas trabalham, faz-se importante analisar as relações existentes entre políticos e burocratas:

A relação entre política e burocracia é um aspecto central no funcionamento dos governos. Na esfera política ocorrem as principais disputas para definir o escopo e arranjos institucionais das políticas públicas. **As burocracias, por seu turno, são responsáveis por gerir estas políticas e constituem o principal canal de entrega de bens e serviços aos cidadãos** (LOPEZ, 2015, p. 11, grifo nosso)

Percebe-se assim a intrínseca relação entre o desenvolvimento de um estado, com os governos e o corpo de funcionários que possui. Para Weber (1982, p.246) *“é evidente que, tecnicamente, o grande Estado moderno é absolutamente dependente de uma base burocrática. Quanto maior é o Estado e principalmente quanto mais é, ou tende a ser, uma grande potência, tanto mais incondicionalmente isso ocorre”*.

A qualidade do aparato burocrático influencia na imagem que o país possui no exterior, o que impacta diretamente nos investimentos externos que o país pode vir a receber:

Obviamente, empreendedores racionais e avessos ao risco evitarão fazer investimentos de longo prazo em empresas e equipamentos, se eles se depararem com uma burocracia corrupta e imprevisível e que

não ofereça investimentos públicos complementares. Pela mesma razão, percepções compartilhadas sobre burocracia estatal como confiável, previsível, minimamente competente e comprometida com o crescimento de longo prazo fazem com que os investimentos pareçam menos arriscados (EVANS AND RAUCH, 2014 p. 10).

Rubens Ricupero afirma que é praticamente um consenso a nível internacional que para um país se desenvolver, é imprescindível uma burocracia estatal muito bem qualificada, capaz de gerir e implementar as políticas públicas e todas as demandas da sociedade que o estado deve prover, em suas palavras: *“a profissionalização do serviço público é, a meu ver, objetivo prioritário e de curto prazo, ao qual não poderão furtar-se os dirigentes máximos do Brasil”* (RICUPERO, 2015 p. 150).

Assim, a capacitação de servidores públicos toma uma posição de centralidade na discussão sobre o estado e suas atribuições, pois quer seja o estado liberal ou um estado intervencionista, para ser eficiente necessita ter funcionários com alto nível de qualificação. Em estudo recente Batista (2015) buscou analisar se a qualidade da burocracia local teria relação com uma maior qualidade da implementação das políticas sociais descentralizadas, já que boa parte das políticas sociais são formuladas a nível federal e implementadas pelos municípios, constatando que : *“há indícios de que a qualidade da burocracia está associada à melhor gestão de recursos de transferências federais e, por conseguinte, à entrega de melhores serviços para a população”* (Batista, 2012, p. 366).

Desde a CF/88 o ingresso nas carreiras do serviço público se dá exclusivamente por meio de concurso público (BRASIL, 1988), sendo que desde 1934 uma série de cargos já possuía essa exigência, ainda que se pudesse dentro do serviço público mudar de cargo por meio de promoções ou de qualificações formais (BRASIL, 1934). Ou seja, ao ingressar no serviço público burocrático, supõe-se que o servidor já possui todas as competências e o conhecimento necessário para desempenhar as funções do cargo no qual obteve aprovação no concurso público: *“a ocupação de um cargo é uma “profissão”. Isso se evidencia primeiro, na exigência de um treinamento rígido, que demanda toda a capacidade de trabalho durante um longo período de tempo e nos exames especiais que, em geral, são pré-requisitos para o emprego”* (WEBER, 1982, p. 232).

O estatuto da estabilidade no serviço público, também apontado por Weber, contribui em muito para o caráter de profissão dos cargos públicos. Como toda profissão, portanto, a reciclagem e o aperfeiçoamento constante são essenciais, mesmo porque a presunção de que o servidor já “sabe tudo” que precisa pelo fato de ter sido aprovado em concurso, não é

verdadeira, pois ao longo da carreira, que provavelmente será de muitos anos, serão demandados novos conhecimentos e habilidades dos servidores.

Além da capacitação dos servidores ser imprescindível em termos de redundar no próprio desenvolvimento do país, ela é também uma forma de proporcionar a manutenção de bons servidores, que necessitam de incentivos para permanecerem no serviço público:

O funcionário se prepara para uma “carreira” dentro da ordem hierárquica do serviço público. Passa dos cargos inferiores e de menor remuneração para os postos mais elevados, o funcionário médio naturalmente deseja uma fixação mecânica das condições de promoção: se não de cargos, pelo menos de níveis de salário. Deseja que sejam fixadas em termos de “antiguidade” ou possivelmente segundo os graus alcançados num sistema de exame de habilitações, que na realidade assegure ao cargo um caráter vitalício indelével, com efeitos em toda a sua carreira. A isso se juntam o desejo de condicionar o direito ao cargo e a tendência crescente à organização corporativa e à segurança econômica (WEBER, 1982, p. 237).

Em praticamente todos os planos de carreira de servidores públicos, a antiguidade é levada em consideração para ascender a uma posição superior na carreira, que em geral tem como resultado imediato aumento do salário. Ou seja, o simples fato de permanecer no cargo, faz com que ao longo dos anos o servidor tenha o seu salário aumentado em alguma quantia por conta da sua permanência. Poucas carreiras possuem planos que valorizam a capacitação do servidor, concedendo pulos no nível de carreira por meio de finalização de pós-graduação, por exemplo. O ponto de segurança econômica tratado por Weber, tem se mostrado sensível no caso brasileiro, sendo a principal razão de muitas pessoas optarem pelo serviço público. Assim, se não há impacto direto no salário, muitos funcionários se sentem desmotivados a se capacitar, prejudicando o serviço público como um todo. Ainda de acordo com Ricupero (2015, p. 151) “*num serviço profissionalizado, não se pode prescindir de mecanismos que incentivem o aprimoramento contínuo ao longo da carreira do servidor.*” Um dos mecanismos certamente é progressão da carreira que se materializa em aumento salarial.

Ocorre, que nem todo aquele que trabalha no serviço público é servidor de carreira, há aqueles que ocupam cargo de livre provisão, os chamados cargos, no governo federal os chamados DAS. Em certo sentido, se assemelham aos cargos públicos que existiam no Brasil no período Imperial, onde todos os funcionários públicos eram nomeados pelo imperador, podendo ser demitidos pela vontade dele a qualquer tempo, sem nenhuma justificativa (BRASIL, 1824). No caso dos DAS, estes foram instituídos no país por meio do Decreto – Lei nº 200 de 1967, trazendo para o serviço público a possibilidade de carreira em Y. Mesmo com o advento da adoção do modelo burocrático e depois gerencial na administração pública

brasileira, entende-se a necessidade dos cargos comissionados para assumir funções de chefia ou assessoramento visando maior eficiência do serviço público.

Não há consenso sobre os efeitos positivos e negativos de se manter cargos de comissão, mas a CF/88 institui que deve haver lei especificando percentual mínimo de ocupação de cargos em comissão por pessoas que não sejam servidores de carreira, já que

Ao funcionalismo de carreira se associa a ideia de maior neutralidade burocrática, orientação mais claramente motivada pela preservação da “coisa pública”, ao passo que servidores oriundos de fora do serviço público teriam sua atuação tisonada pela origem decorrente da preferência ideológica (e partidária) (LOPEZ, 2015 p. 15).

Esse entendimento de muitos acadêmicos e também do imaginário popular de forma geral, tem seu fundamento no modelo burocrático de Weber, mas também da experiência histórica do país nessa área, que identifica funções de confiança por si só como sendo algo ligado ao clientelismo, considerando que os agentes públicos que não possuem estabilidade em seus cargos, deixarão se corromper mais facilmente, ou mesmo tenderão a servir a interesses políticos e partidários daqueles que o colocaram no cargo, e não ao interesse público de forma geral (LOPEZ, 2015).

Outro ponto é a possível descontinuidade das políticas, já que os agentes públicos em cargo em comissão são marcados pela transitoriedade nos cargos, ocorrendo mudanças muitas vezes drásticas a cada pessoa nova que assume o cargo.

Apesar das tentativas cosméticas de ‘enxugamento’, os cargos [de livre provimento] sempre foram numerosos e se tornaram moeda de troca na busca de apoio político por parte do governo, quando não se constituíram em mera apropriação clientelística, fisiológica ou nepotista de postos de trabalho. (...). As tentativas de fixar regras (...) foram ora tímidas, ora inefetivas, pela própria ausência de servidores com o perfil necessário para poderem promover a administração de quadros capazes de garantir a continuidade administrativa e refrear a tendência ao clientelismo (SANTOS, 2009 APUD LOPEZ, 2015 p. 13).

A ausência, que por vezes ocorre, de servidores sem qualificação ou perfil adequado às necessidades da Administração Pública, é algo que pode ser minorado por meio de capacitações constantes dos servidores, que visem não só proporcionar diplomas e certificados para a progressão na carreira, mas, além disso, sejam de qualidade e voltada para as necessidades dos órgãos públicos.

Em suma, entendendo “*que as burocracias estatais caracterizadas pelo recrutamento meritocrático e por carreiras previsíveis e gratificantes estão associadas a maiores taxas de crescimento*” (EVANS AND RAUCH, 2014, p. 428), e também ao bem-estar da sociedade



em geral, a capacitação de servidores não é apenas um assunto gerencial e administrativo, mas de relevância política e econômica.

## **1.4 A Administração Pública e os municípios brasileiros**

Outra novidade da CF/88 foi reconhecer o município como ente federativo, garantido a ele ingressar na Federação em pé de igualdade com os estados. Logo após a promulgação da referida constituição, não havia limitações legais quanto à criação de novos municípios nem critérios mínimos, como por exemplo, o número de habitantes, ocorrendo, então uma criação desenfreada de novos municípios, que buscavam receber transferências do governo federal e dos estados (LASSANCE, 2013)

Ocorre que o federalismo vigente hoje no Brasil é bastante peculiar, já que os entes dispõem de tamanhos e condições fiscais, econômicas e administrativas discrepantes. No entanto, as atribuições constitucionais dos entes não levam em conta o tamanho e a capacidade dos mesmos. Dessa forma, municípios grandes e municípios minúsculos possuem a mesma obrigação de prover educação e saúde, cuidar de todas as questões urbanísticas e rurais do município, além de recolher os impostos que são de sua competência (CARVALHO, 2011). Muitas vezes, os municípios não possuem condições de por si só, oferecer as políticas públicas que deveriam a um nível mínimo de aceitabilidade:

Houve uma multiplicação exagerada dos municípios, poucos incentivos à cooperação intergovernamental foram estabelecidos, a questão metropolitana foi ignorada pela Constituição, além de o patrimonialismo local ter sobrevivido em boa parte do país. Acima de tudo, foi criado um federalismo compartimentalizado (Abrúcio, 2005b), em que há mais uma atuação autarquizada dos níveis de governo do que o estabelecimento de laços entre eles. Como a descentralização em um país tão desigual como o Brasil depende da articulação entre os entes federativos, a compartimentalização afeta diretamente (e de forma negativa) os resultados das políticas públicas. (ABRÚCIO, 2007, p. 69).

Com todas essas atribuições, o emprego municipal tem crescido muito no país. Em 1950, 15% dos servidores públicos eram municipais, em 2005 essa proporção já chegava a metade de todos os servidores públicos (CARVALHO, 2011). “*A alta participação da União no emprego público do país era a contrapartida da baixa provisão de serviços pelas esferas subnacionais, especialmente a municipal*” (IPEA, 2010, p 356). Desde a década de 70 inicia-se uma tendência de os municípios assumirem maiores atribuições em termos de políticas públicas, com a oferta de serviços como educação e saúde. Revisitando o que já foi exposto

anteriormente, uma razão para os governos locais terem ficado tanto tempo sem prover serviços remonta ao Brasil Colônia e Brasil Império, nos quais o papel do governo local era apenas manter a ocupação do território e a unidade do país, e em alguns casos garantir exportações. Mesmo com a proclamação da República e a constituição de 1891, a situação não se altera significativamente, pois apesar dos municípios terem recebido autonomia legal, não dispunham de recursos que bancassem essa “autonomia”.

Notoriamente que após a CF/88 houve um aumento significativo de atribuições e consequentemente da necessidade de alargamento do funcionalismo municipal:

Além da tendência à universalização dos serviços sociais básicos nos anos 1990, se associa o crescimento do emprego público à criação de municípios após a Constituição Federal de 1988. Pela primeira vez o município ganhou o *status* de “ente federativo”, passando a gozar de maior autonomia administrativa, competência tributária, participação maior na receita das outras esferas e maior responsabilidade na provisão de serviços. (CARVALHO, 2011, p. 288).

Assim, com maiores responsabilidades, os municípios brasileiros têm aumentando nos últimos anos a quantidade de servidores públicos em seus quadros de recursos humanos, visando possuir uma capacidade administrativa adequada às suas atribuições como ente federativo. De acordo com dados da Pesquisa de Informações Municipais (MUNIC 2014) publicada em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cresce a cada ano a quantidade de servidores públicos civis (estatutários e celetistas) em relação ao tamanho total da população: “em 2001, a população brasileira somava 172,4 milhões de habitantes e a proporção de servidores municipais era de 2,2%. Em 2014, esta relação subiu para 3,2%, quando a população atingia 202,8 milhões de habitantes”. (IBGE, 2015, p. 16).

Muitos municípios são extremamente dependentes do Fundo de Participação dos Municípios (FPM). Como alguns municípios praticamente não possuem receitas próprias, para eles o impacto financeiro de sua estrutura administrativa se torna mais relativamente, pois possuem poucos recursos, dificultando pagar bons salários para os servidores públicos, favorecendo em muitos casos, a contratação de terceirizados ou outras formas de contratação com vínculo precário:

A literatura internacional aponta que a dinâmica e a estruturação dos serviços públicos nas esferas subnacionais de governo são muito influenciadas pelo pacto federativo existente. Neste sentido, os governos subnacionais têm autonomia limitada no que diz respeito à estruturação do seu quadro de servidores. Um aspecto deveras importante dessa relação diz respeito às formas de financiamento dos serviços públicos. Porque uma boa proporção dos serviços municipais é financiada por transferências da União e estados, a modalidade que assume essas transferências, se constitucionais ou voluntárias, tem

influência sobre a estruturação do emprego público local. Quando as transferências são obrigatórias, a tendência é se estruturar um quadro mais estável de servidores. No caso das transferências voluntárias, de caráter errático, é comum se fazer maior uso de pessoal com vínculo de emprego mais precário. (CARVALHO, 2011, p.304/305).

Mesmo com todas essas dificuldades que o município enfrenta, a maioria dos servidores municipais são estatutários da administração direta, demonstrando que está ocorrendo avanços no tocante à estruturação do aparato burocrático nos municípios, favorecendo a implementação de suas políticas públicas. Em 2014, 61,1% eram estatutários, porém 18,7% das pessoas que trabalham no serviço público não possuem qualquer tipo de vínculo empregatício (MUNIC, 2015). Por um lado, isso demonstra que os municípios têm conseguido estruturar seus quadros de pessoal de forma a privilegiar os servidores estatutários, o que fortalece sua estrutura burocrática. Por outro lado, o fato de aproximadamente 18% dos empregados não possuírem sequer vínculo empregatício deixa claro que ainda há um longo caminho a ser percorrido em prol da profissionalização e seriedade nas contratações de pessoal por parte do setor público municipal.

Adicionalmente, vem ocorrendo alterações no perfil dos servidores: enquanto aumenta o número de funções de gestão, finanças, e outras ocupações com caráter finalístico e de nível superior, diminui a quantidade de funções meio, caracterizadas por nível fundamental ou nível médio (CARVALHO, 2011). Ou seja, está apenas havendo um esforço de contar com servidores com vínculo estatal, que sejam capacitados e capazes de enfrentar os desafios atuais enfrentados pelos municípios, como uma boa gestão financeira e dos serviços públicos em geral. Para tanto, é necessário não apenas selecionar, via concurso público, profissionais bem qualificados, mas também que o próprio estado se empenhe em capacitar continuamente seus servidores, dotando-os de novos conhecimentos e habilidades que se fizerem necessários.

## **1.5 Capacitação de Servidores Públicos e o curso de Gestão Pública Municipal – PNAP**

Pela razão exposta acima bem como pela função de indutora nacional de políticas públicas, a União possui, através de seus ministérios temáticos, uma infinidade de programas que visam auxiliar os municípios na consecução de suas atribuições. Ocorre que muitas vezes há municípios que não são beneficiados por tais programas, por não terem ao menos servidores públicos capacitados e qualificados que conheçam tais programas, muito menos

que, além de conhecer, sabem como cumprir efetivamente os requisitos para receber as transferências ou participar de convênios.

De acordo com Carvalho (2011, p. 306) “ *muito do que ocorre no emprego público municipal se deve às políticas públicas de âmbito nacional. A questão do emprego público no município ganha, assim, dimensão nacional*”. Faz-se necessário então, que haja políticas públicas nacionais voltadas para capacitação de servidores, para que estes consigam viabilizar e melhorar a qualidade das políticas públicas em geral. Quando uma empresa privada investe na capacitação de seus funcionários, ela espera que obtenha retornos positivos no sentido de aumentar seus lucros através da melhoria do desempenho dos funcionários. No caso do serviço público, o retorno da capacitação vem em forma de melhoria dos serviços prestados ao cidadão, e no funcionamento da máquina pública em geral.

Dessa forma, o governo federal tem-se empenhando em promover a qualificação não só de seus quadros de pessoal, mas também dos servidores estaduais e municipais, mesmo porque a descentralização trazida pela CF/88 depende de uma burocracia forte em todas as esferas de governo, senão for assim, a descentralização não desembocará em melhoria dos serviços públicos prestados:

O objetivo era fazer com que a implementação das políticas de forma descentralizada respondesse melhor às questões da eficiência, efetividade e equidade. Para tanto, seria necessário criar padrões nacionais (baseados em metas, avaliação e, por vezes, premiações/punições), redistribuir recursos segundo critérios de desempenho e montar mecanismos de indução para que os governos subnacionais assumissem certos programas ou construíssem determinadas estruturas administrativas, atividades estas que exigiram diferentes capacidades e formas variadas de implementação das decisões por parte da União. (ABRÚCIO, 2011, p. 126).

Um dos programas do governo federal que ocorre em parceria com municípios e estados é a Universidade Aberta do Brasil. Esse programa foi planejado e iniciado pelo Ministério da Educação visando expandir a oferta de nível superior no Brasil por meio da educação a distância (Brasil, 2006b). Para tanto, o governo federal financia todos os cursos, repassando dinheiro para as instituições públicas de ensino superior federais e estaduais oferecerem os cursos, sendo que os estados ou municípios se responsabilizam pelos polos de apoio presencial. O programa se volta prioritariamente para as licenciaturas, dado o déficit que ainda há em vários municípios de professores com curso superior na área em que lecionam. Secundariamente, mas não menos valioso é o esforço do programa na formação e capacitação de servidores públicos.

O governo federal conta com um quadro de funcionários em geral muito bem

qualificado, principalmente em razão dos salários que consegue oferecer a esses servidores, mesmo assim, entende-se que é necessário haver capacitação continuada de servidores, de novos conhecimentos e novas práticas. Em razão dessa necessidade que foram criadas as Escolas de Governo, para oferecer aos órgãos capacitação de qualidade e voltada para os desafios e necessidades dos órgãos públicos. Mesmo com a existência dessas escolas, muitas com ensino a distância também, o governo resolveu proporcionar mais uma possibilidade de capacitação, por meio do PNAP-UAB. O alcance disso é enorme, já que a UAB está espalhada em diversos municípios do país, e ao contrário do que ocorre nas escolas do governo nas quais os cursos são exclusivos para quem já é servidor público, os cursos do PNAP são abertos também para aqueles que pretendem ser servidores, ou para aqueles que trabalham em empresas ou organizações que lidam diretamente com a Administração Pública.

Ao discorrer sobre a burocracia e seu corpo técnico, Weber colocou que

As instituições educacionais do continente europeu, especialmente as de instrução superior — as universidades, bem como as academias técnicas, escolas de comércio, ginásios e outras escolas de ensino médio — são dominadas e influenciadas pela necessidade de tipo de “educação” que produz um sistema de exames especiais e a especialização que é, cada vez mais, indispensável à burocracia moderna. (WEBER, 1982, p. 277).

Percebe-se que a educação na época dos escritos de Weber (séc. XIX) já vinha se moldando ao que chamaríamos nos dias atuais de necessidades do mercado de trabalho. Ou seja, os cursos de nível superior voltados a formar profissionais devem se adequar às necessidades do mercado, e não o contrário. E essa é justamente a lógica dos cursos dentro do PNAP, formar profissionais que estejam preparados para a realidade do serviço público, por isso há três especializações, cada uma se propondo ser a mais específica possível para seu público alvo.

No caso da especialização em GPM, o curso se propõe a dotar os servidores ou futuros servidores, a conhecer as especificidades das políticas municipais, que diferem em muitos pontos das políticas públicas a nível federal e estadual.

Em poucas palavras, tratava-se de coordenar federativamente as políticas públicas, o que levou o Governo Federal a um processo contínuo de legitimação junto a estados e municípios, embora com intensidades diferentes conforme o setor. (...) e a União começou a repassar recursos extras aos governos que adotassem políticas consideradas importantes nacionalmente (ABRÚCIO, 2011, p. 127).

Assim, o curso de Gestão Pública Municipal é uma política pública do governo federal, que busca contribuir para o aprimoramento dos quadros de pessoal dos municípios.

Essa política pública pretende não só não tornar os municípios mais capazes (em termos de administração pública), mas também estreitar as relações entre os entes estatais, inclusive no que tange ao se ter algum nível de padronização entre os municípios e a união. Assim, iniciaremos a próxima sessão, destacando o papel primordial que a avaliação possui no ciclo de qualquer política pública.

## 1.6 Avaliação de Políticas Públicas

Entendendo políticas públicas como sendo “*programas de ação governamental visando a coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades privadas para a realização de objetivos relevantes e politicamente determinados*” (FREITAS et. al. 2013, p. 28), fica evidente a necessidade latente de avaliações constantes das políticas públicas. Estas podem ser entendidas como respostas do Estado às demandas sociais (BUCCI, 2006) e, de acordo com essa perspectiva, cada vez mais a sociedade espera que as políticas públicas cumpram aos objetivos propostos, sendo eficientes, eficazes, efetivas e transparentes. Para tanto, é imprescindível que os programas sejam avaliados periodicamente, em suas múltiplas dimensões, para responder a esses questionamentos (MENEGUIN; FREITAS, 2013).

O curso de especialização em GPM, objeto desta pesquisa, que está inserido no sistema UAB, sendo a CAPES o órgão público federal gestor do Programa, devendo, então, monitorar e avaliar os resultados desse programa governamental:

A avaliação de programa pode ser definida como uma análise sistemática de aspectos importantes de um programa e seu valor, visando fornecer resultados confiáveis e utilizáveis. A avaliação de programa deve ser vista como mecanismo de melhoria no processo de tomada de decisão, a fim de garantir melhores informações aos governantes, sobre as quais eles possam fundamentar suas decisões e melhor prestar contas sobre as políticas e os programas públicos. Não se destina a resolver ou substituir juízos subjetivos envolvidos na tomada de decisão, mas permite um certo conhecimento dos resultados de um dado programa — informação que pode ser utilizada para melhorar a concepção de um programa e sua implementação. (ALA-HARJA, 2000, p.5)

Sabe-se, porém que avaliação de políticas públicas não é tarefa fácil, mas de extrema complexidade, dado que entre a concepção do Programa e sua implementação vários percalços e eventualidades ocorrem, sendo difícil verificar se a política foi mal implementada, mal desenhada, ou mal concebida.

O objetivo da avaliação não é buscar a verdade absoluta, mas oferecer entendimento e uma visão justificada dos programas de implementação de políticas. A avaliação não substitui o processo de tomada de decisão política, mas permite que as decisões sejam tomadas de maneira mais consciente. (FREITAS et. al. 2013, p.10)

Assim, esse trabalho pretende contribuir para avaliar o curso de Gestão Pública Municipal, não no sentido de qualidade *stricto sensu* do curso em si, mas no alcance que tem tido na vida pessoal e profissional das pessoas que realizaram o curso. Há trabalhos, relacionados à psicologia organizacional, que utilizam o termo autoconceito para identificar a ideia de percepção do indivíduo em relação resultados de capacitações formais:

É pertinente defender a existência de uma imagem do eu voltada para o âmbito profissional e de trabalho que influencia os comportamentos do indivíduo no ambiente organizacional. Essa imagem é o autoconceito profissional definido como a “percepção que o indivíduo tem de si em relação ao trabalho (tarefas) que executa” (Costa, 1996, p. 34). Tal definição considera o autoconceito em função de percepções individuais (...). (SOUZA, 2006, p. 52).

Estudos que busquem de alguma forma medir efeitos de programas de pós-graduação são escassos na literatura nacional e internacional (PILATI, PORTO e SILVINO 2007), possivelmente, em parte, pela dificuldade em mensurar os efeitos das ações de capacitação formal. Medir de forma objetiva se o servidor público cumpre suas atribuições com melhor qualidade em razão de uma capacitação feita é algo extremamente complexo. Uma das razões é a diversidade e natureza das atribuições dos servidores. A maior parte dos editais de concurso público, por exemplo, estabelece de forma genérica as atribuições dos servidores, sendo que estas variam bastante de órgão para órgão e mesmo dentro de cada setor em um mesmo órgão.

