

**Lúcia Maria Gonçalves Siebra
Jairo Ferreira da Silva Júnior**
Organizadores

Avanços da Educação Corporativa no Estado do Ceará

**Contribuições das Escolas de Governo e
Secretarias Setoriais**



**Lúcia Maria Gonçalves Siebra
Jairo Ferreira da Silva Júnior**
Organizadores

Avanços da Educação Corporativa no Estado do Ceará

**Contribuições das Escolas de Governo e
Secretarias Setoriais**

**FORTALEZA
2018**

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Governador

Camilo Sobreira de Santana

Vice-Governadora

Maria Izolda Cela de Arruda

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

Secretário

Francisco de Queiroz Maia Júnior

Secretário Adjunto

Antônio Sérgio Montenegro Cavalcante

Secretário Executivo

Júlio Cavalcante Neto

ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ

Diretora

Lúcia Maria Gonçalves Siebra

Assessor Especial

Jairo Ferreira da Silva Júnior

Assessora Jurídica

Juliana Lima de Almeida Menezes

Coordenador Pedagógico

Daniel Marinho Almeida

Coordenador Administrativo-Financeiro

José Erivilson de Lima

Assessora de Desenvolvimento Institucional

Flávia Livino de Carvalho Costa

Avanços da Educação Corporativa no Estado do Ceará: Contribuições das Escolas de Governo e Secretarias Setoriais

© 2018 Copyright by Lúcia Maria Gonçalves Siebra e Jairo Ferreira da Silva Júnior

Todos os Direitos Reservados

Divisão de Editoração

EGPCE

Programação Visual, Diagramação e Capa

Valdiano Araújo Macedo

Ficha Catalográfica

Bibliotecária: Perpétua Socorro Tavares Guimarães - CRB 3 801-98

Avanços da educação corporativa no Estado do Ceará: contribuições das escolas de Governo e secretarias setoriais / Organizado por Lúcia Maria Gonçalves Siebra, Jairo Ferreira da Silva Júnior - Fortaleza.

256 p. :il.

ISBN: 978-85-98259-54-3

1. Educação 2. Escolas do Governo 3. Educação corporativa 4. Gestão pública
I. Siebra, Lúcia Maria Gonçalves 2. Ferreira, Jairo da Silva Júnior II. Título

CDD: 370

SUMÁRIO

Agradecimentos.....	7
---------------------	---

Prefácio

<i>Francisco de Queiroz Maia Júnior.....</i>	9
--	----------

Apresentação

<i>Lúcia Maria Gonçalves Siebra e Jairo Ferreira da Silva Júnior.....</i>	11
---	-----------

Parte I – Educação Corporativa em Escolas de Governo e Setoriais

- 1 Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCCE - Breve Histórico e Ações Atuais

<i>Jairo Ferreira da Silva Júnior, Lúcia Maria Gonçalves Siebra e Daniel Marinho Almeida</i>	17
--	-----------

- 2 O Controle Externo e suas estratégias de formação: o Tribunal de Contas do Estado do Ceará - TCE-CE e sua escola de governo

<i>Paulo Alcântara Saraiva Leão e Maria Hilária de Sá Barreto</i>	35
---	-----------

- 3 A Secretaria da Fazenda e a Educação Corporativa na Área Fiscal

<i>Arlêdo Gomes e Silva, Dulce Ane Pitombeira de Lucena Capistrano, Maria Aurelina Farias de Araújo e Saulo Araújo Toscano Júnior..</i>	53
---	-----------

- 4 A importância do IPECE como Gerador e Articulador de Conhecimentos em Gestão e Políticas Públicas no Governo do Estado do Ceará

<i>Cláudio André Gondim Nogueira</i>	61
--	-----------

- 5 Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados

<i>Débora de Freitas Viégas e Raimundo Avelton Meneses Júnior</i>	77
---	-----------

- 6 EAD na Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará: Contextos e Projeções