Uma das perspectivas que se pode adotar ao avaliar uma ação pública, é a de percepção de resultados por parte dos beneficiários da política pública, ou seja avaliar quais as variáveis de interesse sofreram alteração após a execução do programa:

A aferição de resultados demonstrará, por exemplo, se havia relação de causalidade entre o que se propôs fazer e o que efetivamente se alterou na realidade social (...). Na dimensão resultado, o enfoque é medir os efeitos da intervenção. A preocupação afasta-se do “como” e do “o que” foi feito, para se concentrar na análise do que mudou em relação ao início do programa. (FREITAS et. al., 2013, p. 18)

Dessa forma, avaliar se os efeitos de um programa de capacitação sobre o desempenho profissional do servidor é tarefa árdua, ainda mais se tratando de múltiplos órgãos e em vários

municípios dos países. Importante, então, lembrar que ao avaliar as políticas públicas deve-se considerar as especificidades de cada uma. No caso desta avaliação, optou-se então por se valer da ótica do próprio egresso, verificando as percepções positivas, negativas e de efetividade do curso. Assim, obtendo-se a visão subjetiva de cada um, pode-se comparar objetivamente se os beneficiários da política pública consideram se ela teve seus objetivos cumpridos ou não.



## Capítulo 2 Desenho de Pesquisa e Estratégias de Análise

Esse trabalho busca conhecer as percepções que os egressos do curso de GPM têm a respeito dos efeitos do curso em sua trajetória profissional e acadêmica. Para esse processo investigativo científico, a abordagem utilizada será quantitativa.

Quantitativa, pois foi construída uma base de dados com as respostas dos egressos através de survey. Conseguiu-se por meio de uma amostra dados que representam a situação profissional do egresso após finalizar o curso. Assim, utilizando-se os dados da amostra, foram feitas análises e explicações das dinâmicas relacionadas às variáveis estudadas, buscando aprofundar as questões tratadas e oferecer interpretações razoáveis para os resultados obtidos.

Quanto à natureza, essa pesquisa é aplicada pois “*objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais*”. (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 35). Esta pesquisa procura contribuir para o debate a respeito de pertinência e resultados práticos que o curso de GPM tem tido no desempenho profissional dos que o cursam.

Quanto ao objetivo essa pesquisa é descritiva e também explicativa. Descritiva pois procura descrever os fatos relevantes encontrados com a aplicação do survey; bem como explicativa, pois mais do que a mera descrição, pretende-se analisar as relações entre os fenômenos encontrados, fornecendo interpretações à luz das teorias apresentadas.

Quanto aos procedimentos utilizados, essa pesquisa é documental e também bibliográfica já que se utiliza de referência teórica já consagrada, como os escritos de Max Weber, mas também de uma série de documentos burocráticos relativos ao curso que é objeto desse estudo, como projetos pedagógicos, atas de reuniões, apresentações de intenções sobre o programa que é tutelado pela CAPES.

A técnica utilizada foi a aplicação de questionário, que foi enviado a todos os alunos que concluíram o curso até 1º de dezembro de 2015, conforme dados extraídos do Sistema de Informações da Universidade Aberta do Brasil (SisUAB). A seguir, descreveremos de forma detalhada como foi aplicação do Survey. No capítulo de análise dos resultados, faremos análise de conteúdo e análise de subgrupos.

## 2.1 Aplicação e Construção do Questionário: obtendo a base de dados

A base de dados inicial foi obtida através do SisUAB. Parte das informações contidas no Sistema é inserida por servidores da CAPES, no entanto, a maior parte das informações é alimentada no sistema pelas próprias IPES, sendo que informações relacionadas ao cadastro discente são inseridas pelos secretários dos cursos. A CAPES periodicamente altera as normas de cadastro de alunos e demais funcionalidades no sistema, o que faz com que nem todos os dados estejam disponíveis para todos os anos. Por exemplo, no início do funcionamento do SisUAB não era obrigatório inserir o e-mail dos alunos em seu cadastro no SisUAB, em razão disso, 25% dos egressos do curso não possuem e-mail cadastrado, dificultando ou mesmo inviabilizando totalmente o contato posterior com esses egressos.

Por essa razão, o questionário não pôde ser enviado aos egressos do curso em sua totalidade, que são de 6.577 pessoas (os dados foram extraídos do sistema no dia 01/12/2015). O número de egressos com e-mail informado são 4.908 pessoas. O questionário, então foi enviado para todos os 4.908 egressos. Destes, 461 não receberam o e-mail, tendo sido encaminhado mensagens para o e-mail da pesquisa ([pesquisa.gestaopublicamunicipal@capes.gov.br](mailto:pesquisa.gestaopublicamunicipal@capes.gov.br)) com a informação de que o e-mail não existia mais ou que o servidor não o encontrou. Logo, 4.447 receberam o e-mail efetivamente, sendo que 1352 pessoas concluíram o questionário com êxito, ou seja 20,7% de todos alunos que se formaram até dezembro de 2015 participaram da pesquisa, o que corresponde também a 27,5% dos egressos para os quais o e-mail foi enviado, e 30,40% dos que efetivamente receberam o e-mail com o link do questionário.

A pesquisa foi gerenciada e aplicada através do software LimeSurvey, que permite a criação do questionário com diversas possibilidades de layout e de tipo de questões. Por meio desse software foi possível também controlar o envio dos questionários, bem como enviar lembretes semanais para que os egressos respondessem à pesquisa. Os convites foram enviados no dia 11/01/2016, sendo que a pessoas tiveram até o dia 12/02/2016 para responder o questionário. Este, que está disponível na íntegra no Apêndice A deste trabalho, contou com 24 perguntas, em variados formatos, ainda que todas fechadas. As perguntas foram agrupadas conforme suas finalidades, resultando em 5 blocos de perguntas: identificação do curso, perfil do egresso, formação acadêmica, atuação profissional, avaliação do curso e avaliação dos efeitos do curso.

O bloco das perguntas sobre avaliação dos efeitos do curso, em que pese ser o último, é o mais importante, o cerne de todo o questionário. Isso porque ele contém as perguntas cruciais relativas a essa pesquisa, que possibilitarão saber se houve efeitos práticos positivos em termos pessoais, profissionais e acadêmicos relacionados ao curso, e em que grau.

As perguntas integrantes dos outros blocos nos ajudarão a entender as razões das respostas dadas no último bloco. Ou seja, precisamos identificar as principais informações a respeito do curso feito como a IPES ofertante e o polo ao qual o egresso estava vinculado. Precisamos também, do perfil do egresso do curso, para tanto, perguntamos sua faixa-etária, renda familiar, sexo, município em que trabalha.

## **2.2 Estratégia de Análise de Dados: hipóteses e relações a serem investigadas**

Considerando, então, as possíveis relações entre as respostas das perguntas que viabilizam a identificação dos efeitos percebidos pelos alunos concluintes do curso, com as demais perguntas do questionário, como estratégia de análise, definimos cinco dimensões de resultados que serão tratadas como nossas variáveis dependentes, ou seja, queremos saber como essas dimensões foram afetadas após a conclusão do curso. As dimensões são:

**1º Dimensão - Desempenho profissional:** o egresso acha que faz o trabalho dele melhor depois que fez o curso, pois percebe em seu dia a dia que realmente adquiriu conhecimentos, habilidades e competências que contribuem para um melhor desempenho de suas atribuições profissionais.

**2º Dimensão - Satisfação Pessoal:** o egresso em seu ambiente de trabalho se sente mais confiante em debater questões relativas à gestão pública municipal e também de outros pontos relativos à administração pública, em geral, abordados do curso. Assim, se sente mais preparado profissionalmente e percebe que seus colegas de trabalho, bem como seus superiores, o respeitam mais e o consideram mais suas opiniões a respeito de assuntos correlacionados ao curso.

**3º Dimensão - Crescimento profissional:** crescimento profissional no setor público: o egresso após fazer o curso passou em um concurso ou foi nomeado em um cargo da Administração Pública ou cedido a outro órgão devido à capacitação feita. Crescimento profissional no setor privado: o egresso após terminar o curso conseguiu algum tipo de promoção em seu trabalho.

**4° Dimensão - Crescimento Acadêmico:** o egresso após fazer o curso se interessou em fazer outras pós-graduações, inclusive *stricto sensu*.

**5° Dimensão - Progressão na Carreira:** o egresso após fazer o curso obteve progressão em sua carreira pública em razão da capacitação formal.

Em cada uma dessas dimensões, consideramos haver outras variáveis que podem ter efeito sobre elas, as chamadas variáveis intervenientes. Essas variáveis não são o cerne ou foco do estudo, mas ajudam a explicar as variáveis que estamos pretendendo conhecer, ou no nosso caso, as dimensões.

As variáveis intervenientes que serão abordadas no questionário são: sexo; faixa etária; renda familiar; município em que trabalha; área do curso de graduação; possuir escolaridade em nível de pós-graduação antes de iniciar o curso; ser servidor público quando iniciou o curso; qualidade do curso (considerada em três aspectos principais: qualidade substantiva, qualidade da estrutura do polo de apoio presencial e qualidade das estruturas de apoio ao curso).

Assim, o questionário terá perguntas diretas sobre as variáveis dependentes, para saber como cada egresso avalia sua situação em cada uma delas, bem como perguntas relativas às variáveis intervenientes, para que se possa diante de todas as respostas obtidas, tentar estabelecer padrões, conexões e associações entre as variáveis dependentes e intervenientes.

Essas relações entre as dimensões estabelecidas e as variáveis intervenientes configuram-se como uma antecipação, ou seja, entendemos que elas se relacionam dessa forma, sendo que as relações descritas a seguir serão confirmadas ou refutadas após a aplicação do questionário e a análise dos dados obtidos.

### **2.2.1 Variáveis que afetam a dimensão de Desempenho Profissional**

- **Faixa etária** – entendemos que quanto mais jovem o egresso maior será o impacto do curso em seu desempenho profissional. Isso porque essas pessoas, de maneira geral, têm menos experiência profissional, menos experiência de vida e menos maturidade. Em razão disso, é mais provável que elas estejam mais abertas a conhecimentos e práticas novas, já que não há nada muito cristalizado em seu comportamento e conhecimentos acadêmico e profissional.

- **Possuir escolaridade em nível de pós-graduação antes de iniciar o curso** – quanto maior a qualificação prévia do egresso, mais facilidade ele teria em assimilar os conteúdos estudados no curso, aumentando as chances de melhorar seu desempenho profissional pela facilidade em incorporar os novos conhecimentos, habilidades e competências.
- **Área do curso de graduação:** entendemos que os que possuem graduação na área de humanas teriam maior facilidade em compreender e colocar em prática os novos conhecimentos, por já possuírem uma base que contribui para o entendimento e assimilação dos conceitos apresentados e debatidos no curso.
- **Ser servidor público quando iniciou o curso** – já ter conhecimento da realidade do serviço público possibilitaria que os alunos fizessem ligações entre o que está aprendendo e a realidade prática que vivem em seu trabalho. Dessa forma, acreditamos que já ser servidor público possibilitou maior apreensão dos conteúdos, inclusive por já ter oportunidade imediata de utilizar as ferramentas conceituais e teóricas aprendidas no curso. Além do mais, é mais visível para este egresso as mudanças reais que o curso trouxe para ele no serviço público.
- **Qualidade do curso** – consideramos que quanto maior a qualidade do curso, maior a percepção de que houve melhoria no desempenho profissional, pois houve conteúdos interessantes, adequados e ensinados de forma apropriada aos alunos. Elementos que minam a qualidade do curso impedem o aprendizado, e sem este, não há o que se colocar em prática ou aprimorar.

### 2.2.2 Variáveis que afetam a dimensão de Satisfação Pessoal

- **Sexo:** acreditamos que a percepção dessa dimensão pode ser afetada se o indivíduo é do sexo masculino ou feminino, pois pelo histórico da participação da mulher no mercado de trabalho, bem como a triste realidade de em média receberem salários menores do que os homens, elas podem se sentir mais estimuladas a se capacitar, bem como a se sentir mais felizes em demonstrar aos colegas e chefes os conhecimentos adquiridos.
- **Faixa etária:** considerando que atualmente novas informações, novas tecnologias e novas teorias surgem rapidamente, há um sentimento recorrente em pessoas de mais idade e que estão há muito tempo sem estudar, a se sentirem desatualizadas, ou até mesmo obsoletas, ainda que estejam formalmente inseridas no mercado de trabalho.

Sob essa perspectiva, acreditamos que quanto maior a idade do egresso do curso, maior seria a satisfação dele em se sentir inserido no trabalho, com ideias conceituais e comentários atuais e pertinentes.

- **Renda familiar:** é comum as pessoas trabalharem suas realizações nas diversas áreas da vida se utilizando da noção de compensação. Nesse contexto, pessoas com renda mais baixa, podem tender a se sentirem mais satisfeitas com o curso, compensando assim a sensação de que ganham pouco ou menos do que mereciam. Nesse sentido, a sensação de ter uma qualificação e poder demonstrar esse conhecimento compensa o salário mais baixo.
- **Município em que trabalha** – entendemos o município em que a pessoa trabalha pode ter alguma influência nessa dimensão, porque quanto maior o município, maiores seriam as oportunidades de especialização e proporcionalmente haveria maior número de pessoas bem qualificadas. Nesse sentido, a conclusão de um curso de especialização não é algo tão comemorado ou surpreendente, como pode ser em uma cidade pequena. Em decorrência disso, em órgãos municipais de cidades pequenas, há menos pessoas bem qualificadas em comparação com órgãos de cidade grande, fazendo com que quem trabalhe em cidades pequenas se sinta mais satisfeito com o curso, considerando-se útil e necessário contexto profissional em que está inserido.
- **Possuir escolaridade em nível de pós-graduação antes de iniciar o curso** – pessoas que já tinham uma vasta formação acadêmica antes do curso GPM, poderiam obter um nível de satisfação com o curso proporcionalmente menor do que aquelas que não possuíam, provavelmente porque para estas, o significado de terem concluído o curso seria bem maior do que para quem já possuía outra pós-graduação. Assim quanto maior a qualificação antes do curso, menor a satisfação pessoal com ele.
- **Qualidade do curso** – quanto maior a qualidade, mais as pessoas se destacarão e se sentirão satisfeitas em seu trabalho, pois estarão confiantes no conhecimento adquirido, já que foi de qualidade.

### **2.2.3 Variáveis que afetam a dimensão de Crescimento Profissional**

- **Faixa etária:** Quanto mais jovem, mais possibilidades o egresso teria de obter crescimento profissional, passando em concursos, assumindo cargos ou funções. As pessoas com mais idade geralmente já estão mais acomodadas a sua posição

profissional. Assim quando menor a faixa etária, maior seria o crescimento profissional do egresso.

- **Município em que trabalha:** quanto maior o município maior a quantidade de oportunidades de crescimento o egresso teria, pois em cidades grandes há mais órgãos governamentais para “absorver” a mão de obra qualificada disponível. Se o município for uma capital, as oportunidades aumentariam ainda mais, pois haverá órgãos públicos estaduais (a capital é a sede do governo de estado) além dos órgãos municipais.
- **Renda familiar:** é razoável supor que os indivíduos de renda mais baixa, buscarão com mais afinco o crescimento profissional que vem acompanhado de aumento salarial. Outro ponto é que quanto mais alta a renda, menos possibilidade de crescimento no sentido de que os salários altos são acessíveis a poucos pois não há muitos cargos com salários altos disponíveis.
- **Qualidade do curso:** quanto maior a qualidade do curso maior a possibilidade de o egresso passar em um concurso, assumir um cargo de chefia ou assessoramento, ser cedido a outro órgão público ou mesmo ter promoção na iniciativa privada (se for o caso).

#### 2.2.4 Variáveis que afetam a dimensão de Crescimento Acadêmico

- **Sexo:** tomando por base dados verificados nessa própria pesquisa, de que 61% dos egressos do curso são mulheres, supõe-se que as mulheres procuram se especializar mais, e em geral possuem mais anos de estudos que os homens. Dessa forma, as mulheres egressas teriam mais propensão de continuar estudando em nível de pós-graduação do que os homens.
- **Renda Familiar:** quanto maior a renda maior seria a chance de continuar os estudos no nível de pós-graduação, pela possibilidade de custear os estudos, se necessário. O curso aqui analisado é gratuito, ofertado por instituições públicas. No entanto, a maior parte da oferta de pós-graduação pelas universidades públicas é presencial e com alta concorrência, fazendo com que muitas vezes o mais viável, para alguém que trabalha, é optar por uma universidade particular. Além disso, quanto maior a renda familiar também é maior a facilidade em diminuir a jornada de trabalho, ou abrir mão de um emprego (caso tenha dois) para poder dedicar parte considerável do tempo semanal com os estudos.

- **Faixa etária** – Quanto mais jovem o egresso, maior seria a possibilidade de ele avançar nos estudos, por conta de tempo disponível e na crença de que maior qualificação lhe trará melhores empregos. Quanto mais idoso o egresso, menos incentivos terá para realizar outro curso, pois não tem maior grau de incerteza quanto a usufruir satisfatoriamente dos benefícios do curso.
- **Município em que trabalha:** Se o egresso trabalhar em uma cidade grande, poderia ter mais facilidade em iniciar outra pós-lato-sensu ou mesmo um curso stricto sensu. No entanto, quanto menor a cidade, menor as chances de haver oferta desse tipo de curso.
- **Possuir escolaridade em nível de pós-graduação antes de iniciar o curso** – entendemos que quanto maior for o nível acadêmico do egresso (por meio das pós-graduações) menos ele crescerá academicamente depois do curso, pois provavelmente já terá alcançado suas pretensões pessoais e profissionais a nível acadêmico.
- **Qualidade do curso:** se o egresso tiver tido a percepção de que fez um curso ruim, atribulado e de baixa qualidade, dificilmente se motivará a fazer outra pós-graduação. Assim, quanto menor a percepção de que o curso teve qualidade, menores seriam os incentivos de o egresso continuar a crescer em termos acadêmicos.

### 2.2.5 Variáveis que afetam a dimensão de Progressão na Carreira

- **Município em que trabalha:** quanto maior o município maior seria a possibilidade de ele possuir carreiras bem estruturadas para servidores públicos, inclusive por conta de poder atribuir maiores remunerações aos cargos do que os municípios pequenos.
- **Ser servidor público antes de iniciar o curso:** Em algumas carreiras públicas há progressão imediata de acordo com cursos realizados, assim a hipótese é que se o egresso obteve progressão na carreira, é porque provavelmente ele já era servidor público antes de iniciar o curso, e a progressão na carreira foi umas das motivações para cursar GPM.



## 2.3 Relações entre a população e a amostra

Até 1º dezembro de 2015, o curso de GPM formou 6.577 egressos, através de 40 IPES ofertantes em 256 polos espalhados em 20 estados<sup>1</sup>. Deste total de egressos, 61% são mulheres e 39% homens, o que corrobora a com o aumento contínuo da presença da mulher nas universidades e também no serviço público.

Em relação à forma de ingresso dos alunos no curso, a grande maioria (78%) ingressou por meio de processo seletivo alternativo, que geralmente é feito para privilegiar não apenas o candidato que domina o conteúdo do exame, mas que possui experiência no setor público de forma geral, ou como gestor público e/ou privado. O processo seletivo alternativo, pode ser uma prova, uma entrevista, ou apenas a análise de currículos. É interessante a maior parte das IPES adotar esse tipo de processo ao invés de se pautar em uma prova clássica de conhecimentos, pois demonstra uma certa seletividade, ou seja, querem buscar profissionais que já atuam ou no serviço público, ou que já possuem experiência de gestão no setor privado.

A seguir faremos a comparação de parte dos dados da população estudada (base de dados do SisUAB – sistema CAPES) com os dados da amostra (dados pesquisa survey). As informações são referentes a sexo, faixa etária, IES, polo e estado em que estudou. Mostraremos também o comparativo entre as regiões (variável obtida por meio dos estados).

**Tabela 1** – Percentual de respondentes por região (quantidade de egressos da população e amostra)

| Região       | Egressos população | Frequência população | Egressos amostra | Frequência amostra | Relação amostra/pop |
|--------------|--------------------|----------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Sudeste      | 2485               | 37,78%               | 643              | 47,56%             | 25,88%              |
| Centro Oeste | 936                | 14,23%               | 194              | 14,35%             | 20,73%              |
| Sul          | 1271               | 19,32%               | 262              | 19,38%             | 20,61%              |
| Norte        | 360                | 5,47%                | 67               | 4,96%              | 18,61%              |
| Nordeste     | 1525               | 23,19%               | 186              | 13,76%             | 12,20%              |
| Total        | 6577               | 100,00%              | 1352             | 100,00%            | -                   |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

Os dados da tabela 1 mostram que o percentual de egressos da população e da amostra das regiões Sul, Norte e Centro Oeste são bastante similares, sendo a amostra para esses casos muito representativa. No caso da região Sul, por exemplo, a diferença é de apenas 0,06%. No

<sup>1</sup>Os estados que não tiveram turmas formadas no período analisado foram: Acre, Amapá, Distrito Federal, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima e Pará.

caso da região Sudeste, a diferença entre a frequência da população e da amostra é de quase 10%, no entanto, é importante ressaltar que nos dois casos os alunos desta região são a maioria. Aproximadamente 10% também é a diferença entre a amostra e a população da região Nordeste, só que nesse caso, a frequência da amostra é menor 10%, enquanto que no Sudeste, a frequência da amostra aumenta e não diminui. Isso faz com que o Nordeste tenha o menor número de respondentes proporcionalmente, já que apenas 12,20% dos alunos formados dessa região responderam à pesquisa.

A última coluna da tabela 1 mostra a relação entre a amostra e a população, ou seja, quantos alunos daquela região responderam ao questionário. A maior adesão e participação ocorreu então na região Sudeste, seguida pelo Centro Oeste e Sul. Importante salientar, como veremos adiante, que todos os estados da região Sul e Sudeste estão representados na pesquisa. No caso da região norte, dos 8 estados, apenas dois possuem representantes. Por fim, na região Nordeste falta o estado do Rio Grande do Norte, e da Região Centro-Oeste o Distrito Federal.

De acordo com as informações acima, conclui-se que a amostra produzida pelo survey apresenta uma distribuição regional muito semelhante à da população de egressos do curso, com uma ligeira sobre representação de alunos do sudeste e sub-representação de alunos do Nordeste.

**Tabela 2**– Percentual de respondentes por estado (quantidade de egressos da população e amostra)

| <b>Estado</b>      | <b>Egressos População</b> | <b>Frequência População</b> | <b>Egressos amostra</b> | <b>Frequência amostra</b> | <b>Relação amostra/pop</b> |
|--------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Alagoas            | 279                       | 4,24%                       | 49                      | 3,62%                     | 17,56%                     |
| Amazonas           | 204                       | 3,10%                       | 33                      | 2,44%                     | 16,18%                     |
| Bahia              | 313                       | 4,76%                       | 14                      | 1,04%                     | 4,47%                      |
| Ceará              | 272                       | 4,14%                       | 29                      | 2,14%                     | 10,66%                     |
| Espírito Santo     | 746                       | 11,34%                      | 172                     | 12,72%                    | 23,06%                     |
| Goiás              | 85                        | 1,29%                       | 2                       | 0,15%                     | 2,35%                      |
| Maranhão           | 78                        | 1,19%                       | 4                       | 0,30%                     | 5,13%                      |
| Mato Grosso        | 497                       | 7,56%                       | 125                     | 9,25%                     | 25,15%                     |
| Mato Grosso do Sul | 354                       | 5,38%                       | 67                      | 4,96%                     | 18,93%                     |
| Minas Gerais       | 943                       | 14,34%                      | 260                     | 19,23%                    | 27,57%                     |
| Paraíba            | 361                       | 5,49%                       | 72                      | 5,33%                     | 19,94%                     |
| Paraná             | 762                       | 11,59%                      | 114                     | 8,43%                     | 14,96%                     |
| Pernambuco         | 29                        | 0,44%                       | 8                       | 0,59%                     | 27,59%                     |
| Piauí              | 149                       | 2,27%                       | 9                       | 0,67%                     | 6,04%                      |

|                   |      |         |      |         |        |
|-------------------|------|---------|------|---------|--------|
| Rio de Janeiro    | 282  | 4,29%   | 87   | 6,43%   | 30,85% |
| Rio Grande do Sul | 470  | 7,15%   | 130  | 9,62%   | 27,66% |
| Santa Catarina    | 39   | 0,59%   | 18   | 1,33%   | 46,15% |
| São Paulo         | 514  | 7,82%   | 124  | 9,17%   | 24,12% |
| Sergipe           | 44   | 0,67%   | 1    | 0,07%   | 1,82%  |
| Tocantins         | 156  | 2,37%   | 34   | 2,51%   | 21,79% |
| Total             | 6577 | 100,00% | 1352 | 100,00% | -      |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração Própria.

Os dados da tabela 2 detalham os quantitativos já mostrados por região, esclarecendo também algumas exceções dos estados em relação às regiões às quais fazem parte. A primeira delas é o estado de Goiás, no qual apenas 2,35% dos egressos responderam à pesquisa, diferentemente dos outros estados da região, que tiveram participação bem mais expressiva de seus egressos. Na região Nordeste a exceção são os estados de Pernambuco e Alagoas, que tiveram um nível de participação próxima a de estados do Sudeste e Sul. Os outros estados do Nordeste tiveram uma participação muito baixa, justificando o porquê dos egressos do Nordeste terem sido o que menos responderam à pesquisa. Juntos, os cinco estados que mais tiveram respondentes somam 59,99% do total de respostas, são eles: Minas Gerais, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e São Paulo.

**Tabela 3**– Percentual de respondentes por IES (população e amostra)

| IES    | Egressos população | Frequência população | Egressos amostra | Frequência amostra | Relação amostra/pop |
|--------|--------------------|----------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| IFES   | 746                | 11,34%               | 172              | 12,72%             | 23,06%              |
| UFJF   | 369                | 5,61%                | 108              | 7,99%              | 29,27%              |
| UNEMAT | 324                | 4,93%                | 83               | 6,14%              | 25,62%              |
| UTFPR  | 324                | 4,93%                | 75               | 5,55%              | 23,15%              |
| UNIRIO | 323                | 4,91%                | 74               | 5,47%              | 22,91%              |
| UFPB   | 304                | 4,62%                | 67               | 4,96%              | 22,04%              |
| UFV    | 120                | 1,82%                | 53               | 3,92%              | 44,17%              |
| UFF    | 161                | 2,45%                | 53               | 3,92%              | 32,92%              |
| UFRGS  | 203                | 3,09%                | 52               | 3,85%              | 25,62%              |
| UFAL   | 252                | 3,83%                | 49               | 3,62%              | 19,44%              |
| UFSC   | 149                | 2,27%                | 49               | 3,62%              | 32,89%              |
| UFSJ   | 113                | 1,72%                | 49               | 3,62%              | 43,36%              |
| UEM    | 208                | 3,16%                | 47               | 3,48%              | 22,60%              |
| UFMT   | 173                | 2,63%                | 42               | 3,11%              | 24,28%              |
| UEMG   | 78                 | 1,19%                | 35               | 2,59%              | 44,87%              |
| UFSM   | 122                | 1,85%                | 35               | 2,59%              | 28,69%              |
| UFT    | 156                | 2,37%                | 34               | 2,51%              | 21,79%              |

|           |      |         |      |         |        |
|-----------|------|---------|------|---------|--------|
| UFAM      | 204  | 3,10%   | 33   | 2,44%   | 16,18% |
| UEMS      | 118  | 1,79%   | 30   | 2,22%   | 25,42% |
| UFMS      | 207  | 3,15%   | 29   | 2,14%   | 14,01% |
| UNICENTRO | 186  | 2,83%   | 24   | 1,78%   | 12,90% |
| UNIFAL    | 46   | 0,70%   | 20   | 1,48%   | 43,48% |
| UFPR      | 142  | 2,16%   | 19   | 1,41%   | 13,38% |
| UNILAB    | 109  | 1,66%   | 19   | 1,41%   | 17,43% |
| UNIVASF   | 76   | 1,16%   | 15   | 1,11%   | 19,74% |
| UECE      | 193  | 2,93%   | 13   | 0,96%   | 6,74%  |
| FURG      | 35   | 0,53%   | 11   | 0,81%   | 31,43% |
| UNIMONTES | 99   | 1,51%   | 10   | 0,74%   | 10,10% |
| UFU       | 200  | 3,04%   | 10   | 0,74%   | 4,93%  |
| UEPG      | 132  | 2,01%   | 8    | 0,59%   | 6,06%  |
| UFGD      | 29   | 0,44%   | 8    | 0,59%   | 27,59% |
| UEPB      | 57   | 0,87%   | 5    | 0,37%   | 8,77%  |
| UESPI     | 88   | 1,34%   | 5    | 0,37%   | 5,68%  |
| UFPI      | 61   | 0,93%   | 5    | 0,37%   | 8,20%  |
| UNEB      | 236  | 3,59%   | 4    | 0,30%   | 1,69%  |
| UEMA      | 72   | 1,09%   | 4    | 0,30%   | 5,56%  |
| UEG       | 85   | 1,29%   | 2    | 0,15%   | 2,35%  |
| UFS       | 44   | 0,67%   | 1    | 0,07%   | 2,27%  |
| IFAL      | 27   | 0,41%   | 0    | 0,00%   | 0,00%  |
| UFMA      | 6    | 0,09%   | 0    | 0,00%   | 0,00%  |
| TOTAL     | 6577 | 100,00% | 1352 | 100,00% | -      |

**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**

Analisando-se os dados da população e amostra por instituição (tabela 3), temos que as IPES das regiões Sudeste e Sul lideram o ranking dos egressos que mais participaram da pesquisa, ainda que sobre esse enfoque haja maior diluição do que quando se analisa por região (já que foram 40 IPES ofertantes). Destaca-se o Instituto Federal de Educação de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito (IFES), que lidera os egressos na população (11,34%) e também na amostra (12,72%), tendo percentual de respondentes satisfatório (23,06%). Destaca-se também que das quatro IPES que tiveram percentual de respondentes acima de 40%, três são de Minas Gerais. Por último, destaca-se que não houve resposta de nenhum egresso do Instituto Federal de Educação de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL) nem da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), IPES do Nordeste.

Cabe registrar que houve uma falha ocorrida no momento de criar o questionário eletronicamente na plataforma LimeSurvey. Duas instituições não apareceram dentro das opções que os egressos podiam marcar: a Universidade Estadual do Ceará (UECE) e a Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UFTPR). Quando o erro foi percebido pela

pesquisadora, o questionário já estava ativo e sem possibilidade de ser modificado. Desta forma, juntamente com os lembretes enviados para que os egressos respondessem à pesquisa, foi explicada a situação e dada a orientação para os egressos dessas IPES entrassem em contato por meio do e-mail [pesquisagestaopublicamunicipal@capes.gov.br](mailto:pesquisagestaopublicamunicipal@capes.gov.br). Esses egressos foram orientados a selecionar alguma outra IPES do seu estado e marcar normalmente o polo em que estudou, sabendo que no momento de tabulação dos dados seria marcada a IES correta em razão do polo estudado. Isso foi possível já que cada polo só recebeu uma única instituição ofertante desse curso, sendo possível cruzar essas informações com 100% de confiabilidade.

Por fim, tivemos 23,15% dos alunos da UFTPR (75 egressos) respondendo ao questionário e apenas 6,74% da UECE (13 egressos). Em que pese que o inconveniente possa ter contribuído em parte para a baixa participação da UECE, esses percentuais corroboram a tendência dos alunos das IES do Sul participarem mais do que os alunos das IES do Nordeste.

**Tabela 4-** Percentual de respondentes por sexo (população e amostra)

| <b>Sexo</b> | <b>Egressos População</b> | <b>Frequência Egressos</b> | <b>Egressos Amostra</b> | <b>Frequência Amostra</b> | <b>Relação amostra/pop</b> |
|-------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Feminino    | 4041                      | 61,44%                     | 751                     | 55,55%                    | 18,58%                     |
| Masculino   | 2536                      | 38,56%                     | 601                     | 44,45%                    | 23,70%                     |
| Total       | 6577                      | 100,00%                    | 1352                    | 100,00%                   | -                          |

**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**

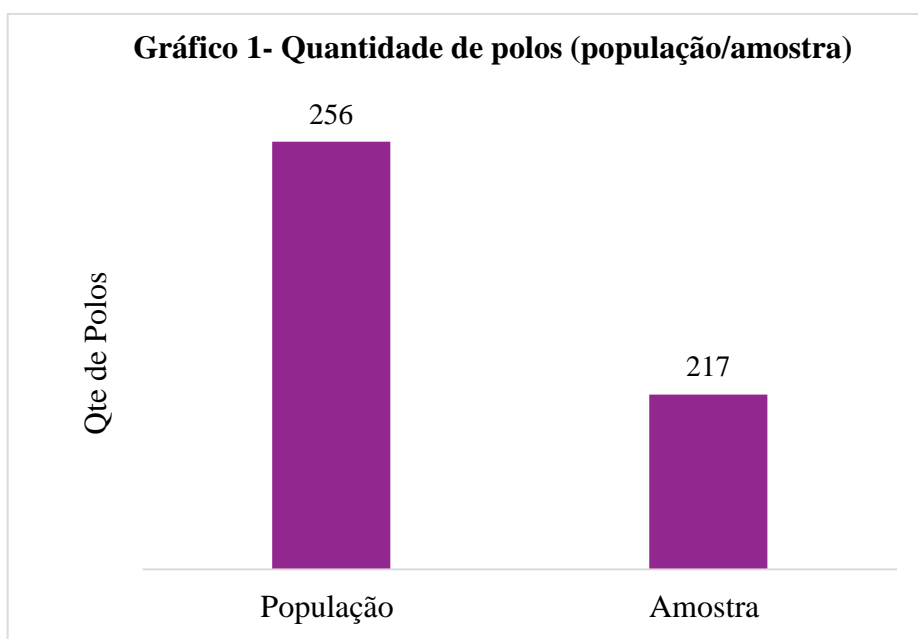
Confrontando os dados dos egressos por sexo, percebe-se que as mulheres são a maioria na população e na amostra, no entanto, os homens se mostraram mais receptivos à pesquisa, já que 23,70 dos egressos homens responderam, em contrapartida apenas 18,58% das egressas mulheres participaram.

**Tabela 5-** Percentual de respondentes por faixa-etária (população e amostra)

| <b>Faixa Etária (anos)</b> | <b>Egressos População</b> | <b>Frequência População</b> | <b>Egressos Amostra</b> | <b>Frequência Amostra</b> | <b>Relação amostra/pop</b> |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 20 ou menos                | 0                         | 0,00%                       | 0                       | 0,00%                     | 0                          |
| 21-30                      | 916                       | 13,93%                      | 240                     | 17,75%                    | 26,20%                     |
| 31-40                      | 2834                      | 43,09%                      | 570                     | 42,16%                    | 20,11%                     |
| 41-50                      | 1861                      | 28,30%                      | 366                     | 27,07%                    | 19,67%                     |
| 51-60                      | 852                       | 12,95%                      | 161                     | 11,91%                    | 18,90%                     |
| 61-70                      | 108                       | 1,64%                       | 13                      | 0,96%                     | 12,04%                     |
| Acima de 70                | 6                         | 0,09%                       | 2                       | 0,15%                     | 33,33%                     |
| Total                      | 6577                      | 100,00%                     | 1352                    | 100,00%                   | -                          |

**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**

De acordo com os dados da Tabela 5, os egressos entre 31 e 50 anos representam 69,23% dos respondentes, sendo que são 71,39% da amostra. As demais faixas etárias também não apresentam valores discrepantes entre amostra e população, sendo então a amostra bem representativa sob esse espectro. Nota-se que não há egressos com menos de 20 anos, algo já esperado por se tratar de um curso de especialização. Salienta-se também que as faixas etárias limítrofes foram as que tiveram maior índice de respondentes proporcionalmente. 26,20% dos alunos entre 21 e 30 anos participaram da pesquisa, sendo que entre as pessoas acima de 70 anos o índice foi de 33,33%.



**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**

Em relação aos polos, de acordo com o Gráfico 1, temos que o curso teve egressos até dezembro de 2015 em 256 polos. Destes, 217 estão representados na amostra, ou seja, 86,16% dos polos envolvidos tiveram egressos participando da pesquisa.

Diante do exposto, há boas razões para crer que a amostra produzida pelo survey se assemelha estruturalmente à população de egresso, indicando a qualidade e o potencial de análise desses dados como indicativos de tendências mais gerais dos egressos. As eventuais diferenças/discrepâncias observadas (sub/sobre representação) serão levadas em conta na interpretação dos resultados.

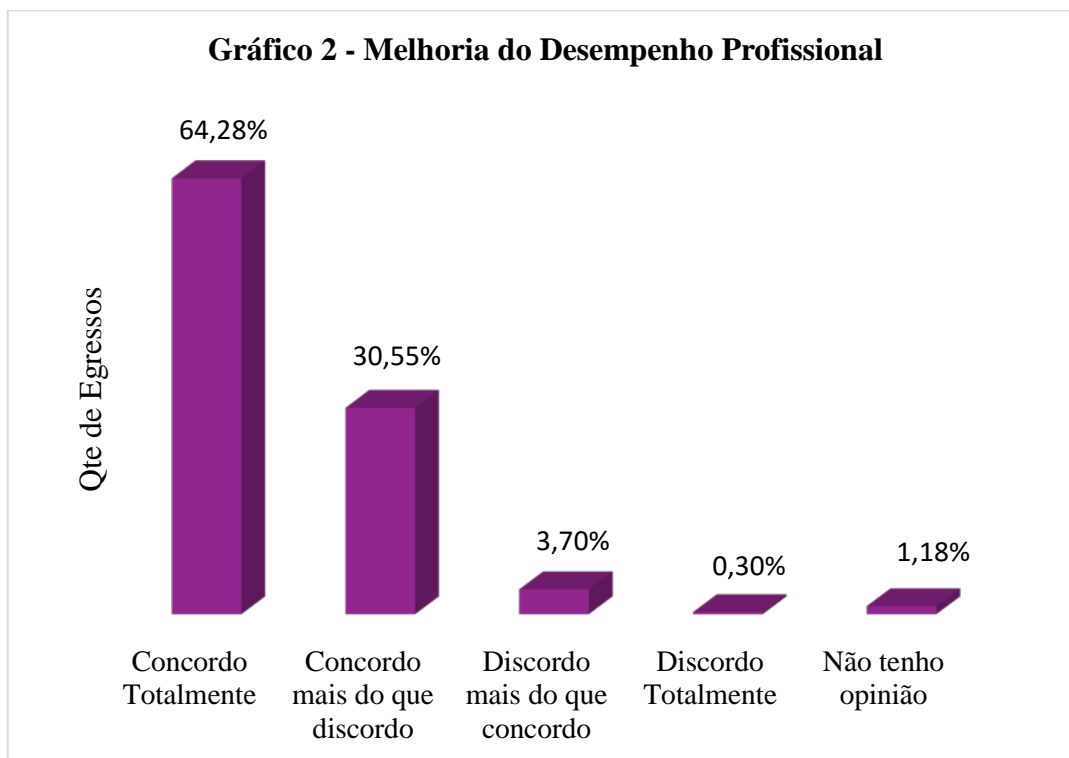
## Capítulo 3 - Análise dos dados e resultados da pesquisa

O presente capítulo trata da descrição dos dados e discussão dos resultados, coletados a partir de survey enviado aos egressos do curso de Gestão Pública Municipal. Demonstraremos os principais resultados referentes às cinco dimensões de análises definidas no capítulo metodológico, através de análise bivariada. Assim, os gráficos e planilhas apresentam o cruzamento entre duas variáveis (a maioria são variáveis qualitativas) para possibilitarem a verificação de associação ou não entre as variáveis.

Na seção metodológica foram estabelecidas cinco dimensões de análise das variáveis abarcadas na pesquisa, dimensões essas que determinaram as variáveis dependentes que se desejava conhecer melhor através do survey, bem como foram indicadas diversas hipóteses a respeito de variáveis intervenientes, que poderiam ter relações com as variáveis que se deseja explicar. Assim, para organizar e compreender apropriadamente os resultados da pesquisa, retomaremos essas associações entre dimensões de desempenho e fatores explicativos discutidos na seção metodológica, verificando se as hipóteses se confirmaram (no todo ou em parte) ou se foram refutadas pelos dados encontrados.

### 3.1 Resultados da Dimensão de Desempenho Profissional

A melhoria do desempenho profissional foi avaliada através da questão de nº 18, que se tratava da seguinte afirmação: *“Após ter participado do curso Gestão Pública Municipal, adquiri novos conhecimentos, habilidades ou competências que melhoraram meu desempenho no trabalho”*. Após ler a afirmação o candidato tinha que expressar seu grau de concordância com a afirmativa através das opções: *“Concordo Totalmente; Concordo mais do que discordo; Discordo mais do que concordo; Discordo Totalmente; não tenho opinião”*.



**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**

De acordo com o gráfico 2, os egressos têm uma percepção bastante positiva a respeito de terem melhorado seu desempenho profissional após terem feito o curso GPM. 64,28% concordaram totalmente com a afirmação, enquanto que 30,55% concordaram com ressalvas. De todo modo, 94,83% dos egressos perceberam um impacto positivo no seu desempenho profissional de um modo prático.

Um total de 4% dos egressos teve uma percepção negativa, discordando totalmente da afirmação ou discordando mais que concordando. Com um grau tão alto de concordância, pode-se afirmar que na opinião dos egressos, o curso contribuiu para a melhoria do desempenho profissional deles. A análise a seguir vai revelar os elementos que podem estar associados com a variação nessa dimensão de resultado e, assim, nos ajudar a compreender melhor como se formam e o que pode explicar as percepções dos egressos do curso.

### **3.1.1 – Melhoria de Desempenho e Faixa Etária**

De acordo com a tabela 6, percebe-se que não há pessoas com mais de 61 anos que possuam uma percepção negativa de sua melhora no desempenho profissional em razão do curso. Entre as pessoas que discordaram totalmente que houve melhoria de desempenho, a maior parte delas está na faixa etária de 21-30 anos, indicando que a melhoria do desempenho



foi mais notada pelas faixas etárias de idade mais avançada, ao passo que alguns jovens não conseguiram perceber relação entre o curso e o seu desempenho profissional.

**Tabela 6-** Grau de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por faixa etária

| Grau de Concordância          | Faixa Etária |         |         |         |         |             | Total   |
|-------------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------|---------|
|                               | 21-30        | 31-40   | 41-50   | 51-60   | 61-70   | acima de 70 |         |
| Concordo Totalmente           | 57,50%       | 63,51%  | 68,58%  | 67,08%  | 61,54%  | 100,00%     | 64,28%  |
| Concordo mais do que discordo | 37,50%       | 30,88%  | 26,78%  | 27,33%  | 38,46%  | 0,00%       | 30,55%  |
| Discordo mais do que concordo | 3,75%        | 3,68%   | 4,10%   | 3,11%   | 0,00%   | 0,00%       | 3,70%   |
| Discordo Totalmente           | 0,42%        | 0,35%   | 0,27%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%       | 0,30%   |
| Não tenho opinião             | 0,83%        | 1,58%   | 0,27%   | 2,48%   | 0,00%   | 0,00%       | 1,18%   |
| Total Geral                   | 100,00%      | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     | 100,00% |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.1.2 – Melhoria de Desempenho e Qualidade do Curso

As questões 15, 16 e 17 do questionário, se referiam a aspectos relacionados à qualidade do curso. A questão número 15 teve a seguinte redação “*Avalie a qualidade substantiva do curso, ou seja, em termos de qualidade de material didático, o domínio do conteúdo, didática e qualificação do corpo docente e tutores*”. Assim, ao responde-la o aluno avalia o curso em si. Já na questão 16, a avaliação é do polo de apoio presencial: “*Avalie a estrutura do polo de apoio presencial, inclusive em relação ao aporte tecnológico e de pessoal, em favorecer um ambiente adequado ao estudo e às aulas presenciais*”.

Em seguida, na questão 17 a avaliação é dos fatores externos ao curso, mas que influenciam no bom andamento deste: “*Avalie as estruturas de apoio ao curso, como coordenação, grau de proximidade com professores, tutores e coordenadores, tempo médio de resposta às demandas, recebimento do material didático no início dos semestres*”. As opções de marcação das três perguntas eram as mesmas: “*péssimo; ruim; regular; bom; muito bom; ótimo; não sei avaliar*”.

Assim, podemos verificar se avaliações ruins em quesitos de qualidade estão relacionadas à percepção de pouca ou nenhuma melhoria do desempenho profissional do egresso, bem como se as avaliações boas ou excelentes estão relacionadas com uma alta percepção de melhoria no desempenho profissional.

**Tabela 7-** Nível de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por avaliação da qualidade do curso

| <b>Avaliação da Qualidade do curso</b> |         |           |         |         |         |         |             |
|--|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| <b>Grau de Concordância</b>            | ótimo   | muito bom | bom     | regular | ruim    | péssimo | Total Geral |
| Concordo Totalmente                    | 87,27%  | 71,10%    | 34,42%  | 27,27%  | 25,00%  | 25,00%  | 64,28%      |
| Concordo mais do que discordo          | 11,67%  | 26,80%    | 58,46%  | 29,09%  | 37,50%  | 0,00%   | 30,55%      |
| Discordo mais do que concordo          | 0,53%   | 1,05%     | 4,75%   | 41,82%  | 0,00%   | 75,00%  | 3,70%       |
| Discordo Totalmente                    | 0,00%   | 0,18%     | 0,00%   | 0,00%   | 37,50%  | 0,00%   | 0,30%       |
| Não tenho opinião                      | 0,53%   | 0,88%     | 2,37%   | 1,82%   | 0,00%   | 0,00%   | 1,18%       |
| Total Geral                            | 100,00% | 100,00%   | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     |

**Fonte:** Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

A hipótese levantada era de que todos os aspectos relacionados com a qualidade do curso contribuíssem positivamente para que o egresso considerasse que seu desempenho profissional melhorou após o curso. A hipótese foi comprovada para os três aspectos de qualidade estudados. De acordo com a tabela 7, dos egressos que avaliaram a qualidade do curso como sendo ótima, 87,27% deles concordaram totalmente que melhoraram seu desempenho profissional, sendo que a cada grau descendente da avaliação da qualidade, também cai a quantidade de pessoas que concordam totalmente com a afirmativa do desempenho.

Isso pode ser observado através da verificação dos outros graus de avaliação do curso. Dos egressos que avaliaram o curso como sendo muito bom, 71,10% dos concordaram totalmente com a melhoria de seu desempenho profissional e 26,80% concordaram mais que discordaram. Isso demonstra que praticamente todos que avaliaram como muito bom, tiveram uma percepção positiva sobre o desempenho, mas o percentual específico de “concordo

totalmente” foi de 71,10%, inferior ao dos alunos que avaliaram o curso como ótimo (87,27%). Outro destaque é que dentre os egressos que avaliaram a qualidade do curso como péssima, 75% discordaram mais que concordaram com a afirmação sobre a melhoria do desempenho. Dessa forma, os dados da tabela 7 demonstram que há uma forte relação entre as duas variáveis, na medida em que a tendência é que quanto melhor o egresso avalia o curso, melhor a sua percepção sobre a melhoria de seu desempenho, de igual modo, quanto pior ele avalia o curso, pior a sua percepção em relação ao desempenho profissional.

**Tabela 8-** Nível de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por avaliação da qualidade do polo de apoio presencial.

| <b>Avaliação do Polo de Apoio Presencial</b> |         |           |         |         |         |         |                 |             |
|--|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|-----------------|-------------|
| <b>Grau de Concordância</b>                  | ótimo   | muito bom | bom     | regular | ruim    | péssimo | Não sei avaliar | Total Geral |
| Concordo Totalmente                          | 87,12%  | 74,42%    | 53,98%  | 40,00%  | 50,00%  | 54,55%  | 62,50%          | 64,28%      |
| Concordo mais do que discordo                | 10,73%  | 22,56%    | 41,81%  | 47,22%  | 28,95%  | 36,36%  | 25,00%          | 30,55%      |
| Discordo mais do que concordo                | 0,86%   | 1,63%     | 2,88%   | 11,11%  | 15,79%  | 9,09%   | 12,50%          | 3,70%       |
| Discordo Totalmente                          | 0,43%   | 0,00%     | 0,22%   | 0,56%   | 2,63%   | 0,00%   | 0,00%           | 0,30%       |
| Não tenho opinião                            | 0,86%   | 1,40%     | 1,11%   | 1,11%   | 2,63%   | 0,00%   | 0,00%           | 1,18%       |
| Total Geral                                  | 100,00% | 100,00%   | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%         | 100,00%     |

| <b>Avaliação do Polo de Apoio Presencial</b> |        |           |        |         |        |         |                 |             |
|--|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|-----------------|-------------|
| <b>Grau de Concordância</b>                  | ótimo  | muito bom | bom    | regular | ruim   | péssimo | Não sei avaliar | Total Geral |
| Concordo Totalmente                          | 87,12% | 74,42%    | 53,98% | 40,00%  | 50,00% | 54,55%  | 62,50%          | 64,28%      |
| Concordo mais do que discordo                | 10,73% | 22,56%    | 41,81% | 47,22%  | 28,95% | 36,36%  | 25,00%          | 30,55%      |
| Discordo mais do que concordo                | 0,86%  | 1,63%     | 2,88%  | 11,11%  | 15,79% | 9,09%   | 12,50%          | 3,70%       |

|                     |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Discordo Totalmente | 0,43%   | 0,00%   | 0,22%   | 0,56%   | 2,63%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,30%   |
| Não tenho opinião   | 0,86%   | 1,40%   | 1,11%   | 1,11%   | 2,63%   | 0,00%   | 0,00%   | 1,18%   |
| Total Geral         | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 9-** Nível de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por avaliação da qualidade das estruturas de apoio do curso.

| Avaliação das estruturas de apoio do curso |         |           |         |         |         |         |                 |             |
|--|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|-----------------|-------------|
| Grau de Concordância                       | ótimo   | muito bom | bom     | regular | ruim    | péssimo | Não sei avaliar | Total Geral |
| Concordo Totalmente                        | 87,85%  | 74,29%    | 53,96%  | 43,64%  | 39,53%  | 16,67%  | 0,00%           | 64,28%      |
| Concordo mais do que discordo              | 10,53%  | 24,29%    | 41,19%  | 46,67%  | 34,88%  | 22,22%  | 100,00%         | 30,55%      |
| Discordo mais do que concordo              | 0,40%   | 0,94%     | 2,64%   | 8,48%   | 23,26%  | 50,00%  | 0,00%           | 3,70%       |
| Discordo Totalmente                        | 0,00%   | 0,00%     | 0,44%   | 0,00%   | 2,33%   | 5,56%   | 0,00%           | 0,30%       |
| Não tenho opinião                          | 1,21%   | 0,47%     | 1,76%   | 1,21%   | 0,00%   | 5,56%   | 0,00%           | 1,18%       |
| Total Geral                                | 100,00% | 100,00%   | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%         | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

Tendência semelhante ocorre na avaliação a respeito do polo de apoio presencial e das estruturas de apoio do curso. Dentre os egressos que avaliaram o polo de apoio como sendo ótimo, 87,12% concordaram totalmente com a afirmação a respeito da melhoria do desempenho profissional. À medida que cai o nível da avaliação do polo, cai também o número de egressos que concordam totalmente com a afirmação em questão. No entanto, há algumas exceções, pois dos que avaliaram o polo como bom, 53,96% concordaram totalmente, dos que avaliaram como regular, 40% concordaram totalmente, e dos que avaliaram como ruim, 50% dos egressos concordaram totalmente. Ou seja, o número dos que concordaram totalmente é maior dentre os que avaliaram o curso como ruim, mesmo assim, percebe-se que há sim uma relação entre as variáveis qualitativas de avaliação do polo e grau de concordância a respeito da melhoria do curso.