<i>Daniel Marinho Almeida e Maria Elisaudia de Almeida Pereira.....</i>	87
---	-----------

Parte II – Educação Corporativa em Gestão Pública no Ceará – Experiências da EGPCE

- 7 Mudança de Paradigma na EGPCE: da capacitação técnica ao Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará
Lúcia Maria Gonçalves Siebra, Maria Elisaudia de Almeida Pereira, Daniel Marinho Almeida e Jairo Ferreira da Silva Júnior..... **109**
- 8 O Programa Executivo de Formação em Gestão Pública Implementado pela EGPCE: da Concepção ao Ensaio Avaliativo
Daniel Marinho Almeida, Lúcia Maria Gonçalves Siebra, Maria Elisaudia de Almeida Pereira, Jairo Ferreira da Silva Júnior, Flávia Livino de Carvalho Costa e Carlos Augusto Paiva Santana Filho **131**
- 9 Liderança e Autodesenvolvimento: a formação de competências essenciais para o servidor público
Daniel Marinho Almeida, Maria Elisaudia de Almeida Pereira e Lúcia Maria Gonçalves Siebra **155**
- 10 A Educação Corporativa a Distância na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE no período 2015-2018: avanços e desafios
Maria Elisaudia de Almeida Pereira, Marisângela Maria Ribeiro Guimarães e Jairo Ferreira da Silva Júnior **179**
- 11 A Implantação da Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE
Carlos Augusto Paiva Santana Filho, Lúcia Maria Gonçalves Siebra e Jairo Ferreira da Silva Júnior..... **205**
- 12 Rede Siconv: participação do Estado do Ceará através da EGPCE
Lúcia Maria Gonçalves Siebra, Edercio Marques Bento, Daniel Marinho Almeida e Flávia Livino de Carvalho Costa **223**

AGRADECIMENTOS

Organizar um livro é uma tarefa que exige conhecimento, organização e disciplina. Porém esses fatores, por si só, são insuficientes para a concretização de um produto. Assim, ainda que corramos o risco de não citarmos a todos os merecedores de nossa gratidão, não podemos deixar de compartilhar os resultados do trabalho desenvolvido na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCCE juntamente com seus parceiros, sem nos referirmos a muitos dos que fizeram parte dessa história.

Em primeiro lugar, agradecemos ao Sr. Governador do Estado, Camilo Sobreira de Santana, e à Vice-Governadora Izolda Cela, pela confiança e pelo apoio institucional à EGPCCE em todos os momentos e temas pertinentes aos relacionamentos institucionais.

Ao Secretário do Planejamento e Gestão - SEPLAG, Francisco de Queiroz Maia Junior, pela chancela aos programas e projetos em desenvolvimento na EGPCCE, em sua gestão 2017-2018, e, especialmente, pelos novos desafios lançados em direção a um inovador projeto de Escola.

Ao Gabinete do Governador - Gabgov, na pessoa do Secretário Êlcio Batista e à sua equipe, sempre parceiros em eventos compartilhados.

À Casa Civil, na pessoa do Secretário Nelson Martins e à sua equipe, sempre ágil e eficiente nas interfaces institucionais.

Ao Ex-Secretário do Planejamento e Gestão - SEPLAG, Hugo Figueirêdo, pelo incentivo e apoio aos processos de mudança de paradigma na EGPCCE, no período 2015-2017, que culminaram com o lançamento do Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará.

Aos **gestores públicos** do Ceará, que acreditando em nossa missão de “desenvolver o processo educacional em gestão pública, com vistas ao aprimoramento das competências dos atores públicos, possibilitando a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão”, confiaram a nós a formação e a atualização de seus colaboradores e, ainda, autorizaram profissionais de seus quadros

técnicos a colaborarem conosco no processo de instrutoria em sala de aula.

Aos nossos **instrutores**, pela seriedade, responsabilidade, conhecimento e comportamento ético em todas as ações de educação desenvolvidas, fossem estas cursos, oficinas ou palestras.