Por fim, no tocante à tabela 9, se fosse traçado uma reta linear em um gráfico no qual o eixo X fosse a avaliação das estruturas de apoio ao curso e o eixo Y fosse apenas o grau de concordância ‘concordo totalmente’, poderíamos traçar uma reta linear e decrescente, pois à medida que decresce nível da avaliação das estrutura (onde ótimo é o nível mais alto e péssimo o nível mais baixo) decresce também o percentual de egressos que concordam totalmente que tiveram melhoria em seu desempenho profissional após ter cursado GPM.

### 3.1.3 – Melhoria de Desempenho e possuir Pós-Graduação prévia

Em relação ao egresso possuir ou não cursos de pós-graduação anteriores, a hipótese era de que caso o aluno já tivesse outros cursos nesse nível, ele poderia tender a achar que não agregou tanto conhecimento quanto alguém que fez a sua primeira pós-graduação. No entanto, os dados da tabela 10 demonstram não haver diferença significativa entre as duas situações, já que o grau de concordância entre os que tinham ou não uma pós-graduação anterior são bastante próximos.

**Tabela 10-** Nível de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, por ter feito ou não pós-graduação anterior ao curso

| <b>Existência de Pós-Graduação anterior a cursar GPM</b> |            |            |                    |
|--|------------|------------|--------------------|
| <b>Grau de Concordância</b>                              | <b>Sim</b> | <b>Não</b> | <b>Total Geral</b> |
| Concordo totalmente                                      | 65,64%     | 63,30%     | 64,25%             |
| Concordo mais do que discordo                            | 27,82%     | 32,46%     | 30,57%             |
| Discordo mais do que concordo                            | 4,55%      | 3,12%      | 3,70%              |
| Discordo totalmente                                      | 0,36%      | 0,25%      | 0,30%              |
| Não tenho opinião  | 1,64%      | 0,87%      | 1,18%              |
| Total Geral  | 100,00%    | 100,00%    | 100,00%            |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.1.4 – Melhoria de Desempenho e Área de estudo na Graduação

No caso da área do curso de graduação cursado, a suspeita era de que cursos na área de Ciências Humanas e Ciências Sociais trariam uma base de conhecimentos mais sólida para o aluno, possibilitando que ele tivesse condições de assimilar os conteúdos com mais facilidade, contribuindo então, para um maior aproveitamento do que foi aprendido. No entanto, conforme a tabela 10 em todas as áreas mais de 50% dos egressos concordaram totalmente que o curso melhorou o desempenho profissional deles. Sendo que o destaque foi para a área de Ciências Biológicas, na qual 82,76% dos alunos concordaram totalmente e 17,24 concordaram mais que discordaram, ou seja, todos os egressos que fizeram cursos na área de

Biológicas na graduação consideraram que o curso de GPM melhorou seu desempenho profissional.

**Tabela 11-** Nível de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, de acordo com a área do curso de graduação

| Grau de Concordância          | Área de estudo da Graduação |            |         |         |         |         |             |             |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|-------------|-------------|
|                               | Agrárias                    | Biológicas | Exatas  | Humanas | Saúde   | Sociais | Engenharias | Linguística |
| Concordo Totalmente           | 62,50%                      | 82,76%     | 65,38%  | 63,50%  | 53,33%  | 61,58%  | 62,07%      | 76,47%      |
| Concordo mais do que discordo | 31,25%                      | 17,24%     | 31,41%  | 30,55%  | 40,00%  | 33,05%  | 34,48%      | 17,65%      |
| Discordo mais do que concordo | 6,25%                       | 0,00%      | 2,56%   | 4,34%   | 2,22%   | 4,24%   | 0,00%       | 2,94%       |
| Discordo Totalmente           | 0,00%                       | 0,00%      | 0,00%   | 0,00%   | 2,22%   | 0,85%   | 0,00%       | 0,00%       |
| Não tenho opinião             | 0,00%                       | 0,00%      | 0,64%   | 1,61%   | 2,22%   | 0,28%   | 3,45%       | 2,94%       |
| Total Geral                   | 100,00%                     | 100,00%    | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.1.5 Melhoria de Desempenho e ser servidor público quando iniciou o curso

Vislumbrava-se que o fato de um aluno já ser ou não servidor público poderia influenciar na melhoria ou não de seu perfil profissional. Em tese, alunos que já fossem servidores públicos poderiam conseguir processar as informações e conteúdos aprendidos de forma diferenciada, por já conhecerem a realidade do serviço público, e não precisariam abstrair para entender certas situações e conceitos estudados. No entanto, isso não se confirma. Conforme dados da tabela 12, não há diferença significativa entre os que já eram servidores públicos e os que não eram.

**Tabela 12-** Nível de Concordância a respeito da melhora do desempenho profissional, de acordo com quem era servidor público ou não antes de cursar GPM

| Grau de Concordância          | Servidor público antes de cursar GPM |        |
|-------------------------------|--------------------------------------|--------|
|                               | Sim                                  | Não    |
| Concordo Totalmente           | 64,60%                               | 62,89% |
| Concordo mais do que discordo | 30,38%                               | 31,25% |
| Discordo mais do que          | 3,65%                                | 3,91%  |

|                     |         |         |
|---------------------|---------|---------|
| concordo            |         |         |
| Discordo Totalmente | 0,27%   | 0,39%   |
| Não tenho opinião   | 1,09%   | 1,56%   |
| Total Geral         | 100,00% | 100,00% |

**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**

A análise inicial dos dados referentes à primeira dimensão de resultados sugere que diversos elementos que foram hipotetizados como sendo fatores explicativos das percepções de melhora (ou não) do desempenho profissional não apresentam associações claras e observáveis nos dados oriundos do survey. Fatores como “idade”, “pós-graduação previa”, “área de graduação” e “atuação no serviço público” parecem não estar diretamente associados com as variações nas categorias de concordância/discordância. Isso se explica, em parte, em função da distribuição muito concentrada da amostra nas categorias de concordância - quase 95% dos respondentes concordam que observaram melhorias no seu desempenho profissional após o GPM. No entanto, os resultados indicam que a qualidade do curso, das estruturas de apoio e do polo são os fatores que parecem explicar melhor por que uma parcela, ainda que pequena, dos egressos não terem concordado com a percepção de melhorias sobre o seu desempenho profissional após o curso. Aqueles egressos que avaliam melhor a qualidade do curso são também os que afirmam terem observado melhoria no seu desempenho profissional. A pequena parcela dos egressos que declarou não ter percebido melhoria no seu desempenho profissional apresenta maior tendência a avaliar negativamente a qualidade do curso.

### **3.2 Resultados da Dimensão de Satisfação Pessoal**

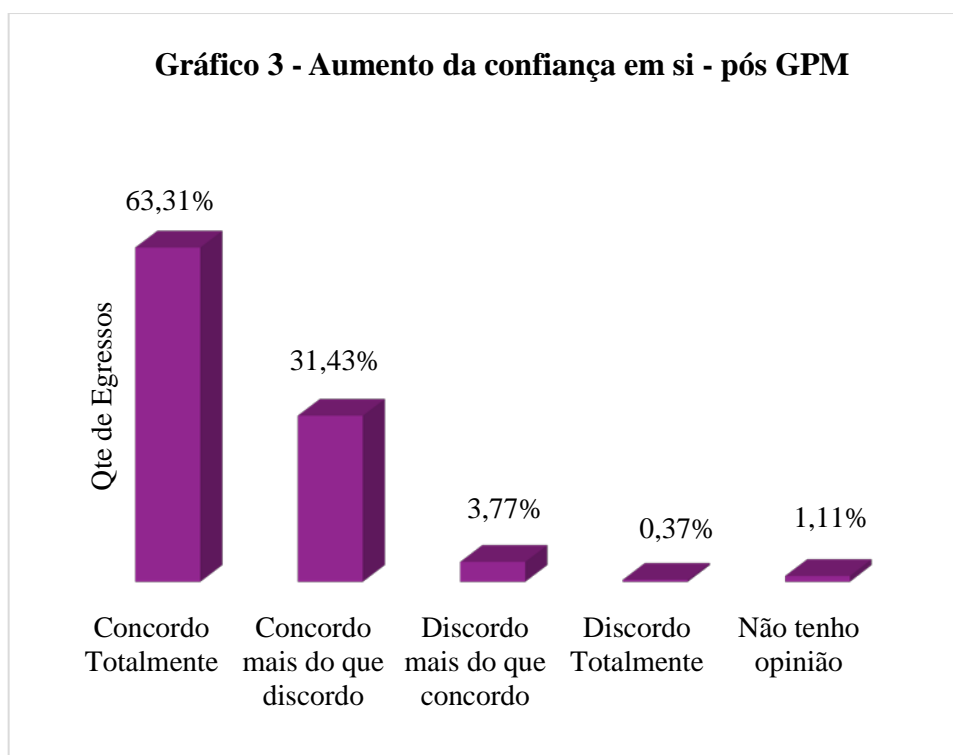
A segunda dimensão analisada trata de aspectos relacionados à satisfação pessoal do egresso com os resultados do curso. Essa satisfação pessoal possui duas facetas: uma, se o egresso se sente, independente da opinião dos outros, mais confiante e seguro com o seu próprio conhecimento, após finalizar o curso. A outra, é se o egresso percebe que seus colegas de trabalho e superiores possuem maior respeito e reconhecem a capacitação feita como tendo aspectos positivos.

Para poder observar e diferenciar esses dois aspectos que compõem a dimensão pessoal, as perguntas P19 e P20 foram feitas, com as seguintes redações, respectivamente: “*Após ter participado do curso Gestão Pública Municipal, me sinto mais confiante e seguro para debater questões relativas a gestão pública com meus colegas e superiores no ambiente de trabalho*” (P19); “*Percebo que meus colegas de trabalho e meus superiores me ouvem, admiram e*

*respeitam mais minhas opiniões e decisões após ter feito o curso Gestão Pública Municipal” (P20). Como resposta, o egresso escolhia dentro de uma escala de concordância a que se encaixava melhor na sua situação, dentre as seguintes opções: “Concordo Totalmente; Concordo mais do que discordo; Discordo mais do que concordo; Discordo Totalmente; não tenho opinião”.*

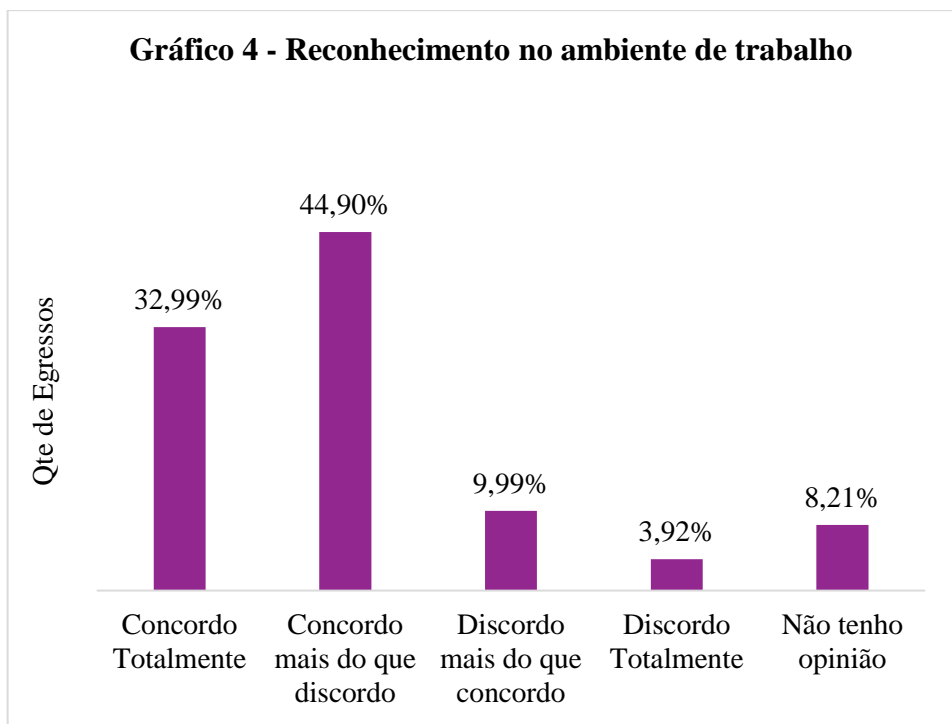
De acordo com o Gráfico nº 3, a maior parte dos egressos respondeu que concordam totalmente que a confiança em si mesmo aumentou após o curso (63,31%), sendo que 31,43% também afirmou concordar mais do que discordar dessa afirmação, fazendo com que 94,74% dos respondentes tenham identificado uma melhoria de sua confiança em relação a ter mais preparado para lidar com questões referentes à gestão pública municipal.

Já em relação ao reconhecimento de terceiros e consequente elevação da estima do egresso no grupo social profissional em que está inserido, os números foram menos animadores, já que o grupo de pessoas que concordaram totalmente com a afirmação não foi a maioria, além do que quase 14% dos respondentes tiveram uma resposta negativa a respeito. Dessa forma, pode-se concluir que em relação à satisfação pessoal, os egressos possuem um contentamento pessoal com o curso, mas nem sempre se sentem reconhecidos por terceiros em relação ao conhecimento adquirido no curso.



**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**





**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.**

Dado os resultados acima, avaliaremos se as hipóteses iniciais relativas a que fatores podem influenciar essa percepção dos egressos em relação a confiança em si mesmo e a percepção que os outros possuem deles, se confirmaram ou foram refutadas.

### 3.2.1 Satisfação Pessoal e Sexo

Uma das hipóteses iniciais era de que as mulheres tenderiam a ter maior nível de satisfação pessoal ao concluir o curso em razão de ainda haver desigualdade entre homens e mulheres, possuindo maior propensão de valorizar mais suas conquistas profissionais e acadêmicas. No entanto, essa hipótese foi refutada pelos dados, já que em ambas as perguntas os homens tiveram maior índice relativo de respostas positivas e as mulheres maior índice relativo de discordância. Ou seja, em geral os homens se sentem mais seguros e reconhecidos no ambiente de trabalho em razão de terem cursado GPM.

**Tabela 13**– Grau de concordância sobre elevação da confiança em si, de acordo com o sexo.

| Grau de Concordância          | Sexo   |        | Total Geral |
|-------------------------------|--------|--------|-------------|
|                               | Fem.   | Masc.  |             |
| Concordo totalmente           | 58,72% | 69,05% | 63,31%      |
| Concordo mais do que discordo | 34,75% | 27,29% | 31,43%      |
| Discordo mais do que concordo | 4,79%  | 2,50%  | 3,77%       |
| Discordo totalmente           | 0,27%  | 0,50%  | 0,37%       |

|                   |         |         |         |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Não tenho opinião | 1,46%   | 0,67%   | 1,11%   |
| Total Geral       | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 14-** Grau de concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, de acordo com o sexo.

| Grau de Concordância          | Sexo    |         | Total Geral |
|-------------------------------|---------|---------|-------------|
|                               | Fem.    | Masc.   |             |
| Concordo totalmente           | 31,69%  | 34,61%  | 32,99%      |
| Concordo mais do que discordo | 44,07%  | 45,92%  | 44,90%      |
| Discordo mais do que concordo | 11,19%  | 8,49%   | 9,99%       |
| Discordo totalmente           | 4,39%   | 3,33%   | 3,92%       |
| Não tenho opinião             | 8,66%   | 7,65%   | 8,21%       |
| Total Geral                   | 100,00% | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.2.2 – Satisfação Pessoal e Faixa Etária

Em relação à faixa etária dos egressos, a hipótese era de que quando maior a faixa-etária, maior a satisfação do egresso em se sentir atualizado e com conhecimentos relevantes para seu trabalho. Porém, essa hipótese também não se confirmou. Conforme se percebe nas tabelas 14 e 15, não se pode afirmar que o maior índice de satisfação está entre as pessoas com mais idade, já que todas as faixas etárias possuem altos níveis de concordância com o nível de confiança em si, e em relação ao reconhecimento de terceiros, apesar de números mais modestos, em geral também todas as faixas etárias possuem uma visão positiva, sem destaque para as faixas etárias à direita da tabela.

**Tabela 15–** Grau de concordância sobre da confiança em si, de acordo com a faixa etária.

| Grau de Concordância          | Faixa Etária |        |        |        |        |             | Total Geral |
|-------------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|                               | 21-30        | 31-40  | 41-50  | 51-60  | 61-70  | Acima de 70 |             |
| Concordo totalmente           | 62,50%       | 82,76% | 65,38% | 63,50% | 53,33% | 61,58%      | 63,31%      |
| Concordo mais do que discordo | 31,25%       | 17,24% | 31,41% | 30,55% | 40,00% | 33,05%      | 31,43%      |
| Discordo mais do que concordo | 6,25%        | 0,00%  | 2,56%  | 4,34%  | 2,22%  | 4,24%       | 3,77%       |
| Discordo totalmente           | 0,00%        | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 2,22%  | 0,85%       | 0,37%       |
| Não tenho opinião             | 0,00%        | 0,00%  | 0,64%  | 1,61%  | 2,22%  | 0,28%       | 1,11%       |

|             |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total Geral | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 16-** Grau de concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, de acordo com a faixa etária.

| Grau de Concordância          | Faixa Etária |         |         |         |         |             | Total Geral |
|-------------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------|-------------|
|                               | 21-30        | 31-40   | 41-50   | 51-60   | 61-70   | Acima de 70 |             |
| Concordo totalmente           | 21,25%       | 33,16%  | 38,80%  | 37,27%  | 30,77%  | 0,00%       | 32,99%      |
| Concordo mais do que discordo | 50,83%       | 42,81%  | 44,54%  | 44,10%  | 46,15%  | 50,00%      | 44,90%      |
| Discordo mais do que concordo | 12,08%       | 10,18%  | 9,29%   | 7,45%   | 15,38%  | 0,00%       | 9,99%       |
| Discordo totalmente           | 5,83%        | 5,09%   | 1,64%   | 1,86%   | 7,69%   | 0,00%       | 3,92%       |
| Não tenho opinião             | 10,00%       | 8,77%   | 5,74%   | 9,32%   | 0,00%   | 50,00%      | 8,21%       |
| Total Geral                   | 100,00%      | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.2.3 – Satisfação Pessoal e tamanho do município

Outra hipótese refutada é a de que os egressos de municípios menores teriam maior grau de satisfação pessoal, em razão de pequenos municípios possuírem menos oportunidades de qualificação a nível de pós-graduação (o que afetaria o grau de confiança em si mesmo), e também há o fato de que os órgãos públicos de municípios pequenos possuem menos pessoas bem qualificadas (o que afetaria o reconhecimento do egresso por terceiros).

**Tabela 17-** Grau de concordância sobre elevação da confiança em si, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha.

| Grau de Concordância          | Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população |                |                 |                   |                 |                  |                 | Total Geral |
|-------------------------------|---|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|
|                               | Até 5.000   | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 100.001 a 500.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | Mais de 500.000 |             |
| Concordo totalmente           | 69,09%  | 75,64%         | 63,16%          | 63,13%            | 64,79%          | 61,78%           | 58,33%          | 63,31%      |
| Concordo mais do que discordo | 29,09%  | 24,36%         | 29,82%          | 31,56%            | 31,84%          | 31,21%           | 34,58%          | 31,43%      |

|                               |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Discordo mais do que concordo | 1,82%   | 0,00%   | 4,68%   | 3,71%   | 2,25%   | 5,73%   | 5,00%   | 3,77%   |
| Discordo totalmente           | 0,00%   | 0,00%   | 0,00%   | 0,53%   | 0,00%   | 0,00%   | 1,25%   | 0,37%   |
| Não tenho opinião             | 0,00%   | 0,00%   | 2,34%   | 1,06%   | 1,12%   | 1,27%   | 0,83%   | 1,11%   |
| Total Geral                   | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 18-** Grau de concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha.

| Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população |   |                |                 |                   |                 |                  |                 |             |
|---|---|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|
| Grau de Concordância  | Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população |                |                 |                   |                 |                  |                 |             |
|   | Até 5.000   | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 100.001 a 500.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | Mais de 500.000 | Total Geral |
| Concordo totalmente   | 40,00%  | 35,90%         | 36,26%          | 32,58%            | 40,13%          | 30,77%           | 27,08%          | 32,99%      |
| Concordo mais do que discordo                                     | 47,27%  | 42,31%         | 43,86%          | 46,07%            | 38,85%          | 47,75%           | 44,58%          | 44,90%      |
| Discordo mais do que concordo                                     | 3,64%   | 6,41%          | 9,94%           | 8,61%             | 12,10%          | 9,55%            | 12,92%          | 9,99%       |
| Discordo totalmente   | 5,45%   | 3,85%          | 3,51%           | 4,49%             | 3,18%           | 3,71%            | 4,17%           | 3,92%       |
| Não tenho opinião   | 3,64%   | 11,54%         | 6,43%           | 8,24%             | 5,73%           | 8,22%            | 11,25%          | 8,21%       |
| Total Geral   | 100,00 %  | 100,00 %       | 100,00 %        | 100,00 %          | 100,00 %        | 100,00 %         | 100,00 %        | 100,00 %    |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

Na tabela 17, percebe-se que há uma ligeira tendência de maior concordância total nos pequenos municípios, a qual vai diminuindo à medida que cresce o tamanho dos municípios. A concordância total nos municípios que tem população entre 5.001 a 10.000 habitantes, é de 100%, sendo que nos municípios com até 5.000 habitantes, é de 98,18%. As outras categorias de municípios possuem grau de concordância total menor que os dois percentuais citados, no entanto são todos superiores a 92% por cento, existindo assim, pouca ou nenhuma relação entre as variáveis observadas. A tabela 18 corrobora essa afirmação, ainda que seja verificável que a discordância parcial cresça à medida que aumenta o porte do município. Há também o fato de que no geral, o percentual de concordância total é menor no aspecto de reconhecimento por parte de terceiros do que a elevação da confiança em si. De todo modo,

como não há uma tendência clara observada nas tabelas acima, conclui-se que não há relação entre a variável tamanho da população com os dois aspectos estudados relativos à dimensão de satisfação pessoal.

### 3.2.4 – Satisfação Pessoal e Renda Familiar

Como as perguntas medem a percepção dos egressos, a hipótese relacionada com a renda familiar é que a satisfação pessoal seria inversamente proporcional ao valor da renda familiar, ou seja, quanto menor a renda familiar, maior a satisfação pessoal em ter feito o curso, isso porque a satisfação em concluir um pós-graduação teria um efeito compensador em relação a baixos salários. Em relação a elevação da confiança a hipótese foi completamente refutada, no entanto, em relação ao reconhecimento de terceiros, apenas 10% dos respondentes que ganham mais de R\$15,760,01 concordaram totalmente com a afirmação, enquanto que a faixa de renda que teve maior percentual de egressos concordando totalmente foi a que possui renda familiar de até R\$1.570.00. Os egressos de maior renda familiar são também, proporcionalmente, os que mais discordam sobre a melhoria do seu reconhecimento após o curso. Dessa forma, podemos afirmar que a renda familiar não influencia na percepção que confiança que os egressos possuem em si após fazerem o curso, mas possui efeitos na percepção que ele tem do reconhecimento de terceiros a respeito deles. Assim, as pessoas com mais altos salários não acham que houve tanta mudança no respeito que os outros tem por eles. Já as pessoas que possuem os menores salários percebem sensível diferença.

**Tabela 19-** Grau de concordância sobre elevação da confiança em si de acordo com a faixa de renda familiar

| Grau de Concordância          | Faixa de Renda familiar |                             |                             |                             |                       | Total Geral |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------|
|                               | Até R\$1.576,00         | R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 | R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 | RS 7.880,01 a R\$ 15.760,00 | Mais de R\$ 15.760,01 |             |
| Concordo totalmente           | 61,26%                  | 62,66%                      | 65,06%                      | 60,94%                      | 65,00%                | 63,31%      |
| Concordo mais do que discordo | 31,53%                  | 32,08%                      | 29,95%                      | 34,90%                      | 25,00%                | 31,43%      |
| Discordo mais do que concordo | 3,60%                   | 3,51%                       | 4,03%                       | 3,65%                       | 5,00%                 | 3,77%       |
| Discordo totalmente           | 0,90%                   | 0,25%                       | 0,48%                       | 0,00%                       | 0,00%                 | 0,37%       |
| Não tenho opinião             | 2,70%                   | 1,50%                       | 0,48%                       | 0,52%                       | 5,00%                 | 1,11%       |

|             |         |         |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total Geral | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 20-** Grau de concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, de acordo com a faixa de renda familiar.

| Grau de Concordância          | Faixa de Renda familiar |                             |                             |                              |                       | Total Geral |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|
|                               | Até R\$1.576,00         | R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 | R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 | R\$ 7.880,01 a R\$ 15.760,00 | Mais de R\$ 15.760,01 |             |
| Concordo totalmente           | 40,54%                  | 31,58%                      | 35,43%                      | 27,60%                       | 10,00%                | 32,99%      |
| Concordo mais do que discordo | 36,94%                  | 47,12%                      | 44,12%                      | 48,96%                       | 40,00%                | 44,90%      |
| Discordo mais do que concordo | 9,01%                   | 9,52%                       | 10,14%                      | 9,90%                        | 20,00%                | 9,99%       |
| Discordo totalmente           | 5,41%                   | 3,01%                       | 4,19%                       | 3,65%                        | 10,00%                | 3,92%       |
| Não tenho opinião             | 8,11%                   | 8,77%                       | 6,12%                       | 9,90%                        | 20,00%                | 8,21%       |
| Total Geral                   | 100,00%                 | 100,00%                     | 100,00%                     | 100,00%                      | 100,00%               | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.2.5 – Satisfação Pessoal e possuir Pós-Graduação prévia

Possuir pós-graduação prévia (antes de cursar GPM) poderia diminuir o grau de satisfação pessoal das pessoas que já tinham tido a experiência de aprendizado nesse nível. Elas seriam mais tendentes também achar que houve pouca mudança em relação ao reconhecimento e respeito dispensado a elas em razão da conclusão do curso de GPM. Porém, não há diferenças significativas entre as respostas de quem possuía e de quem não possuía pós-graduação prévia. Dessa forma, essa hipótese foi refutada.

**Tabela 21** - Grau de concordância sobre elevação da confiança em si, de acordo com possuir ou não pós-graduação anterior ao curso de GPM.

| Grau de Concordância          | Pós-Graduação anterior à GPM |        |             |
|-------------------------------|------------------------------|--------|-------------|
|                               | Sim                          | Não    | Total Geral |
| Concordo totalmente           | 64,18%                       | 62,72% | 63,31%      |
| Concordo mais do que discordo | 30,73%                       | 31,92% | 31,43%      |
| Discordo mais do que concordo | 4,00%                        | 3,62%  | 3,77%       |
| Discordo totalmente           | 0,18%                        | 0,50%  | 0,37%       |
| Não tenho opinião             | 0,91%                        | 1,25%  | 1,11%       |

Total Geral                      100,00%    100,00%    100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 22-** Grau de concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, de acordo com possuir ou não pós-graduação anterior ao curso de GPM.

| Grau de Concordância          | Pós-Graduação anterior à GPM |         |             |
|-------------------------------|------------------------------|---------|-------------|
|                               | Sim                          | Não     | Total Geral |
| Concordo totalmente           | 33,67%                       | 30,08%  | 32,99%      |
| Concordo mais do que discordo | 45,53%                       | 42,19%  | 44,90%      |
| Discordo mais do que concordo | 10,13%                       | 9,38%   | 9,99%       |
| Discordo totalmente           | 4,11%                        | 3,13%   | 3,92%       |
| Não tenho opinião             | 6,57%                        | 15,23%  | 8,21%       |
| Total Geral                   | 100,00%                      | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.2.6 – Satisfação Pessoal e a Qualidade do Curso

Em relação a qualidade do curso, ao se verificar os três aspectos de qualidade que figuraram no survey, verificou-se que no caso desta dimensão e das seguintes, as respostas eram bastante parecidas, optando-se por criar uma média da qualidade do curso. Essa média foi criada transformando-se as variáveis de qualidade em variáveis quantitativas. As respostas dos egressos quanto à qualidade podiam ser “ótimo, muito bom, bom, regular, ruim e péssimo”, sendo que a cada uma dessas opções foi atribuído um número inteiro, da seguinte forma: ótimo = 5; muito bom = 4; bom = 3; regular = 2; ruim = 1; péssimo = 0. Assim, criou-se uma nova variável de qualidade que abarca as três originais: a média da qualidade do curso.

**Tabela 23** - Grau de concordância sobre elevação da confiança em si, de acordo com a faixa da média de qualidade do curso.

| Grau de Concordância          | Faixa da Média de qualidade do curso |                |                |                |                |        | Total Geral |
|-------------------------------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|-------------|
|                               | Menor que 1                          | Entre 1 e 1,99 | Entre 2 e 2,99 | Entre 3 e 3,99 | Entre 4 e 4,99 | 5      |             |
| Concordo totalmente           | 20,00%                               | 23,08%         | 36,32%         | 59,31%         | 75,88%         | 87,59% | 63,31%      |
| Concordo mais do que discordo | 20,00%                               | 42,31%         | 50,25%         | 36,13%         | 22,95%         | 11,03% | 31,43%      |
| Discordo mais do que concordo | 40,00%                               | 26,92%         | 11,94%         | 2,55%          | 0,70%          | 0,69%  | 3,77%       |

|                     |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Discordo totalmente | 20,00%  | 3,85%   | 0,50%   | 0,18%   | 0,23%   | 0,00%   | 0,37%   |
| Não tenho opinião   | 0,00%   | 3,85%   | 1,00%   | 1,82%   | 0,23%   | 0,69%   | 1,11%   |
| Total Geral         | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 24** - Grau de concordância sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, de acordo com a faixa da média de qualidade do curso.

| Grau de Concordância          | Faixa da Média de qualidade do curso |                |                |                |                |         | Total Geral |
|-------------------------------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-------------|
|                               | Menor que 1                          | Entre 1 e 1,99 | Entre 2 e 2,99 | Entre 3 e 3,99 | Entre 4 e 4,99 | 5       |             |
| Concordo totalmente           | 0,00%                                | 15,38%         | 14,93%         | 25,73%         | 43,09%         | 60,00%  | 32,99%      |
| Concordo mais do que discordo | 20,00%                               | 23,08%         | 50,25%         | 50,73%         | 42,62%         | 26,90%  | 44,90%      |
| Discordo mais do que concordo | 20,00%                               | 11,54%         | 21,89%         | 10,77%         | 4,92%          | 4,83%   | 9,99%       |
| Discordo totalmente           | 60,00%                               | 26,92%         | 7,96%          | 2,37%          | 2,11%          | 3,45%   | 3,92%       |
| Não tenho opinião             | 0,00%                                | 23,08%         | 4,98%          | 10,40%         | 7,26%          | 4,83%   | 8,21%       |
| Total Geral                   | 100,00%                              | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

A hipótese era de que quanto maior a qualidade do curso, maior a satisfação pessoal. Essa hipótese se comprovou, já que as pessoas que quanto maior a nota atribuída ao curso, maior o percentual de pessoas que concordaram totalmente com as afirmações. Temos que os respondentes possuem um bom nível de satisfação pessoal com o curso, principalmente no tocante a confiar em si próprio, em relação aos conhecimentos adquiridos. Das variáveis consideradas que poderiam ter influência sobre as respostas, identificou-se a qualidade do curso como tendo uma forte relação com a percepção dos egressos, sendo quanto maior a qualidade percebida do curso, maior o grau de satisfação pessoal também. Do mesmo modo, quanto menor a qualidade atribuída ao curso em geral, menor a satisfação pessoal do egresso com o curso.

Percebeu-se também uma relação considerável entre a renda familiar e o aspecto da dimensão de satisfação pessoal relacionado ao reconhecimento de terceiros, pois quanto maior

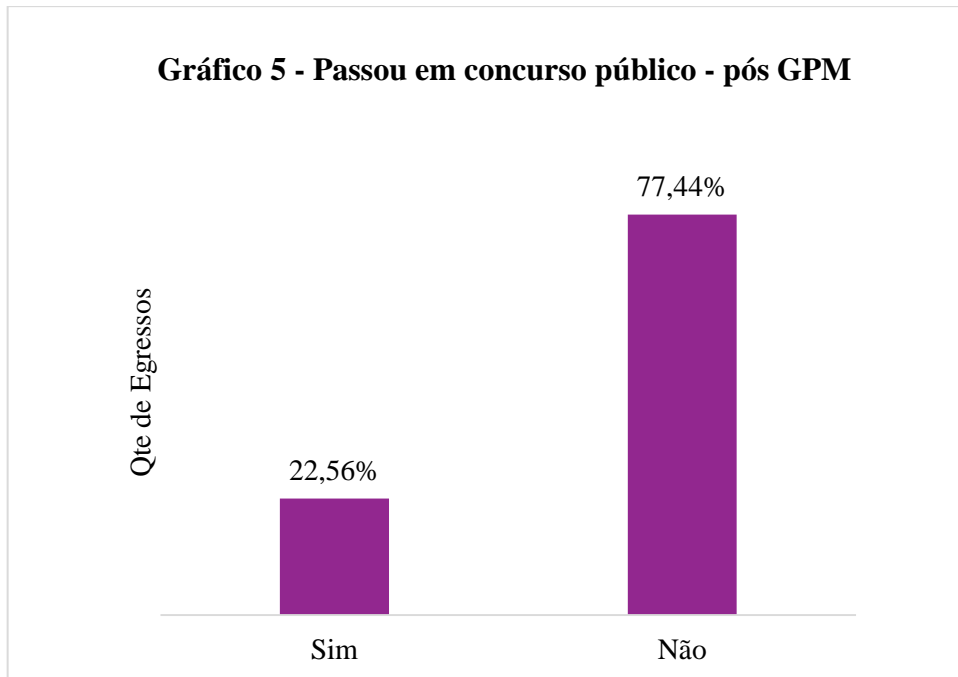


a faixa de renda, menor a proporção de egressos que concordam que obtiveram reconhecimento de terceiros, de igual modo, quanto menor a faixa de renda, maior a proporção dos egressos que perceberam haver aumento de reconhecimento de terceiros. Assim, as variáveis possuem uma forte relação. Ao contrário, o outro aspecto da dimensão pessoal, a elevação da confiança em si, demonstrou não ter relação com a faixa de renda, pois as proporções de egressos que concordam totalmente em cada faixa de renda são semelhantes, não havendo então, relação existente. Portanto, não podemos concluir que há associação entre a dimensão de satisfação pessoal como um todo com a variável faixa de renda, mas sim que esta possui uma forte relação com a percepção de reconhecimento de terceiros, e que não possui relação com a elevação de confiança em si por parte do egresso. Quanto às variáveis “pós-graduação prévia”, “tamanho do município”, “faixa etária” e “gênero”, estas não possuem relações substantivas com a dimensão de satisfação pessoal.

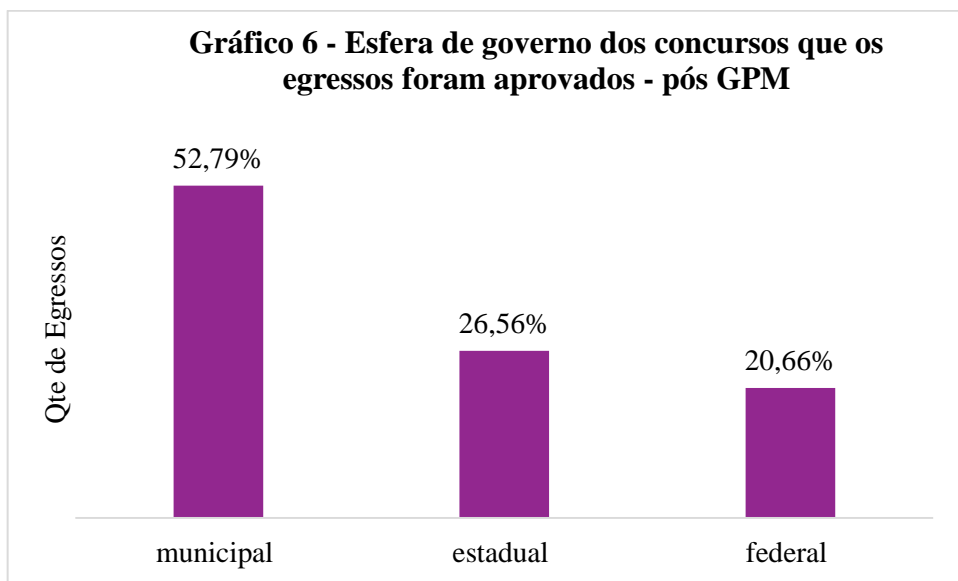
### **3.3- Resultados da Dimensão de Crescimento Profissional**

A dimensão relativa do crescimento profissional buscou obter dados de fatos objetivos a respeito do crescimento profissional dos egressos. Para tanto, 3 perguntas se referem diretamente a conquistas obtidas no meio profissional do serviço público, e uma na iniciativa privada. Considerou-se a iniciativa privada também pois trabalhou-se com a possibilidade de parte dos egressos ser da iniciativa privada, já que o curso não é restrito a servidores públicos, apesar de estes serem seu público alvo. Assim, a perguntas tratavam de saber se o egresso passou em algum concurso público, se ele assumiu alguma função comissionada ou foi cedido a outro órgão público, em razão dos conhecimentos adquiridos no curso, e por fim, caso trabalhe na iniciativa privada se teve algum tipo de promoção.

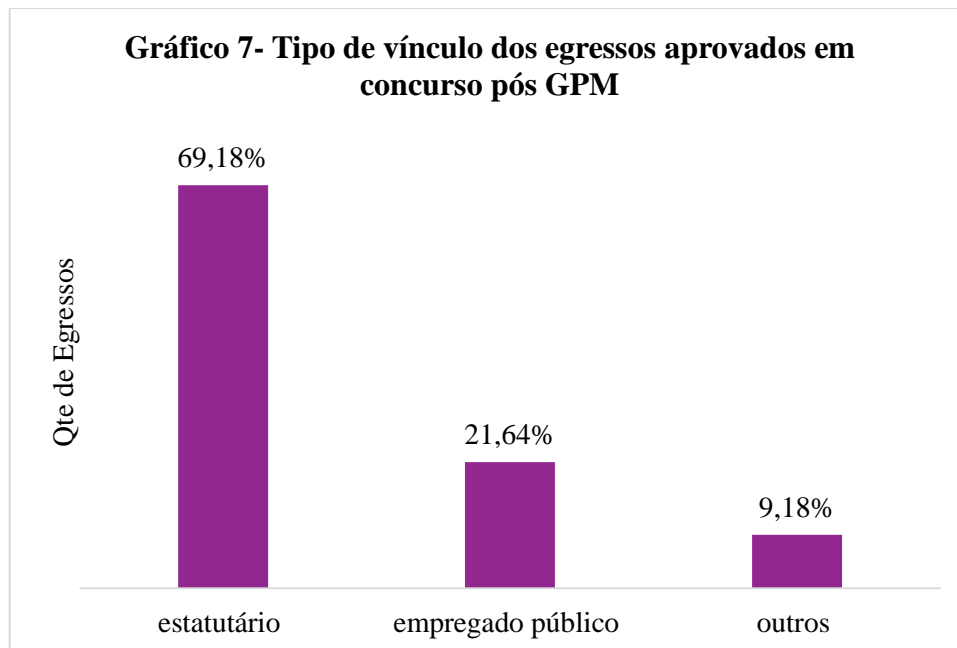
Ao total, 22,56% dos egressos passaram em algum concurso público após cursarem GPM, um número significativo, que em termos absolutos corresponde a 305 pessoas. Destas, 52,79% para concursos municipais, e 69,18% para cargos com vínculo de estatutário. Esses números demonstram bons frutos relacionados ao curso, pois já que o objetivo do curso é capacitar os servidores públicos municipais, ele tem logrado êxito, inclusive em preparar essas pessoas previamente. A maioria estar no serviço municipal reforça o caráter direcionado do curso, e a maior parte dos servidores serem estatutários, sinaliza o bom investimento no sentido de capacitação de pessoas que ou já são ou provavelmente serão estáveis no serviço público, integrando o corpo burocrático estatal a ser continuamente capacitado.



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

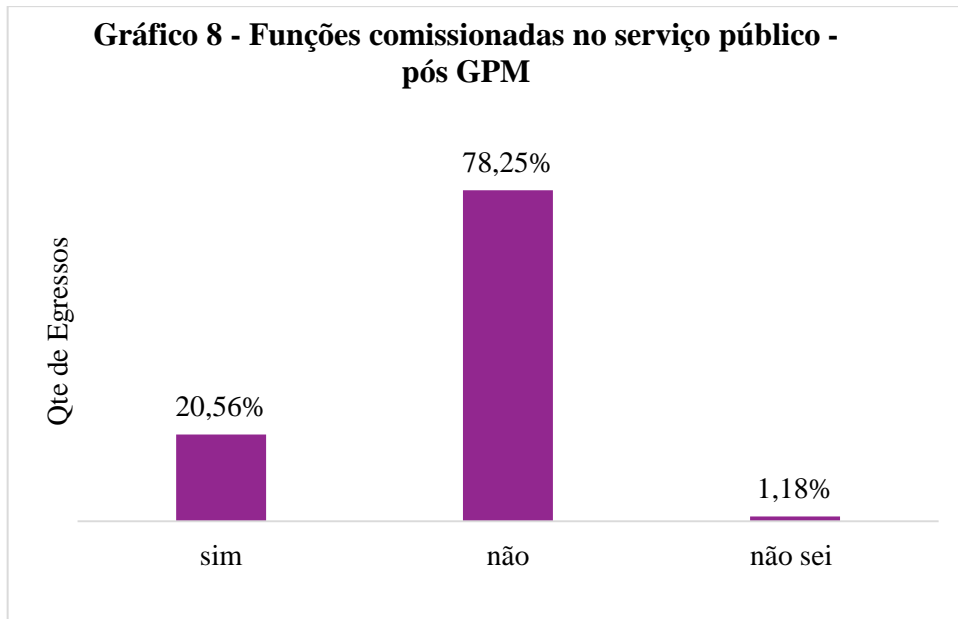


Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

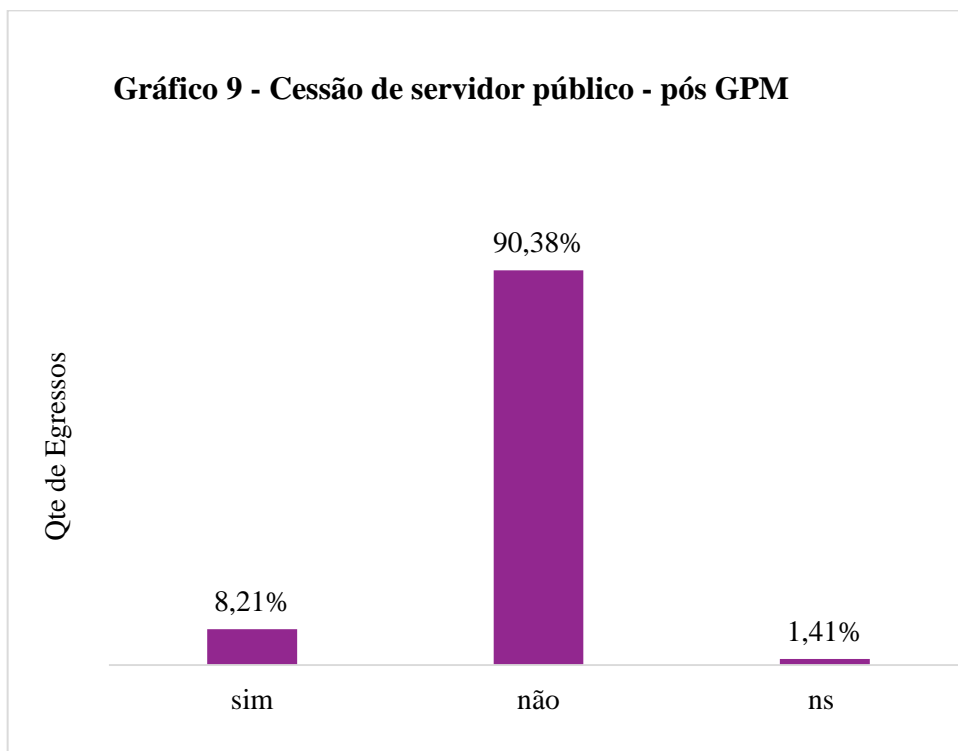


**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria**

A quantidade de egressos que ocupam cargos comissionados de chefia ou de assessoramento também se mostrou expressiva, 20,56% do total. Isso demonstra que a capacitação teve efeitos relevantes na preparação dos servidores para assumirem cargos de gestão. O número de servidores que foram cedidos a outros órgãos em razão de conhecimentos especializados obtidos no curso foi de 8,21%. Ainda assim, não deixa de ser um número também relevante, principalmente se considerarmos que o processo e cessão de um órgão para outro é muito mais complexo do que a simples nomeação a um cargo em um órgão, dependendo de uma série de outras variáveis. Considerando isso, podemos considerar que os efeitos de ordem objetiva de crescimento profissional após cursar GPM foram bastantes substantivos.



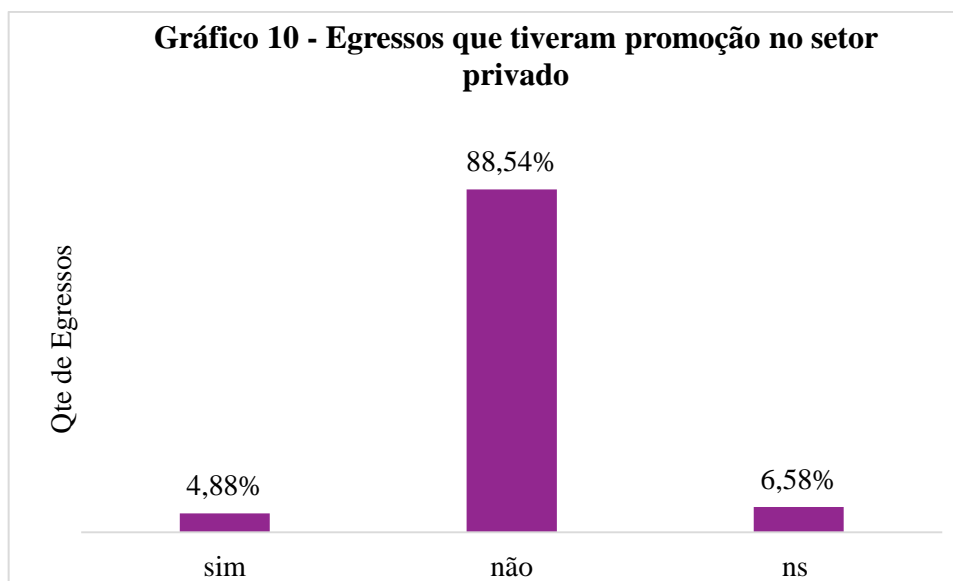
Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

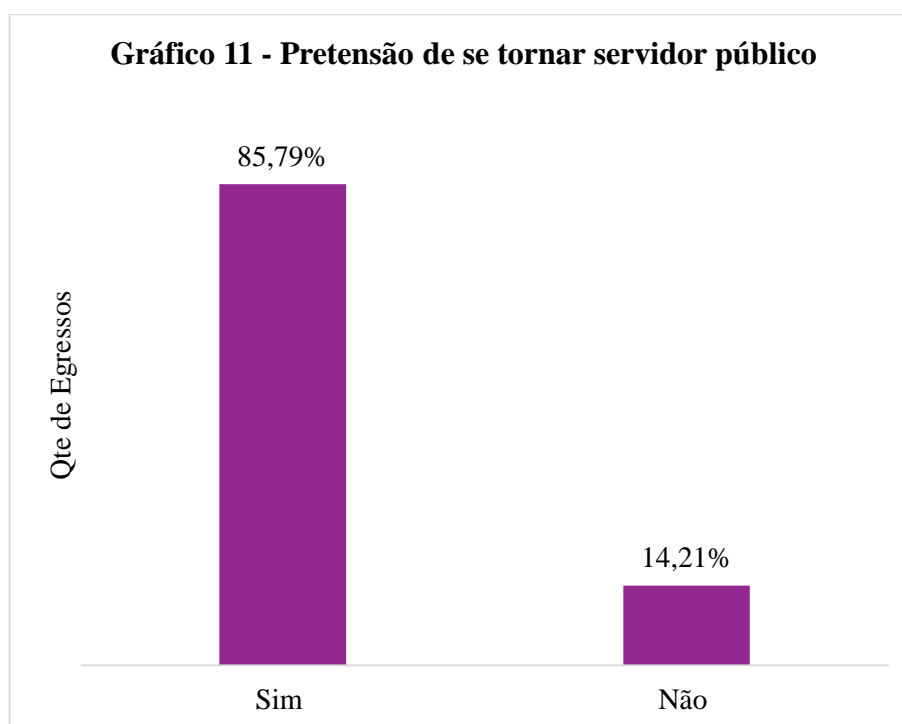
O gráfico 10 abaixo indica que 4,88% de todos os egressos que responderam à pesquisa tiveram promoção no setor privado. O número não parece ser tão expressivo, no entanto, se levarmos em consideração apenas os egressos que trabalham na iniciativa privada, temos que 34,74% das pessoas que trabalham na iniciativa privada tiveram algum tipo de

promoção, demonstrando que obteve resultados positivos não previstos ou até mesmo não considerados, como a capacitação de mão-de-obra das empresas privadas.



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

Havia uma pergunta no questionário, para aqueles que trabalham na iniciativa privada se eles pretendiam, algum dia, se tornarem servidores público (já que cursaram uma especialização voltada para isso). O resultado das respostas foi que dos 190 egressos que ainda não são servidores públicos, 85,79% pretende ser servidor público. Provavelmente ainda só não obtiveram êxito em algum concurso público.



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.3.1 - Crescimento Profissional e a Faixa Etária

A hipótese inicial relacionada à faixa etária era a de que quanto mais jovens os egressos, maior a possibilidade de terem obtido crescimento profissional após a conclusão do curso, em razão de estarem mais ávidos por construir uma carreira. A hipótese se mostrou verdadeira para apenas um dos casos: entre os que passaram em concursos após terem cursado GPM. Entre os jovens com idade entre 21 e 30 anos, houve o maior índice de aprovação em concurso, seguido pelos egressos com idade entre 31-40. Isto pode se dever a possuir mais tempo disponível para o estudo, bem como menos tempo que concluíram a educação formal.