Aos **servidores**, que conosco conviveram estes anos, e que participaram ativamente da programação disponibilizada, compreenderam e respeitaram nossas regras, contribuindo para o diálogo e compartilhamento de aprendizagens e saberes com suas experiências.

Aos **colegas da** Rede Nacional de Escolas de Governo, da Rede Estadual de Escolas de Governo e da Rede Siconv Nacional, pela aprendizagem construída nesse novo modelo de relacionamento e trabalho compartilhado.

Ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, pela parceria da Rede Siconv Nacional e ao Ministério do Meio Ambiente - MMA pela parceria nos cursos a distância e na implantação da A3P.

A todas entidades, internas e externas, com quem a EGPCE estabeleceu parcerias, através de Acordos de Cooperação Técnica, e se tornaram parte essencial de nossa história.

Aos nossos colaboradores - equipe EGPCE, nossos agradecimentos especiais, por acreditarem e transformarem ideias em ações, as ações em resultados e os resultados em valores. Para cada um a quem atingimos com nosso trabalho, acreditem, vocês fizeram diferença na vida dessas pessoas.

E a Deus, pela proteção, força e inspiração em cada momento dessa caminhada!

PREFÁCIO

Há uma questão ainda pouco explicada quando o assunto é desenvolvimento: por que povos semelhantes e nações tão próximas geograficamente, às vezes, tornam-se tão diferentes em termos tecnológicos, riqueza acumulada ou diversidade cultural?

Talvez as decisões tomadas em momentos cruciais sejam determinantes. E a persistência, ainda que aparentemente exaustiva, em relação a essas diretrizes, aponte em relação ao possível êxito de algumas comunidades.

Contudo, a tomada de decisões requer conhecimento e ponderações de forma contínua, um esforço que o Ceará tenta repetir ao longo de décadas. E a nossa Escola de Gestão Pública (EGPCE) é um exemplo nesse movimento continuado.

No Ceará, há uma convicção de que o desenvolvimento socioeconômico requer conhecimento, gestão e persistência nos rumos traçados. Assim, os frutos começam a brotar em ramos diversos, da educação a investimentos em infraestrutura integrada.

Este livro sobre Educação Corporativa no Ceará, elaborado com esmero pela EGPCE, rememora esse trabalho que os cearenses tentam construir. Atenta, por exemplo, para o compromisso dos governos com o equilíbrio fiscal; com a honradez de compromissos assumidos com seus cidadãos, servidores, fornecedores ou parceiros institucionais.

Ter 77 escolas públicas estaduais entre as mais bem avaliadas do país é um indicativo importante, uma referência. Celebrar parcerias com empresas de grande tradição internacional no transporte aéreo de passageiros ou cargas marítimas também.

Ainda não há perfeição e os desafios são enormes para o Ceará. Mas os caminhos parecem bem desenhados e existe determinação em aprender e buscar resultados. Somos acreditados e respeitados por esse esforço!

Atrair algumas das maiores empresas do mundo em tecnologia (em armazenamento de dados em “nuvem” ou serviços de *datacenters*) é um reconhecimento das escolhas acertadas, que estamos fazendo.

Sediar grandes multinacionais na área de energias renováveis e siderurgia também indica que estamos no caminho certo. E este livro da EGPCCE é um recado eloquente de que com planejamento e gestão eficientes podemos avançar a passos largos.

Primeiro, porque renova o compromisso do Governo/Seplag em formar líderes “que possam inspirar, estimular e conduzir iniciativas para o desenvolvimento socioeconômico, ambiental e institucional das regiões Norte e Nordeste do Brasil”.

Além disso, tem a visão avançada de buscar parceiros em outras instituições de ensino e no próprio mercado. Essa visão abrangente e moderna nos traz esperança de que dias melhores virão para todos os cearenses.