Já em relação ao crescimento advindo de promoções, cargos de chefia e até mesmo cessão para outro órgão, outras faixas etárias possuíram maior proporção de egressos que conseguiram algum tipo de crescimento considerado, e não mais a de 21 a 30. Isso pode demonstrar que a experiência no trabalho em si, pesa consideravelmente para que alguém assuma posições de destaque. Dentre os egressos que tem entre 31 e 40 anos houve o maior percentual de pessoas que assumiram cargos de chefia ou assessoramento no serviço público. Por sua vez a faixa etária de 60-70 liderou a quantidade de pessoas cedidas a outros órgãos, com mais de 30%. A razão pode ser a influência que as pessoas dessa idade possuem em seus órgãos de origem, depois de anos de serviços prestados. Por fim, entre as pessoas que trabalham na iniciativa privada, também foram as que tem idade entre 61-70 que tiveram maior índice de promovidos, ressaltando novamente o quesito experiência como muito relevante para promoções em geral.

**Tabela 25** – Passou em concurso público após cursar GPM, de acordo com a faixa etária

|                            | Faixa Etária |         |         |         |         |             |             |
|----------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------|-------------|
| Passou em concurso pós GPM | 21-30        | 31-40   | 41-50   | 51-60   | 61-70   | Acima de 70 | Total Geral |
| Sim                        | 29,17%       | 24,21%  | 19,40%  | 14,91%  | 15,38%  | 0,00%       | 22,56%      |
| Não                        | 70,83%       | 75,79%  | 80,60%  | 85,09%  | 84,62%  | 100,00%     | 77,44%      |
| Total Geral                | 100,00%      | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 26**- Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, de acordo com a faixa etária.

|          | Faixa Etária |        |        |        |        |             |             |
|----------|--------------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
| Nomeação | 21-30        | 31-40  | 41-50  | 51-60  | 61-70  | Acima de 70 | Total Geral |
| Sim      | 15,42%       | 20,88% | 24,04% | 19,88% | 15,38% | 0,00%       | 20,56%      |
| Não      | 82,50%       | 78,25% | 75,14% | 78,26% | 84,62% | 100,00%     | 78,25%      |

|             |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Não sei     | 2,08%   | 0,88%   | 0,82%   | 1,86%   | 0,00%   | 0,00%   | 1,18%   |
| Total Geral | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 27** - Cessão para um órgão público, de acordo com a faixa etária.

| Cessão      | Faixa Etária |         |         |         |         |             | Total Geral |
|-------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------|-------------|
|             | 21-30        | 31-40   | 41-50   | 51-60   | 61-70   | Acima de 70 |             |
| Sim         | 3,75%        | 6,49%   | 10,66%  | 13,66%  | 30,77%  | 0,00%       | 8,21%       |
| Não         | 94,58%       | 92,63%  | 87,70%  | 83,85%  | 69,23%  | 100,00%     | 90,38%      |
| Não sei     | 1,67%        | 0,88%   | 1,64%   | 2,48%   | 0,00%   | 0,00%       | 1,41%       |
| Total Geral | 100,00%      | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

**Tabela 28** - Teve algum tipo de promoção no setor privado após cursar GPM, de acordo com a faixa etária

| Promoção - setor privado | Faixa Etária |        |        |        |        |             | Total Geral |
|--------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|                          | 21-30        | 31-40  | 41-50  | 51-60  | 61-70  | acima de 70 |             |
| Sim                      | 5,42%        | 4,04%  | 4,92%  | 6,83%  | 7,69%  | 0,00%       | 4,88%       |
| Não                      | 89,58%       | 89,12% | 87,98% | 86,34% | 84,62% | 100,00%     | 88,54%      |
| Não sei                  | 5,00%        | 6,84%  | 7,10%  | 6,83%  | 7,69%  | 0,00%       | 6,58%       |

| Promoção - setor privado | Faixa Etária |         |         |         |         |             | Total Geral |
|--------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------|-------------|
|                          | 21-30        | 31-40   | 41-50   | 51-60   | 61-70   | acima de 70 |             |
| Sim                      | 5,42%        | 4,04%   | 4,92%   | 6,83%   | 7,69%   | 0,00%       | 4,88%       |
| Não                      | 89,58%       | 89,12%  | 87,98%  | 86,34%  | 84,62%  | 100,00%     | 88,54%      |
| Não sei                  | 5,00%        | 6,84%   | 7,10%   | 6,83%   | 7,69%   | 0,00%       | 6,58%       |
| Total Geral              | 100,00%      | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

### 3.3.2 - Crescimento Profissional e tamanho do município

No tocante ao tamanho do município em que o egresso trabalha, mais uma vez o raciocínio é de que quanto maior o município, maiores as oportunidades de crescer profissionalmente, pois maior será a quantidade de órgãos públicos, de chefias e de assessorias, bem como o número de empresas privadas com bons empregos. No entanto, não há qualquer padrão nas respostas que indique que haja influência do tamanho do município no crescimento profissional. Isso porque para cada situação analisada de tipo de crescimento, as

respostas se distribuíram de forma distinta, ora com maior êxito de egressos de municípios pequenos, ora de municípios grandes ou médios. Portanto, essa hipótese foi totalmente refutada pelos dados das tabelas abaixo:

**Tabela 29** – Passou em concurso público após cursar GPM, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha

| <b>Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população</b> |           |                |                 |                 |                  |                   |                 |             |
|--|-----------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| <b>Passou em concurso pós GPM</b>  | Até 5.000 | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | 100.001 a 500.000 | Mais de 500.000 | Total Geral |
| Sim  | 20,00%    | 15,38%         | 23,39%          | 22,10%          | 24,84%           | 24,40%            | 21,25%          | 22,56%      |
| Não  | 80,00%    | 84,62%         | 76,61%          | 77,90%          | 75,16%           | 75,60%            | 78,75%          | 77,44%      |
| Total Geral  | 100,00%   | 100,00%        | 100,00%         | 100,00%         | 100,00%          | 100,00%           | 100,00%         | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 30-** Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha.

| <b>Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população</b> |           |                |                 |                 |                  |                   |                 |             |
|--|-----------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| <b>Nomeação</b>  | Até 5.000 | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | 100.001 a 500.000 | Mais de 500.000 | Total Geral |
| Sim  | 9,09%     | 15,38%         | 24,56%          | 20,22%          | 24,20%           | 22,02%            | 17,92%          | 20,56%      |
| Não  | 90,91%    | 84,62%         | 74,85%          | 77,90%          | 75,80%           | 76,13%            | 80,83%          | 78,25%      |
| Não sei  | 0,00%     | 0,00%          | 0,58%           | 1,87%           | 0,00%            | 1,86%             | 1,25%           | 1,18%       |
| Total Geral  | 100,00%   | 100,00%        | 100,00%         | 100,00%         | 100,00%          | 100,00%           | 100,00%         | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 31**– Cessão para um órgão público, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha

| <b>Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população</b> |           |                |                 |                 |                  |                   |                 |             |
|--|-----------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| <b>Cessão</b>  | Até 5.000 | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | 100.001 a 500.000 | Mais de 500.000 | Total Geral |
| Sim  | 7,27%     | 6,41%          | 8,19%           | 9,74%           | 9,55%            | 8,22%             | 6,67%           | 8,21%       |
| Não  | 90,91%    | 93,59%         | 90,64%          | 88,39%          | 89,17%           | 90,72%            | 91,25%          | 90,38%      |
| Não sei  | 1,82%     | 0,00%          | 1,17%           | 1,87%           | 1,27%            | 1,06%             | 2,08%           | 1,41%       |



|             |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total Geral | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 32**– Teve algum tipo de promoção no setor privado após cursar GPM, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha

| Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população |           |                |                 |                 |                  |                   |                 |             |
|---|-----------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| Promoção no setor privado   | Até 5.000 | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | 100.001 a 500.000 | Mais de 500.000 | Total Geral |
| Sim   | 5,73%     | 3,64%          | 2,56%           | 4,68%           | 4,49%            | 5,31%             | 5,42%           | 4,88%       |
| Não   | 88,54%    | 94,55%         | 92,31%          | 90,64%          | 87,27%           | 87,00%            | 88,33%          | 88,54%      |
| Não sei   | 5,73%     | 1,82%          | 5,13%           | 4,68%           | 8,24%            | 7,69%             | 6,25%           | 6,58%       |
| Total Geral   | 100,00%   | 100,00%        | 100,00%         | 100,00%         | 100,00%          | 100,00%           | 100,00%         | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.3.3 - Crescimento Profissional e Renda Familiar

O crescimento profissional geralmente é acompanhado de aumento de salário. Sendo assim, pessoas com renda familiar mais baixa tenderiam a buscar com mais afinco crescer profissionalmente. Outro ponto é que há poucas posições disponíveis com altos salários, então quanto maior é o salário de alguém, menores são os cargos com salários mais alto ainda que esteja disponível. Assim, a hipótese é que quando menor a renda familiar, maior o crescimento profissional.

A hipótese é refutada, mas não pela mesma razão em todos os casos. No caso de crescimento econômico das pessoas que receberam cargos de chefia e assessoramento no serviço público percebe-se que aconteceu exatamente o contrário da hipótese inicial: quanto maior a renda, maior foi o crescimento profissional desse tipo. Assim nesse aspecto temos uma relação forte entre as variáveis, que se comportam de forma diretamente proporcional. Já nas situações de passar em um concurso ou ser cedido para outro órgão, as faixas de renda intermediária tiveram maior número de egressos obtendo crescimento. Por fim, no caso da iniciativa privada os números são bem próximos em todas as faixas de renda.

**Tabela 33** – Passou em concurso público após cursar GPM, de acordo com a renda familiar

**Faixa de renda familiar**

| Passou em concurso pós GPM | Faixa de renda familiar |                             |                             |                              |                       |             |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|
|                            | Até R\$1.576,00         | R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 | R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 | RS 7.880,01 a R\$ 15.7660,00 | Mais de R\$ 15.760,01 | Total Geral |
| Sim                        | 12,61%                  | 23,31%                      | 25,12%                      | 19,79%                       | 10,00%                | 22,56%      |
| Não                        | 87,39%                  | 76,69%                      | 74,88%                      | 80,21%                       | 90,00%                | 77,44%      |
| Total Geral                | 100,00%                 | 100,00%                     | 100,00%                     | 100,00%                      | 100,00%               | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 34** –Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, de acordo com a renda familiar

| Nomeação    | Faixa de renda familiar |                             |                             |                              |                       |             |
|-------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|
|             | Até R\$1.576,00         | R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 | R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 | RS 7.880,01 a R\$ 15.7660,00 | Mais de R\$ 15.760,01 | Total Geral |
| Sim         | 14,41%                  | 16,54%                      | 22,22%                      | 27,08%                       | 30,00%                | 20,56%      |
| Não         | 83,78%                  | 82,96%                      | 76,49%                      | 70,83%                       | 70,00%                | 78,25%      |
| Não sei     | 1,80%                   | 0,50%                       | 1,29%                       | 2,08%                        | 0,00%                 | 1,18%       |
| Total Geral | 100,00%                 | 100,00%                     | 100,00%                     | 100,00%                      | 100,00%               | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 35**– Cessão para um órgão público, de acordo com a renda familiar.

| Cessão      | Faixa de renda familiar |                             |                             |                               |                       |             |
|-------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------|
|             | Até R\$1.576,00         | R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 | R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 | R\$ 7.880,01 a R\$ 15.7660,00 | Mais de R\$ 15.760,01 | Total Geral |
| Sim         | 6,31%                   | 9,52%                       | 7,89%                       | 8,33%                         | 5,00%                 | 8,21%       |
| Não         | 89,19%                  | 89,72%                      | 90,82%                      | 90,10%                        | 95,00%                | 90,38%      |
| Não sei     | 4,50%                   | 0,75%                       | 1,29%                       | 1,56%                         | 0,00%                 | 1,41%       |
| Total Geral | 100,00%                 | 100,00%                     | 100,00%                     | 100,00%                       | 100,00%               | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 36**–Teve algum tipo de promoção no setor privado após cursar GPM, de acordo com a renda familiar

| Promoção no Setor Privado | Faixa de renda familiar |                             |                             |                             |                       |             |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------|
|                           | Até R\$1.576,00         | R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 | R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 | RS 7.880,01 a R\$ 15.760,00 | Mais de R\$ 15.760,01 | Total Geral |
| Sim                       | 5,41%                   | 5,76%                       | 4,35%                       | 4,69%                       | 5,00%                 | 4,88%       |
| Não                       | 92,79%                  | 88,22%                      | 87,76%                      | 90,10%                      | 80,00%                | 88,54%      |
| Não sei                   | 1,80%                   | 6,02%                       | 7,89%                       | 5,21%                       | 15,00%                | 6,58%       |

|             |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total Geral | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.3.4 – Crescimento Profissional e Média da qualidade do curso

A qualidade do curso estaria associada positivamente com os fatores que indicam crescimento profissional. As tabelas abaixo demonstram que de forma geral, é isso mesmo que ocorre, dentre as pessoas que avaliaram o curso com notas mais altas, o percentual de pessoas que obtiveram crescimento profissional também é maior. A exceção é o percentual de pessoas que deram uma nota inferior a um, já que 20% delas passaram em concurso, assumiram cargos e foram cedidas a outros órgãos. Portanto, se considerarmos apenas os valores de média maiores que 1, veremos que há uma tendência clara de aumento do percentual de crescimento à medida que a média sobe.

**Tabela 37** – Passou em concurso público após cursar GPM, de acordo com a média da qualidade do curso

| Passou em concurso pós GPM | Faixa da Média de qualidade do curso |                |                |                |                |         | Total Geral |
|----------------------------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-------------|
|                            | Menor que 1                          | Entre 1 e 1,99 | Entre 2 e 2,99 | Entre 3 e 3,99 | Entre 4 e 4,99 | 5       |             |
| Sim                        | 20,00%                               | 11,54%         | 20,40%         | 21,53%         | 22,01%         | 33,10%  | 22,56%      |
| Não                        | 80,00%                               | 88,46%         | 79,60%         | 78,47%         | 77,99%         | 66,90%  | 77,44%      |
| Total Geral                | 100,00%                              | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 38** – Nomeação a cargo de chefia ou assessoramento em órgão público, de acordo com a faixa da média de qualidade do curso.

| Nomeação    | Faixa da Média de qualidade do curso |                |                |                |                |         | Total Geral |
|-------------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-------------|
|             | Menor que 1                          | Entre 1 e 1,99 | Entre 2 e 2,99 | Entre 3 e 3,99 | Entre 4 e 4,99 | 5       |             |
| Sim         | 20,00%                               | 7,69%          | 13,43%         | 19,53%         | 22,01%         | 32,41%  | 20,56%      |
| Não         | 80,00%                               | 88,46%         | 86,07%         | 79,56%         | 76,58%         | 65,52%  | 78,25%      |
| Não sei     | 0,00%                                | 3,85%          | 0,50%          | 0,91%          | 1,41%          | 2,07%   | 1,18%       |
| Total Geral | 100,00%                              | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 39**– Cessão para um órgão público, de acordo com a faixa da média de qualidade do curso.

| Faixa da Média de qualidade do curso |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

| <b>Cessão</b> | Menor que 1 | Entre 1 e 1,99 | Entre 2 e 2,99 | Entre 3 e 3,99 | Entre 4 e 4,99 | 5       | Total Geral |
|---------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-------------|
| Sim           | 20,00%      | 0,00%          | 3,48%          | 7,85%          | 9,84%          | 12,41%  | 8,21%       |
| Não           | 80,00%      | 96,15%         | 95,02%         | 91,24%         | 88,52%         | 85,52%  | 90,38%      |
| Não sei       | 0,00%       | 3,85%          | 1,49%          | 0,91%          | 1,64%          | 2,07%   | 1,41%       |
| Total Geral   | 100,00%     | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

**Tabela 40**–Teve algum tipo de promoção no setor privado após cursar GPM, de acordo com a média da qualidade do curso

| <b>Faixa da Média de qualidade do curso</b> |             |                |                |                |                |         |             |
|---|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-------------|
| <b>Promoção no setor privado</b>            | Menor que 1 | Entre 1 e 1,99 | Entre 2 e 2,99 | Entre 3 e 3,99 | Entre 4 e 4,99 | 5       | Total Geral |
| Sim   | 0,00%       | 0,00%          | 3,48%          | 5,11%          | 5,62%          | 4,83%   | 4,88%       |
| Não   | 60,00%      | 80,77%         | 90,05%         | 87,41%         | 89,70%         | 89,66%  | 88,54%      |
| Não sei                                     | 40,00%      | 19,23%         | 6,47%          | 7,48%          | 4,68%          | 5,52%   | 6,58%       |
| Total Geral                                 | 100,00%     | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

Os resultados, em linhas gerais, da dimensão de crescimento profissional, indicam que a variável “faixa etária” possui uma forte relação com a variável “passou em concurso público”. O sentido dessa relação é que quanto menor a faixa etária do egresso, maior a proporção de egressos aprovados em concurso. A variável faixa etária também possui uma relação com as outras variáveis dependentes da dimensão, no entanto essa relação é mais fraca. Nos mostra, de todo modo, que nas faixas etárias de pessoas com idade mais avançada, houve maior proporção de egressos que ocuparam cargos de chefia ou assessoramento, foram cedidos para outros órgãos públicos ou tiveram promoção na iniciativa privada. Assim, os mais jovens parecem ter vantagem quando o assunto é passar em concurso público, enquanto que os mais velhos parecem ter vantagem em crescer profissionalmente quando se avaliado aspectos como experiência, e outros fatores subjetivos.

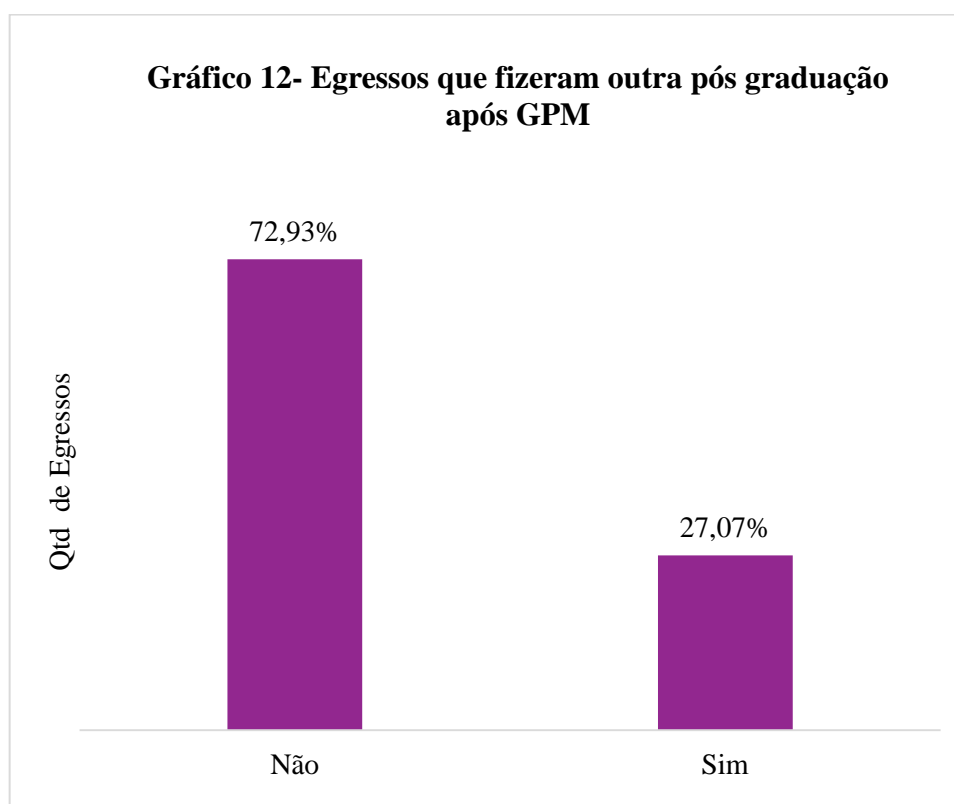
Em relação à variável renda familiar, ela também se comporta de forma distinta em relação às quatro variáveis desta dimensão. Quanto aos egressos que foram promovidos a cargos de chefia e assessoramento, ela possui relação substantiva com essa variável, sendo que quanto maior a renda, maior a proporção de egressos promovidos. Já em relação às variáveis “passou em concurso público” e foi cedido a outro órgão público” a relação é menos expressiva, mas indica que a maior proporção de egressos se encontram nas faixas

intermediárias. Por fim, no caso da variável “promoção na iniciativa privada” a proporção em todas as faixas de renda é similar, não havendo, portanto, relação entre as duas variáveis.

Por sua vez, a qualidade apresenta relação com o crescimento profissional como um todo, sendo que dentre os alunos que melhor avaliam o curso de forma geral, está a maior proporção de egressos com crescimento profissional, porém comparando-se o papel da variável qualidade nas outras dimensões, verifica-se que o potencial da variável nessa dimensão é ligeiramente mais fraco. Quanto ao tamanho do município, verificou-se não haver relação com a dimensão de crescimento profissional.

### 3.4 Resultados da Dimensão de Crescimento Acadêmico

Outra forma objetiva de verificar os efeitos positivos do curso GPM, é verificar se ele despertou os egressos para o interesse em aprimorar sua vida acadêmica, considerando a importância de os servidores públicos buscarem aperfeiçoamento contínuo. Temos que 27,07% dos egressos fizeram pelo menos um outra pós-graduação após GPM, o que é um número relevante, indicando que o curso contribuiu para que os servidores buscassem crescimento profissional.



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

#### 3.4.1 – Crescimento Acadêmico e Sexo

Tendo como parâmetro os dados disponíveis sobre toda a população de egressos do curso de GPM, que informam que mais de 60% dos egressos são mulheres, a hipótese é de que as mulheres tendem a buscar o crescimento acadêmico proporcionalmente mais que os homens. No entanto, a hipótese não se confirmou já que o percentual de mulheres que fizeram pelo menos uma outra pós-graduação é quase igual ao percentual dentre os homens: apenas 0,2% de diferença.

**Tabela 41** – Coursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com o sexo

| Pós-graduação posterior à GPM | Sexo    |         |             |
|-------------------------------|---------|---------|-------------|
|                               | Fem.    | Masc.   | Total Geral |
| Sim                           | 27,16%  | 26,96%  | 27,07%      |
| Não                           | 72,84%  | 73,04%  | 72,93%      |
| Total Geral                   | 100,00% | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.4.2- Crescimento Acadêmico e Faixa Etária

A hipótese era de que quanto mais idoso o egresso, menos incentivos ele teria para continuar se especializando, enquanto que os jovens teriam mais incentivos: buscar melhores empregos, salários, posições de liderança. No entanto, a hipótese se mostrou falsa, já que as pessoas com idade entre 61-70 anos tiveram o maior percentual de egressos que fizeram outra pós-graduação. Realmente nenhuma pessoa com mais de 70 anos prosseguiu com os estudos, mas isso já era previsível pois no serviço público, por exemplo, 70 anos já é idade de aposentadoria compulsória, sendo muito provável que as 4 pessoas com essa idade que fizeram o curso estavam encerrando suas atividades estudantis e profissionais também.

**Tabela 42** – Coursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com a faixa etária

| Pós-graduação posterior à GPM | Faixa Etária |         |         |         |         |             | Total Geral |
|-------------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------|-------------|
|                               | 21-30        | 31-40   | 41-50   | 51-60   | 61-70   | Acima de 70 |             |
| Sim                           | 29,17%       | 27,54%  | 26,23%  | 22,98%  | 46,15%  | 0,00%       | 27,07%      |
| Não                           | 70,83%       | 72,46%  | 73,77%  | 77,02%  | 53,85%  | 100,00%     | 72,93%      |
| Total Geral                   | 100,00%      | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00%     | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.4.3- Crescimento Acadêmico e tamanho do Município

Entendendo que que quanto maior a cidade maior a oferta de curso de pós-graduação, a hipótese inicial era de que quanto maior o município de trabalho do egresso, maior a possibilidade de ele ter continuado os estudos. Ainda que os números não tenham sido muito distantes, a hipótese foi confirmada, pois os municípios com mais de 100.000 habitantes apresentam maior percentual de egressos que continuaram a cursar cursos de pós-graduação.

**Tabela 43** – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha

| Pós-graduação posterior à GPM | Classificação dos municípios de acordo com o tamanho do município |                |                 |                 |                  |                   |                 | Total Geral |
|-------------------------------|---|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
|                               | Até 5.000   | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | 100.001 a 500.000 | Mais de 500.000 |             |
| Sim                           | 23,64%  | 25,64%         | 26,32%          | 23,22%          | 24,84%           | 30,24%            | 30,42%          | 27,07%      |
| Não                           | 76,36%  | 74,36%         | 73,68%          | 76,78%          | 75,16%           | 69,76%            | 69,58%          | 72,93%      |
| Total Geral                   | 100,00%   | 100,00%        | 100,00%         | 100,00%         | 100,00%          | 100,00%           | 100,00%         | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.4.4- Crescimento acadêmico e renda familiar

A hipótese considerada nesse caso era de que quanto maior a renda maior a facilidade em cursar outras pós-graduações. A hipótese não foi confirmada já que o maior nível de renda, mais de R\$15.760,01 teve o menor percentual de egressos que continuaram a trajetória do crescimento acadêmico. As outras faixas de renda tiveram percentuais próximos, indicando a relação entre as variáveis é fraca, pois demonstrou-se que no caso da maior faixa de renda, houve o menor percentual de crescimento acadêmico.

**Tabela 44** – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com a renda familiar

| Pós-graduação posterior à GPM | Faixa de renda familiar |                             |                             |                             |                       | Total Geral |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------|
|                               | Até R\$1.576,00         | R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 | R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 | RS 7.880,01 a R\$ 15.760,00 | Mais de R\$ 15.760,01 |             |
| Sim                           | 28,83%                  | 26,82%                      | 26,73%                      | 29,69%                      | 15,00%                | 27,07%      |
| Não                           | 71,17%                  | 73,18%                      | 73,27%                      | 70,31%                      | 85,00%                | 72,93%      |
| Total Geral                   | 100,00%                 | 100,00%                     | 100,00%                     | 100,00%                     | 100,00%               | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.4.5- Crescimento acadêmico e pós-graduação prévia

Já possuir outras pós-graduações antes de cursar GPM, indicaria que o egresso estaria pouco disposto a fazer outras pós-graduações depois de terminar o curso. No entanto, os números mostraram o contrário, já que 34,91% das pessoas que já tinham pós-graduação anterior fizeram mais uma pós-graduação depois do curso, contra 21,70% que não tinham pós-graduação prévia e que também continuaram os estudos pós GPM. Assim a hipótese inicial foi refutada, sendo que se nota uma relação entre as variáveis, em razão da diferença entre as proporções dos que fizeram pós-graduação após GPM entre o que já haviam feito, e os que não possuíam pós-graduação anterior.

**Tabela 45** – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com ter feito pós-graduação antes de GPM

| <b>Pós-graduação posterior à GPM</b> | <b>Pós-graduação anterior à GPM</b> |         |             |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------|-------------|
|                                      | Sim                                 | Não     | Total Geral |
| Sim                                  | 34,91%                              | 21,70%  | 27,07%      |
| Não                                  | 65,09%                              | 78,30%  | 72,93%      |
| Total Geral                          | 100,00%                             | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.4.6 Crescimento acadêmico e a média de qualidade do curso

A hipótese inicial era de que os egressos que avaliassem o curso com notas ruins ficariam desmotivados e desanimados em fazer uma outra pós-graduação. A hipótese não se confirmou, já que os percentuais de quem fez outra pós-graduação de acordo com a média do curso são muito parecidos, indicando que no caso de crescimento acadêmico, a qualidade do curso não tem influência. Possivelmente porque os egressos acreditam que possam ter experiências melhores em outras universidades ou em outros cursos.

**Tabela 46** – Cursou outra pós-graduação após ter feito GPM, de acordo com a média de qualidade do curso

| <b>Pós-graduação posterior à GPM</b> | <b>Faixa da Média de qualidade do curso</b> |                |                |                |                |         |             |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-------------|
|                                      | Menor que 1                                 | Entre 1 e 1,99 | Entre 2 e 2,99 | Entre 3 e 3,99 | Entre 4 e 4,99 | 5       | Total Geral |
| Sim                                  | 20,00%                                      | 26,92%         | 28,36%         | 25,18%         | 28,57%         | 28,28%  | 27,07%      |
| Não                                  | 80,00%                                      | 73,08%         | 71,64%         | 74,82%         | 71,43%         | 71,72%  | 72,93%      |
| Total Geral                          | 100,00%                                     | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        | 100,00% | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria



A análise dos dados referentes a dimensão de crescimento acadêmico nos mostra que o sexo não possui relação com a variável que é sinônimo, neste trabalho, do crescimento acadêmico: a variável “cursou outra pós-graduação após GPM”. Isso porque a proporção dos que cursaram outra pós-graduação entre homens e mulheres é muito parecida.

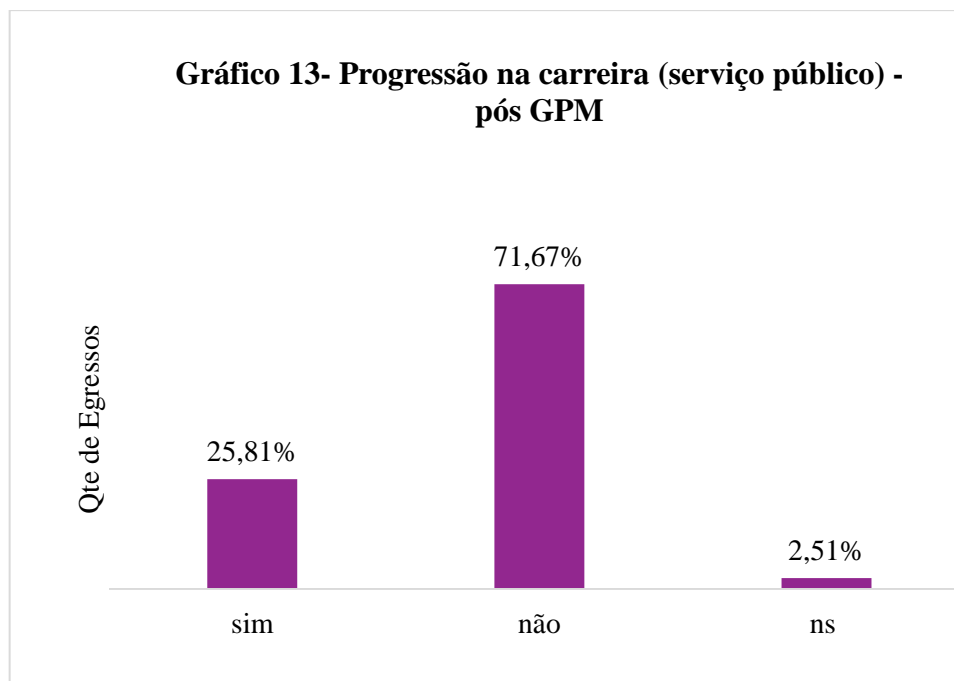
No tocante à faixa etária, não se observou nenhuma tendência, porém a faixa etária de 61 a 70 anos demonstrou grande proporção de egressos que cursaram outra pós-graduação (46,15%), enquanto que as demais faixa-etárias tiveram proporções parecidas, na casa dos 20%. Assim, há uma relação entre as variáveis, que se consubstancia em que os egressos da faixa etária de 61 a 70 anos foram mais propensos ao crescimento acadêmico que os demais.

Há uma relação fraca, porém existente, entre as variáveis “tamanho do município e “pós-graduação posterior à GPM”. Esta relação advém da constatação de que as duas faixas que compreendem os maiores municípios, possuem também a maior proporção de egressos que cursaram outra pós-graduação. Também no tocante à variável renda, a relação é fraca, pois das cinco faixas de renda analisadas, quatro possuem proporções semelhantes, no entanto, a faixa de renda mais alta possui proporção bem menor do que as outras de egressos que cursaram outra pós-graduação após GPM.

Por fim, verificou-se que os egressos que já haviam feito alguma pós-graduação anterior à GPM foram os que proporcionalmente mais cresceram academicamente, e que nesta dimensão a qualidade do curso não possui relevância, já que não há associação entre as duas variáveis analisadas, pois a proporção de egressos que fizeram outra pós-graduação é similar em todas as médias de qualidade do curso que foram analisadas.

### **3.5- Resultados da Dimensão de Progressão na Carreira**

Essa dimensão é muito importante no contexto deste trabalho, já que a estruturação das carreiras públicas é uma medida de fortalecimento das burocracias estatais, tais como a capacitação dos servidores. Dessa é importante aliar a progressão de carreira a fatores como capacitação, como forma de estimular a reciclagem dos servidores ao passo que estrutura uma carreira sólida e com possibilidades de ascensão por meio de critérios objetivos. Como resultado, tivemos que 25,81% dos egressos tiveram progressão em suas carreiras por terem concluído o curso. O número é significativo, mas poderia ser ainda maior.



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.5.1 Progressão na Carreira e o tamanho do Município

Quanto maior o município mais ele teria condições de estruturar boas carreiras públicas, com bons salários. No entanto, os municípios com até 5.000 habitantes tiveram o maior percentual de egressos com progressão de carreira, 30,91%, quase 10% a mais que os municípios com mais de 500.000 habitantes. Assim, fica demonstrado que a hipótese inicial foi refutada. Quanto às variáveis possuírem associação, também parecer não haver, pois as duas faixas de tamanho do município que saem do padrão das outras faixas de uma proporção por volta de 20% são os municípios das duas faixas menores, não parecendo haver associação entre as variáveis.

**Tabela 47** –Obteve progressão salarial no serviço público, de acordo com o tamanho da população do município em que trabalha

| <b>Classificação dos municípios de acordo com o tamanho da população</b> |           |                |                 |                 |                  |                   |                 |             |
|--|-----------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| <b>Progressão salarial no serviço público</b>                            | Até 5.000 | 5.001 a 10.000 | 10.001 a 20.000 | 20.001 a 50.000 | 50.001 a 100.000 | 100.001 a 500.000 | Mais de 500.000 | Total Geral |
| Sim  | 30,91%    | 16,67%         | 25,15%          | 27,34%          | 26,11%           | 28,65%            | 21,67%          | 25,81%      |
| Não  | 67,27%    | 82,05%         | 73,68%          | 69,29%          | 71,34%           | 68,44%            | 75,83%          | 71,67%      |
| Não sei  | 1,82%     | 1,28%          | 1,17%           | 3,37%           | 2,55%            | 2,92%             | 2,50%           | 2,51%       |
| Total Geral  | 100,00%   | 100,00%        | 100,00%         | 100,00%         | 100,00%          | 100,00%           | 100,00%         | 100,00%     |

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria

### 3.5.2 Progressão na Carreira e ser servidor antes de cursar GPM

Em carreiras em que há progressão salarial em razão de cursos formais realizados, essa progressão pode ser imediata, após possuir o diploma ou certificado de conclusão do curso. A hipótese é dentre os egressos que obtiveram progressão salarial, a maioria seria de pessoas que já eram servidores públicos que sabiam que teriam progressão salarial ao fazer o curso. Essa hipótese se confirmou pois das pessoas que tiveram progressão salarial, 93,12% já eram servidores públicos antes, o que demonstra fortíssima associação entre já ser servidor antes e ter a progressão. A razão disso provavelmente é que a progressão salarial se coloca como grande incentivo para que o servidor procure se capacitar.

**Tabela 48**–Obteve progressão salarial no serviço público, de acordo com ser servidor público antes de cursar GPM.

| <b>Progressão salarial no serviço público</b> | <b>Servidor público antes de GPM</b> |        |             |
|---|--------------------------------------|--------|-------------|
|   | Sim                                  | Não    | Total Geral |
| Sim   | 93,12%                               | 6,88%  | 100,00%     |
| Não   | 78,02%                               | 21,98% | 100,00%     |
| Total Geral                                   | 81,07%                               | 18,93% | 100,00%     |

**Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria**

Dessa forma, percebe-se que diferentemente do que se achava no momento de construção das hipóteses, não há associação entre tamanho do município e progressão na carreira. Já a forte associação encontrada entre progressão salarial e ser servidor público antes de cursar GPM demonstra a importância de a capacitação figurar entre os critérios exigidos para progressão nas carreiras públicas.

## Conclusões

Em termos gerais, a CF/88 além de conferir aos municípios o *status* de ente da federação, trouxe a estes uma série de responsabilidades, em termos de políticas públicas, que grande parte dos municípios ainda não está preparada para assumir. Atribuí-se parte dessa inabilidade à incapacidade institucional dos governos municipais, que possuem poucos profissionais com boa formação atuando em seus órgãos. Os municípios precisam, então, avançar em seus modelos de gestão para conseguir lidar com os problemas e atividades complexas que têm sido impostos a eles, sendo para isso imprescindível um corpo técnico especializado que conduza esse processo dentro dos municípios (LASSANCE, 2013).

Aliado a isso, é indispensável que o estado invista em seu corpo burocrático, para ter condições de prestar bons serviços públicos aos cidadãos, e administrar a máquina pública da forma mais eficiente possível. Nesse contexto, iniciativas de programas como o PNAP são bastante relevantes, ao buscar capacitar servidores públicos e aspirantes ao serviço público. O curso de GPM foi concebido na modalidade de Especialização, justamente para ser assertivo quanto ao público alvo e seus objetivos.

### **Panorama Geral das Percepções dos Egressos de GPM**

Idealmente, todas as políticas públicas deveriam ser avaliadas constantemente, sob vários aspectos (ALA – HARJA, 2000). O questionário apresentado aos egressos de GPM e as análises e informações obtidas por meio dele se apresentam sob uma forma de avaliação dessa ação governamental: a oferta desse curso de especialização aos servidores públicos. O quantitativo de egressos que participou da pesquisa é expressivo, indicando a consciência que eles possuem a respeito da importância de se avaliar as políticas públicas, ainda que estas estejam em implementação, como é o caso de GPM. No e-mail que receberam, os egressos foram convidados a responder o questionário e contribuir para o aperfeiçoamento do curso, tornando conhecidos parte de seus resultados.

É relevante constatar que em todas as dimensões verificadas, a maior parte dos egressos concordou ter havido efeitos positivos, ou seja, melhoria efetiva do desempenho profissional, maior reconhecimento dos egressos em seu trabalho, elevação da autoestima, nomeação a cargos de chefia e de confiança, aprovação em concursos públicos e progressão na carreira. Ainda que em menor grau, houve também a promoção de pessoas da iniciativa privada e a continuação na vida acadêmica por meio de outras pós-graduações.

A afirmação de que o desempenho profissional do egresso melhorou após ter cursado GPM teve 94,83% de concordância no total, expressando que o principal objetivo do curso de capacitar os servidores para o trabalho foi alcançado, sob essa perspectiva. Isso porque os próprios egressos perceberam que a capacitação teve efeitos práticos e perceptíveis por eles.

De acordo com Freitas et al (2013) não é tarefa simples medir produtividade do servidor, pois esta envolve fatores complexos e subjetivos. No caso deste trabalho, dada a multiplicidade de órgãos, municípios e funções ocupadas, considerou-se ser a percepção do egresso um parâmetro útil, por ser uma medida não influenciada pela diferença entre as atribuições dos egressos. Adicionalmente, visto que a pesquisa manteve a identidade dos respondentes em sigilo, estes não teriam razões para prestar informações falsas. Outro ponto que reafirma a confiabilidade nas respostas é que nas perguntas relativas à percepção, os respondentes tinham a opção de marcar que não sabiam avaliar a situação descrita na pergunta, evitando, assim, respostas inseguras ou de pessoas que não compreenderam o significado das mesmas.

A dimensão que tratou de reconhecimento pessoal atribuído ao curso, tem um papel relevante, pois:

Quer ocupe um posto público ou privado, o funcionário moderno pretende sempre e habitualmente desfrutar uma estima social específica, em comparação com os governados. Sua posição social é assegurada pelas normas que se referem à hierarquia (...) a posição social real do funcionário é, normalmente, mais elevada quando, como ocorre nos velhos países civilizados, predominam as condições seguintes: uma forte procura de administração por especialistas; uma diferenciação social forte e estável (...). (WEBER, 1982, p. 233).

A primeira afirmação dessa dimensão era de que após cursar GPM o egresso obteve maior confiança em si, em seus conhecimentos e em sua capacidade. As respostas tiveram 94,74% de concordância no total. Isto quer dizer, que os egressos adquiriram no curso conhecimentos, capacidades e habilidades que os permitem ter uma posição mais ativa e menos passiva no trabalho, já que se sentem seguros quanto a debates com colegas e superiores sobre questões relativas à gestão pública. Assim, saem de uma posição de apenas executores, mas de profissionais que conseguem refletir sobre problemáticas a respeito de política públicas, podendo contribuir com mais propriedade nos desafios enfrentados pelos órgãos que trabalham.

Já na segunda afirmação dessa dimensão, os egressos deveriam expressar seu grau de concordância a respeito de perceberem que em seu ambiente de trabalho seus pares e chefias passaram a respeitar mais suas opiniões relativas à gestão pública, após terem cursado GPM.

A concordância no total foi inferior às duas questões já apresentadas (desempenho profissional, e elevação da confiança em si), mas ainda assim alta: 77,87%. Por um lado, o número é expressivo, e em parte corrobora a afirmação dos egressos que se sentem mais qualificados para seu trabalho, o que provavelmente é percebido por aqueles que trabalham diretamente com ele. Por outro lado, os números diferem em quase 17%, podendo ser essa diferença atribuída à realidade de que parte das pessoas não valorizam nem reconhecem as capacitações como ações efetivas em relação ao desempenho do servidor. Reforça-se então o dever de o estado empenhar-se na conscientização de todos a respeito da importância da capacitação contínua, pois ainda pode haver chefias que não valorizam tais iniciativas, tampouco incentivam seus subordinados a se capacitarem.

A realidade é que a forma como o próprio profissional enxerga seu aprendizado, e também os que trabalham com ele, tem muita influência sobre o desempenho do profissional. Pois a profissão escolhida não é somente meio de sustento para as pessoas, mas tem significado social. Dessa forma, o fato de a maior parte dos egressos se sentir mais confiante em seus conhecimentos a respeito de gestão pública, e notar que terceiros também percebem isso, são fatores que contam positivamente para o próprio fortalecimento da burocracia estatal. Juntamente com os demais incentivos que o estado necessita prover para os servidores, essa estima valorizada contribui para a permanência do servidor no cargo.

Sabendo-se da relevância da questão salarial, a dimensão de resultado relativa a progressão na carreira, identificou que quase a totalidade dos que progrediram na carreira (25,81% dos egressos) já eram servidores públicos antes de começarem o curso. Essa realidade corrobora mais um argumento weberiano: *“segundo a experiência, o ótimo relativo para o êxito e manutenção de uma mecanização rigorosa do aparato burocrático é proporcionado por um salário monetário certo, conjugado à oportunidade de uma carreira que não dependa de simples acaso e arbítrio”* (WEBER, 1982, p. 242).

Assim, investir na estima do servidor, se faz necessário, sendo que proporcionar um bom salário juntamente com uma boa carreira é imprescindível:

O funcionário recebe compensação pecuniária regular de um salário normalmente fixo e a segurança na velhice representada por uma pensão. O salário não é medido como uma remuneração em termos de trabalho feito, mas de acordo com a hierarquia, ou seja, segundo o tipo de função (o grau hierárquico) e, além disso, possivelmente, segundo o tempo de serviço. A segurança relativamente grande da renda do funcionário, bem como as recompensas em consideração social, fazem do cargo público uma posição muito ambicionada (...) (WEBER, 1982, p. 237).

Entende-se, então, que os burocratas necessitam de reconhecimento social (primeiramente de si próprio e dos que trabalham na mesma repartição pública que ele), mas também de receber bons salários. Estes devem ser estipulados dentro da noção de carreira que leve em conta o tempo de serviço e também as capacitações realizadas pelo servidor “*a posse de diplomas educacionais, (...) está habitualmente ligada à qualificação para o cargo. Naturalmente, essas certidões ou diplomas fortalecem o “elemento estamental” na posição social do funcionário*” (WEBER, 1982, P. 233). Dessa forma, verificar se o egresso teve algum tipo de crescimento objetivo em razão de sua qualificação formal, demonstra se os servidores públicos que realizaram o curso têm tido essa motivação, no sentido de saber que se capacitar os ajuda em seu crescimento profissional.

Destarte, as outras perguntas tratavam de questões mais objetivas relativas a situações que ocorreram após finalizar o curso GPM e que o egresso considera terem sido influenciada em alguma medida por este. Verificou-se, então, que 22,56% dos egressos passaram em algum concurso público, sendo que 52,79% dos que passaram foi para cargos na esfera municipal, e 69,18% para cargos com vínculos estatutários. Considerando o grau de concorrência e de complexidade das provas para se ingressar no serviço público, mais de 20% dos egressos terem sido aprovados é um número expressivo, o que faz referência qualidade do curso.

Já o fato de que quase 70% passaram para cargos com vínculo estatutário nos remonta à questão da estabilidade no serviço público. A estabilidade weberiana nos cargos públicos que hoje é um bem a ser conquistado e mantido, nem sempre foi perseguida. Durante o século XIX e início do século XX a instabilidade nos cargos públicos era não só uma realidade, mas era algo desejado, pois contribuía para a manutenção da lógica clientelista. Assim, os funcionários eram dependentes e leais não às leis, mas às pessoas que os colocaram em seus cargos. (IPEA,2010). Deste modo, quanto maior o percentual de servidores estáveis tivermos em nossos órgãos públicos, maior fortalecimento da burocracia dentro da concepção racional – legal. O fortalecimento da burocracia estatal desemboca também na continuidade das políticas públicas, sendo o estatuto da estabilidade no serviço público mais um fator que contribui para a permanência do servidor sem eu cargo (aliado aos pontos anteriormente tratados).

Em relação ao concurso público, vale ressaltar que quando este foi instituído no Brasil (CF/34) não possuía valorização junto à população (ABRÚCIO, 2007), mas foi ganhando importância no processo de evolução da administração pública brasileira, passando a ser obrigatório com a CF/88, instituindo de vez a seleção meritocrática e universal como regra.

Assim, a aprovação em concurso é a maior medida de crescimento profissional no serviço público, pois é a única forma de ingresso em uma carreira pública.

Considerando que o curso GPM objetiva formar gestores públicos, o dado de que 20,56% dos egressos após o curso passaram a ocupar funções de chefia ou assessoramento em órgãos públicos é bastante expressivo. Isso porque os critérios utilizados para decidir quem obterá cargo ou função, são permeados de subjetividade, e sabe-se que ainda há resquícios de patrimonialismo na administração pública brasileira. Por essas razões, nem sempre a capacitação se materializa em crescimento profissional daqueles que a fizeram, já que parte dos cargos ainda é ocupada usando fundamentos alheios à noção de meritocracia (IPEA, 2010).

Em relação ao número de egressos que obtiveram crescimento profissional sendo cedido a outro órgão público em razão dos conhecimentos adquiridos no curso de GPM, o número foi bem mais tímido, de 8,21%. A razão disso pode ser que a cessão de servidores não é algo simples, pois depende da aprovação de várias instâncias, e em muitos casos os órgãos não querem perder servidores para outros, ainda que seja visando o benefício da Administração como um todo. Mesmo assim, o número tem sua relevância pois nos informa que mesmo com todas as dificuldades existentes, 8,21% conseguiram um meio de colocar em prática o que aprendeu no curso, e foram reconhecidos por isso, pelo menos pelas pessoas do órgão para os quais foram cedidos.

Os objetivos do curso, não fazem qualquer menção a profissionais da iniciativa privada, no entanto, o curso não é restrito a servidores públicos, pois até mesmo em seu projeto pedagógico expressa categoricamente que aspirantes a carreira pública também são público alvo de GPM. Dos egressos que responderam à pesquisa, 190 não eram servidores públicos, e destes, 34,74% obtiveram promoção na iniciativa privada, e atribuíam ao curso de GPM parcela dessa conquista profissional. Assim, os efeitos benéficos do curso extrapolam àqueles pretendidos, sendo que de alguma forma, o conhecimento obtido foi útil também no contexto privado, provavelmente em maior grau naquelas empresas que possuem contratos (ou algum tipo de relação direta) com órgãos públicos. Importante salientar também que 85,79% dos egressos que não são servidores públicos expressaram ao responder uma das perguntas que pretendem ser tornar servidores um dia. Dessa forma, o curso atingiu positivamente majoritariamente seu público alvo, composto de servidores e aspirantes à servidores públicos.

A dimensão de crescimento acadêmico também foi abordada na pesquisa, e tal qual as outras, parte considerável dos egressos (27,07%) continuou a se capacitar formalmente, em



outras pós-graduações. Novamente de acordo com Weber (1982), o treinamento especializado possui uma relação direta e proporcional com do desenvolvimento do estado, no sentido de que quanto mais bem qualificado o corpo burocrático, mais desenvolvido será o país do qual aquele corpo burocrático faz parte. De igual modo, quanto menos qualificado for o corpo burocrático, menos desenvolvido será o país.

Considerando o exposto acima, conclui-se de acordo com as percepções e informações prestadas pelos egressos do curso de GPM, este tem tido efeitos expressivos em termos profissionais e acadêmicos para os egressos do curso, afetando não só aos estudantes, mas à realidade profissional e social que os cercam. Assim, os resultados referentes às cinco dimensões estudadas neste estudo fortalecem o argumento de que o estado brasileiro (como praticamente toda a comunidade internacional) enxerga que a qualificação atrelada a uma boa carreira são uma forma do estado manter servidores qualificados em seus quadros funcionais. Devem haver mecanismos diversos para estimular que os servidores se capacitem (RICUPERO, 2015; WEBER, 1982).

### **Entendendo as Influências sobre as Respostas e Percepções dos Egressos**

De forma geral, os números da pesquisa mostram também que a maior parte das variáveis intervenientes, que de acordo com a hipótese inicial influenciariam de alguma forma na percepção dos egressos do curso de GPM, se mostraram pouco relevantes quando analisadas em comparação com as variáveis dependentes.

Esperava-se que a variável tamanho dos municípios tivesse grande influência nas dimensões estudadas, já que os pequenos municípios possuem maior dificuldade em implementar suas políticas públicas (ABRÚCIO, 2007; CARVALHO, 2011; LASSANCE, 2013). O tamanho do município foi considerado em quatro dimensões de resultado, e apenas achou-se uma fraca relação com a variável de ter feito pós-graduação após GPM, já que o percentual de respondentes que continuaram a se capacitar foi maior nos municípios com mais de 100.000 habitantes. Não houve influência do tamanho do município com as dimensões de satisfação pessoal, crescimento profissional nem progressão na carreira.

Assim, percebe-se que aos pequenos e médios municípios também tem chegado oportunidades de capacitação, bem como maior possibilidade de desenvolvimento profissional. Infere-se também que devem ser realizados mais estudos sobre o atual panorama do perfil dos servidores municipais, pois nos últimos anos com a expansão do ensino a

distância pode ter havido uma melhora considerável no nível de qualificação desses servidores.

Historicamente, os servidores públicos mais bem preparados tinham sua concentração quase que total no Distrito Federal (sejam servidores federais ou distritais). Essa é outra realidade que vem se alterando para melhor, pois mais de 50% dos egressos que responderam à pesquisa eram de servidores municipais, o que reforça os dados de Carvalho (2011) sobre o crescimento do funcionalismo público municipal no Brasil após a década de 70 do século passado.

Em relação à faixa etária, em termos gerais ela não interfere de forma expressiva nas dimensões de resultados, mas apresentou algumas informações interessantes. A faixa etária dos egressos entre 61-70 anos se destacou em várias respostas, pois proporcionalmente, foram os que mais concordaram que tiveram melhoria em seu desempenho profissional, mas também foram os que menos consideraram ter reconhecimento por parte de terceiros. O interessante é que elas então, disseram muitas vezes não ter reconhecimento, mas foi também nessa faixa etária houve o maior número de pessoas cedidas para outros órgãos públicos e que foram promovidas na iniciativa privada. Além disso, foram os egressos que, proporcionalmente, mais fizeram outra pós-graduação após GPM.

Percebe-se então que essas pessoas, ainda que não percebam o reconhecimento no ambiente de trabalho, possuem com o quê contribuir para os órgãos públicos e para o mercado em geral, pois ainda buscam se capacitar e percebem seu desempenho aumentar de forma prática. Destaca-se também que os mais jovens foram os que mais tiveram aprovação em concurso público, demonstrando que para esses egressos a especialização em GPM contribuiu em conhecimento teórico. Já os egressos da faixa-etária entre 31-40 se destacaram no quesito nomeações a cargos de chefia e assessoramento. Assim, percebe-se que a capacitação deve ser dirigida a todas as faixas etárias, pois em todas elas os alunos se apoderam do conhecimento, embora que a depender da faixa-etária os usos principais possam ser diferenciados. Deve, então, o Estado, priorizar não somente os jovens ou os recém-admitidos no serviço público, mas todo o corpo de servidores.

A qualidade do curso de forma geral é um fator que contribui para explicar os resultados das três primeiras dimensões: melhoria do desempenho profissional, satisfação pessoal e crescimento profissional. Em todas elas, há uma forte associação entre as variáveis envolvidas, redundando em que quanto melhor foi a avaliação do egresso em relação à qualidade média do curso, maior foi o grau de satisfação dele com seu desempenho profissional, com a sua confiança em si e com o reconhecimento de terceiros. O mesmo

ocorreu com todos os aspectos do crescimento profissional. Já em relação ao crescimento acadêmico, a variável média da qualidade não se relaciona.

Assim, todo o esforço inicial, descrito no início deste trabalho, que foi feito na preparação do Projeto Pedagógico e dos materiais didáticos, está apresentando resultados, bem como as melhorias que têm sido feitas nos polos de apoio presencial, por parte dos municípios e estados. Destaca-se também o papel dos professores, tutores e equipe pedagógica e administrativa das IPES que ofertam o curso. Reforça-se que a qualidade dos cursos em todos os aspectos é essencial para o atingimento dos resultados pretendidos, devendo em todo caso de educação profissional ser a qualidade ponto crucial a ser alcançado.

Outra questão objetiva perguntada aos egressos foi se eles já haviam cursado alguma outra pós-graduação antes de GPM. Verificando as relações dessa variável com as variáveis dependentes das dimensões analisadas, tem-se que ter feito alguma pós-graduação anterior à GPM não tem relação com a dimensão de melhoria de desempenho nem com a de satisfação pessoal. No entanto, verificou-se associação com a dimensão de crescimento acadêmico já que o percentual de pessoas que fizeram uma pós-graduação depois de cursarem GPM foi maior entre os que já haviam feito uma pós-graduação anteriormente.

Significa, então, que as pessoas mais bem qualificadas, são também aquelas mais interessadas em continuar se capacitando e aprendendo. Esse resultado é relevante, pois demonstra que apesar de umas das justificativas da criação e relevância do curso de GPM ser de contribuir para a capacitação de mão de obra pouco capacitada, parte dos egressos já era bem qualificada, e a julgar pelos resultados obtidos na dimensão de crescimento acadêmico, há um círculo virtuoso entre pessoas bem qualificadas que procuram cada vez mais oportunidades de capacitação.

Quanto à área do curso de graduação do egresso, cruzou-se essa variável com a de melhoria de desempenho profissional, e o resultado é que em geral todas as áreas apresentam resultados parecidos e favoráveis, sendo que a área de Ciências Biológicas se destacou, já que 100% das pessoas com essa formação concordaram no total em ter tido melhoria em seu desempenho. Considerando que todo o órgão público tem necessidade de possuir profissionais com conhecimentos de gestão pública, mas que muito órgãos tem poucos cargos específicos para esse perfil, pode ser que esses egressos com formação em Biologia já padeciam com a falta de conhecimento nessa seara, podendo com a capacitação preencher essa lacuna em suas atividades profissionais.

Já ser servidor público antes de cursar GPM não possui relação com a melhoria do desempenho acadêmico, porém possui forte associação com a progressão na carreira, já que

dos que tiveram progressão na carreira, 93,12% já eram servidores públicos. Dessa forma, a progressão na carreira parece ser um fator relevante na decisão dos servidores em se capacitarem ou não.

A variável gênero não possui associação com o crescimento acadêmico, mas tem forte relação com a elevação da confiança em si e uma relação mais fraca com o reconhecimento no trabalho, sendo que em ambas as maiores proporções de egressos eram homens. Dessa forma, percebe-se que os homens se sentem mais confiantes, em geral, com os conhecimentos apreendidos e possuem maior reconhecimento de terceiros também. Esse dado é interessante, pois se em relação à percepção da melhoria do desempenho os números são praticamente idênticos, mas passa a diferir nas análises bivariadas feitas na dimensão de satisfação pessoal, quer dizer que há um descompasso, no caso das mulheres, que acreditam que aprenderam tanto quanto os homens, mas não confiam em si como eles, nem se sentem reconhecidas como eles. Portanto, é um alerta aos gestores que atuam na área de pessoal dos órgãos públicos, pois em muitas repartições ainda pode existir algum tipo de discriminação relacionada à gênero.

Por sua vez, a renda familiar possui relação com algumas das variáveis dependentes estudadas. Em relação a dimensão satisfação pessoal, a renda familiar não interfere na confiança em si dos egressos após o curso, mas interferiu no reconhecimento de terceiros, sendo que entre os de mais baixa renda o percentual dos que concordam em ter havido maior reconhecimento no ambiente de trabalho é maior do que entre os de alta renda. Isso pode ser devido à possibilidade de que para essas pessoas, com menor renda, a pós-graduação feita influenciou positivamente no papel que possuíam em suas repartições, sendo mais respeitados, enquanto que provavelmente os de mais alta renda já se sentiam ouvidos e considerados no ambiente de trabalho.

Houve também verificação de relação dessa variável com a nomeação em cargos de chefia ou cargos de confiança, sendo que os de renda mais alta tiveram maior proporção de nomeações. Aqui, não há como definir relações de causalidade, mas uma hipótese é que a alta renda dessas pessoas já seja resultado dessas nomeações e não o contrário. De todo modo, há sim associação, como no caso do crescimento acadêmico. Entre os de maior renda foi menor o número dos que continuaram se capacitando, talvez porque justamente os que tem maior renda a possuam também por já ter alto nível de capacitação.

Pelo exposto, os resultados encontrados da pesquisa demonstram que o curso de GPM tem contribuído para o fortalecimento da burocracia pública, que para Weber (1982) é o meio mais racional de organização possível, sendo que nesta forma os servidores públicos têm função ímpar. Isso porquê o estado em si não se manifesta nos discursos políticos, mas sim no

cotidiano do serviço burocrático, que majoritariamente faz o Estado ser “quem ele é”. Assim, características como impessoalidade, formalidade e profissionalização têm sido reforçadas por sistemas meritocráticos.

### **Considerações Finais e Recomendações**

Visando auxiliar gestores em suas tomadas de decisão, prestar informação de qualidade à sociedade dos programas governamentais, e proporcionar informações aos acadêmicos envolvidos com o curso, este trabalho buscou verificar, por meio de pesquisa quantitativa, quais as percepções dos egressos em relação aos efeitos do curso, bem como identificar nas respostas a questões objetivas dos egressos se estes tiveram crescimento profissional, acadêmico ou mesmo progressão em suas carreiras como resultado de ter cursado GPM.

Em suma, esta pesquisa demonstrou que na visão dos egressos do curso de especialização em Gestão Pública Municipal, este tem tido efeitos positivos e relevantes em diversas perspectivas: melhoria do desempenho de suas funções, satisfação pessoal, crescimento profissional e acadêmico e progressão na carreira.

Além disso, foram encontradas muitas evidências de que o curso tem alcançado os objetivos expressos em seu projeto pedagógico de formar gestores conscientes e capazes de intervir na realidade social em que atual. Os objetivos do PNAP em si, de capacitar gestores para atuarem na gestão de macro e microunidades organizacionais também parece ter sido alcançado.

Não menos importante é o esforço da União em coordenar uma espécie de cooperação entre ela própria, os municípios e estados, ao conseguir que o curso tenha um alcance considerável em todas as regiões do país, por meio de instituições públicas de ensino superior e dos polos de apoio presencial.

Por fim, percebe-se que o Estado brasileiro tem avançado em termos de Administração Pública, pois ao mesmo tempo que impõe esforços para qualificar seu corpo burocrático, também tem buscado se modernizar em suas formas de atuação. Nesse sentido, recomenda-se que sejam feitas avaliações sobre outros aspectos do curso que este estudo não adentrou, como de viabilidade econômica e avaliação de impacto nos municípios alcançados pela política. Parte dos dados coletados não foram analisados neste estudo em razão de limitações temporais e formais, mas pretende-se utilizá-los em pesquisas futuras.

## Referências Bibliográficas

ABBAD, G; SALLORENZO, L.H. **Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 36, n. 2, 2001.

ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.41, p. 67-86, 2007.

\_\_\_\_\_. **Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira.** Desigualdade & Diversidade – Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio. Dossiê Especial, pp. 119-142, 2011.

ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. **Em Direção às Melhores Práticas de Avaliação.** Revista do Serviço Público, Brasília, ano 51, n. 4, out - dez. 2000.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, 1934.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm)> Acesso em: 14 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em: 5 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, 1937.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm)> Acesso em: 28 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição Política do Império do Brasil, 1824.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm)> Acesso em 02 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional,** e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.800, de 8 de junho de 2006. **Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil.** Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/decreto5800.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Portaria n° 318, de 2 de abril de 2009. **Dispõe sobre transferência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes a operacionalização do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB.** Disponível em: <[http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/Portaria318\\_2Abr09\\_UABparaCAPES.pdf](http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/Portaria318_2Abr09_UABparaCAPES.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2014.

BAHRY, C.P; TOLFO, S.R. **Mobilização de Competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento.** Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 41, n.1, jan./fev. 2007.

BATISTA, Mariana. **Burocracia Local e Qualidade da Implementação de Políticas Descentralizadas: uma análise da gestão de recursos federais pelos municípios brasileiros.** Revista do Serviço Público, v. 66, p. 345-370, 2015.

BERSCH, K; PRAÇA, S; TAYLOR, M.. **State Capacity and Bureaucratic Autonomy within National States: mapping the archipelago of excellence in Brazil.** In: Latin American Studies Association Conference. Washington. Disponível em [http://cepesp.files.wordpress.com/2013/06/bersch-praca-taylor-state-capacity-and-autonomy-may-1\\_lasa.pdf](http://cepesp.files.wordpress.com/2013/06/bersch-praca-taylor-state-capacity-and-autonomy-may-1_lasa.pdf). 2013.

BUCCI, M. P. D. **Direito Administrativo e políticas públicas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

CAPES. **Apresentação DED - Programa Nacional de Administração Pública (PNAP).** Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. **Avaliação suplementar externa do programa de mestrado profissional em matemática em rede PROFMAT.** Brasília, 2013. Disponível em [http://www.profmatsbm.org.br/files/Arquivos%20do%20Site/Relatorio/PROFMAT\\_Av\\_Suplementar.pdf](http://www.profmatsbm.org.br/files/Arquivos%20do%20Site/Relatorio/PROFMAT_Av_Suplementar.pdf). Acesso em: 15out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Edital nº1 de 27/04/2009.** A CAPES torna público às Instituições Públicas de Ensino Superior– IPES participantes do Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB o Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP. Brasília, 2009. Disponível em [http://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/EDITAL\\_N1\\_PNAP\\_DED\\_CAPES\\_2009.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/EDITAL_N1_PNAP_DED_CAPES_2009.pdf)> Acesso em 06 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Projeto pedagógico do curso de pós-graduação lato sensu em gestão pública municipal.** Brasília, 2012. Disponível em [http://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/ANEXO-II\\_PPC-EspGestaoPubPNAP.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/ANEXO-II_PPC-EspGestaoPubPNAP.pdf)>. Acesso em 06 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Tabela de Áreas de Conhecimento.** Publicação na WEB em [www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br). Disponível em [http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/TabelaAreasConhecimento\\_072012.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/TabelaAreasConhecimento_072012.pdf). Acesso em 18 nov. 2015.

CARVALHO, D. E. **Emprego Público e Ocupações por Município.** In: CARDOSO, José Celso. Burocracia e Ocupação no Setor Público Brasileiro. Série Diálogos para o Desenvolvimento, V. 5. IPEA: Rio de Janeiro, 2011. Cap. 7.

COELHO, M. S. M. **Burocracia Estatal Brasileira: O Governo Castelo Branco-O Caso** IPEA; 1978; Dissertação - Universidade de Brasília.

CERVO, A. L. **O Parlamento Brasileiro e as Relações Exteriores (1826 – 1889).** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

EVANS, P.; RAUCH, E. J. **Burocracia e crescimento: uma análise internacional dos efeitos das estruturas do Estado “weberiano” sobre o crescimento econômico.** Revista do Serviço Público, v. 65, n. 4 p. 407-437 out/dez. Brasília, 2014.

FARAH, M. F. S. **Administração Pública e Política Pública.** Revista de Administração Pública, v. 45, p. 813-836, 2011.

FREITAS, I. V. B. et. al. **Avaliação de Políticas Públicas no Senado Federal.** Brasília; SEEP/Senado Federal, 2013.

GAETANI, F. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses.** Brasília: ENAP, 1998. 27f. (Texto para discussão). GUEDES, J.R.M. O que os gestores municipais devem saber – política e gestão tributária eficiente. 1ª ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2007.

GERAHARDT, E. SILVEIRA. D. T (orgs). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HOUSE, E. R. *Evaluating with validity.* Jossey Bass, Beverly Hills, 1980.

IBGE. **Pesquisa de Informações Básicas Municipais – MUNIC. Perfil dos estados e dos municípios brasileiros: 2014.** Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro, 2015. Disponível em <[http://downloads.ibge.gov.br/downloads\\_top.php](http://downloads.ibge.gov.br/downloads_top.php)>. Acesso em 2 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Censo Demográfico 2010 – Indicadores Sociais Municipais.** IBGE, 2011. Disponível [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores\\_sociais\\_municipais/default\\_indicadores\\_sociais\\_municipais.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/default_indicadores_sociais_municipais.shtm). Acesso em 16 ago. 2015.

IPEA: **Estado, Instituições e Democracia: república.** Livro 9, vol. 1 (Série: Eixos Estratégicos do Desenvolvimento. Projeto: Perspectivas do Desenvolvimento Brasileiro). Rio de Janeiro, 2010.

ISHIDA, J. S; STEFANO, S. R; ANDRADE, S. M. **Avaliação da satisfação no ensino de pós à distância: a visão dos tutores e alunos do PNAP/UAB.** Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 18, n. 3, p. 749-772, Nov.2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141440772013000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440772013000300012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08jan.2016.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LASSANCE, A. **Federalismo no Brasil: trajetória institucional e alternativas para um novo patamar de construção do Estado.** In: LINHARES, Paulo de Tarso, CRONEMBERGER, C. e LASSANCE, A. (organizadores). Federalismo à Brasileira: questões para discussão. Brasília/Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

LIMA JUNIOR, O.B. **As reformas administrativas no Brasil, modelos, sucessos e fracassos.** Revista do Serviço Público, ano 45 n° 2 abr – jun 1998.

LOPEZ, Felix Garcia (org). **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro.** 1. ed. Brasília: Ipea, 2015. v. 1. 208p.



MEIRA, M. D. D; KURCGANT, P. **Avaliação de Curso de Graduação segundo egressos.** Rev. esc. enferm. USP, SãoPaulo, v. 43, n. 2, p. 481-485, jun. 2009 . Disponível em<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S008062342009000200031&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342009000200031&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 08 Jan. 2016.

MENEGUIN, F. B.; FREITAS, I. V. B. **Aplicações em Avaliação de Políticas Públicas: metodologia e estudos de caso.** Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, mar. 2013 (Texto para Discussão nº 123).

MOTTA, F. C. P. **Introdução à organização burocrática.** 2º edição revista. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia?** São Paulo: Brasiliense, 2008.

PIRES, V. et al. **Dossiê – Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais.** Administração Pública e Gestão Social, 6(3), jul-set 2014.

PILATI, R; PORTO, J. B; SILVINO, A.M.D. **Validação de medidas de efetividade de cursos de mestrado e doutorado no trabalho.** Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Florianópolis, v. 7. N. 2, dez. 2007.

REZENDE, F. C. **Por que reformas administrativas falham?** Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 17, n.50, p. 123-143, 2002.

RICUPERO, R. **Profissionalização do servidor público: requisito para o desenvolvimento.** Revista do Serviço Público, v. 45, n. 2, p. 149-153, 2015.

SOUZA, M. G. S. **O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho.** Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília ,2006.

VELOSO, J. F. A. et al (orgs.). **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras.** Brasília: IPEA, 2011. 303 p.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia.** 1. ed. São Paulo: Ática,1985, p.229

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia.** 5º Edição, Editora LTC, Rio de Janeiro, 1982.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva.** V. 2. Brasília/DF: Editora da Universidade de Brasília. São Paulo: Ed. Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Conceitos Básicos de Sociologia.** São Paulo, Centauro, 2002. 5º edição.

## **APÊNDICE A – Questionário - Egressos GPM**

### **Pesquisa de opinião dos egressos do curso de Gestão Pública Municipal (UAB)**

Este questionário busca conhecer as percepções que os egressos do curso de Gestão Pública Municipal–PNAP/UAB têm a respeito dos efeitos do curso em sua trajetória profissional e/ou acadêmica. Portanto, o questionário deve ser respondido exclusivamente pelas pessoas que participaram do curso em alguma das universidades públicas ou institutos federais que ofertaram o curso. É importante que você preencha esse formulário da forma mais sincera possível, pois estas informações poderão ser utilizadas para o aprimoramento de cursos futuros. Resguarda-se o anonimato dos respondentes que não terá sua identidade violada, em qualquer hipótese. Os dados serão tratados apenas de forma agregada (e não individualizada).

#### **Identificação do Curso**

**P1 – Em qual Instituição Pública de Ensino Superior você cursou Gestão Pública Municipal?**

**P2-Em qual estado você cursou Gestão Pública Municipal?**

**P3- Em qual polo de apoio presencial você cursou Gestão Pública Municipal? (P3A1 a P3A20)**

**P4 – Indique o ano de início e ano de término do curso.**

#### **Perfil do Egresso**

**P5- Sexo:**

( ) Feminino ( ) Masculino

**P6- Faixa etária (em anos)**

( ) 20 ou menos ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61-70 ( ) acima de 70

**P7- Em qual estado você trabalha?**

**P8- Em qual município você trabalha? (P8A1 a P8A27)**

**P9- Qual a sua renda familiar?**

( ) Até R\$1.576,00 ( ) Entre R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 ( ) Entre R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00

( ) Entre RS 7.880,01 a R\$ 15.760,00 ( ) Mais de R\$ 15.760,01 ( ) não sei

#### **Formação Acadêmica**

**P10- Área de formação superior (a nível de graduação) anterior ao início do curso de Gestão Pública Municipal.**

Ciências Humanas  Ciências Sociais  Ciências Biológicas  Ciências da Saúde  
 Ciências Agrárias  Ciências Exatas e da Terra  Engenharias  Linguística, Letras e Artes  não sei

**P11 – Antes de iniciar o curso de GPM, você possuía uma ou mais pós-graduações?**

sim  não

**P11A1- Indique o nível da pós-graduação (Marque mais de uma resposta, se for o caso).**

Especialização Lato sensu  Mestrado Profissional  Mestrado Acadêmico   
Doutorado  Pós Doutorado  não sei

**P11A2– Indique a área dos cursos de pós-graduação que possuía.(Marque mais de uma resposta, se for o caso).**

Ciências Humanas  Ciências Sociais  Ciências Biológicas  Ciências da Saúde  
 Ciências Agrárias  Ciências Exatas e da Terra  Engenharias  Linguística, Letras e Artes  não sei

**P12 – Após concluir o curso de Gestão Pública Municipal você cursou outra pós-graduação?**

sim  não

**P12A1 - Em qual nível? (Marque mais de uma resposta, se for o caso).**

Especialização Lato sensu  Mestrado Profissional  Mestrado Acadêmico   
Doutorado  não sei

**P12A2– Qual a área dos cursos de pós-graduação que realizou após cursar Gestão Pública Municipal? (Marque mais de uma resposta, se for o caso).**

Ciências Humanas  Ciências Sociais  Ciências Biológicas  Ciências da Saúde  
 Ciências Agrárias  Ciências Exatas e da Terra  Engenharias  Linguística, Letras e Artes  não sei

**Atuação Profissional**

**P13- Você já era servidor público quando começou a cursar Gestão Pública Municipal?**

sim  não

**P13A1 – De qual esfera de governo?**

federal  estadual  municipal

**P13A2 – Qual o tipo de vínculo com a Administração?**

estatutário  empregado público  outros

**P14 – Após iniciar o curso de Gestão Pública Municipal, você passou em algum concurso público?**

sim  não

**P14A1 – Você atualmente é servidor público de qual esfera de governo?**

federal  estadual  municipal

**P14A2 – Qual o tipo de vínculo empregatício?**

estatutário  empregado público  outros vínculos

**P13C14A1 – Você pretende ser servidor público algum dia?**

sim  não  não sei

### **Avaliação do Curso**

**P15- Avalie a qualidade substantiva do curso, ou seja, em termos de qualidade de material didático, o domínio do conteúdo, didática e qualificação do corpo docente e tutores.**

péssimo  ruim  regular  bom  muito bom  ótimo  Não sei avaliar

**P16- Avalie a estrutura do polo de apoio presencial, inclusive em relação ao aporte tecnológico e de pessoal, em favorecer um ambiente adequado ao estudo e às aulas presenciais.**

péssimo  ruim  regular  bom  muito bom  ótimo  Não sei avaliar

**P17 – Avalie as estruturas de apoio ao curso, como coordenação, grau de proximidade com professores, tutores e coordenadores, tempo médio de resposta às demandas, recebimento do material didático no início dos semestres.**

péssimo  ruim  regular  bom  muito bom  ótimo  Não sei avaliar

### **Avaliação dos efeitos do Curso**

Instrução: Avalie cada uma das afirmações feitas abaixo (P18 a P20) e expresse o seu grau de concordância e discordância com cada uma delas, a partir das opções oferecidas. Todas as perguntas abaixo (P18 a P24) se referem a situações posteriores ao término do curso de Gestão Pública Municipal.

**P18- Após ter participado do curso Gestão Pública Municipal, adquiri novos conhecimentos, habilidade ou competências que melhoraram meu desempenho no trabalho.**

- Concordo Totalmente  Concordo mais do que discordo  Discordo mais do que concordo  
 Discordo Totalmente  Não tenho opinião

**P19- Após ter participado do curso Gestão Pública Municipal, me sinto mais confiante e seguro para debater questões relativas a gestão pública com meus colegas e superiores no ambiente de trabalho.**

- Concordo Totalmente  Concordo mais do que discordo  Discordo mais do que concordo  
 Discordo Totalmente  Não tenho opinião

**P20- Percebo que meus colegas de trabalho e meus superiores me ouvem, admiram e respeitam mais minhas opiniões e decisões após ter feito o curso Gestão Pública Municipal.**

- Concordo Totalmente  Concordo mais do que discordo  Discordo mais do que concordo  
 Discordo Totalmente  Não tenho opinião

**P21- Após ter participado do curso Gestão Pública Municipal, fui nomeado a algum cargo de chefia ou de assessoramento em órgão público.**

- sim  não  não sei responder

**P22-Fui cedido a outro órgão ou setor em razão dos conhecimentos especializados que adquiri no curso Gestão Pública Municipal, para ser melhor aproveitado pela Administração pública.**

- sim  não  não sei responder

**P23- Sou servidor público e tive aumento salarial ou progressão na carreira.**

- sim  não  não sei responder

**P24- Trabalho na iniciativa privada ou terceiro setor e fui promovido razão dos conhecimentos especializados que adquiri no curso.**

- sim  não  não sei responder

**Obrigada pela sua colaboração! Qualquer dúvida ou comentário a respeito da pesquisa entrar em contato por meio do endereço eletrônico [pesquisa.gestaopublicamunicipal@capes.gov.br](mailto:pesquisa.gestaopublicamunicipal@capes.gov.br).**