Francisco de Queiroz Maia Júnior
Secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

APRESENTAÇÃO

O objetivo do livro **Avanços da Educação Corporativa no Estado do Ceará: Contribuições das Escolas de Governo e Secretarias Setoriais**, organizado pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCCE, é compartilhar com os leitores as reflexões, projetos e ações desenvolvidos por escolas de governo e secretarias setoriais no Estado do Ceará.

Como princípio norteador comum às citadas escolas, encontramos o papel de instrumento de desenvolvimento do servidor público, especialmente no âmbito de sua opção profissional e atuação no serviço público, facilitado por meio dos esforços institucionais em formação e capacitação.

Desse modo, o livro propõe, inicialmente, documentar avanços da Educação Corporativa, de modo a destacar o empenho das Escolas de Governo, e, Secretarias Setoriais na articulação com os projetos estratégicos e as políticas públicas de Estado.

Em termos de organização, divide-se em duas partes: Parte I – Educação Corporativa em Escolas de Governo e Setoriais; e Parte II – Educação Corporativa em Gestão Pública no Ceará – Experiências da EGPCCE.

Na **Parte I do livro**, encontramos seis capítulos, dentre os quais quatro são colaborações de parceiros da EGPCCE, seja no âmbito interno, setoriais de governo e vinculadas, seja no âmbito externo, parceiros da Rede Estadual de Escolas de Governo.

No **Capítulo 1**, conhecemos o caminho trilhado pela **EGPCCE**, desde sua criação até os dias atuais. Sua trajetória tem sido positiva e com crescimento em quantitativo de atendimentos, a despeito de oscilações orçamentárias e financeiras. Nos últimos 3 anos, esta Escola de Governo procurou redesenhar seus processos, principalmente os relativos aos seus programas de educação, adotando um posicionamento mais pró-ativo e estratégico. No momento, o desafio que se impõe é a implantação de um novo modelo de escola, voltado para a preparação de talentos, com o intuito de que estes venham a ser líderes nos âmbitos público, privado e social.

No **Capítulo 2**, temos a oportunidade de conhecer a trajetória construída pelo **Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC)**, escola de contas do **Tribunal de Contas do Estado do Ceará - TCE**. Para os autores, o “TCE-CE, por intermédio do IPC, acredita que somente a educação em todos os sentidos, quer profissional ou acadêmica, pode transformar as pessoas e organizações”.

A **Secretaria da Fazenda - SEFAZ** nos apresenta, no **Capítulo 3**, o histórico da educação corporativa na instituição. Destaca ainda, parcerias com outras organizações locais e nacionais na área de educação.

O **Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE**, autarquia vinculada à **Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG**, apresenta no **Capítulo 4** sua missão como instituição proponente de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do Ceará, sendo que através da produção do conhecimento são criadas as condições de assessoria ao Governo do Estado em suas decisões estratégicas.

No **Capítulo 5** a **Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG**, através de sua **Coordenadoria de Planejamento e Gestão - CPLOG** avalia o Programa de Formação continuada em Gestão para Resultados desenvolvido em parceria com a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE.

A **EaD na Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará** é discutida, no **Capítulo 6**, com base nos resultados obtidos numa pesquisa desenvolvida com suas entidades componentes. Originalmente publicada nos Anais do X Consad de Gestão Pública, a pesquisa é aqui replicada com o objetivo de fortalecer a importância da Rede e das ações de EaD nas Escolas de Governo.

Na **Parte II do livro** compartilhamos algumas das principais experiências desenvolvidas na EGPCE, no ciclo de gestão 2015 a 2018, quando a partir da avaliação de sua trajetória, nos primeiros anos 2009 a 2014, buscamos reflexivamente novos caminhos, visando à sua transformação como escola de governo. Na realidade, trata-se de uma mudança de paradigma, que parte de um modelo de capacitação do servidor em direção a uma perspectiva de formação, transformando seu modelo de capacitação/

.....

treinamento em modelo estratégico de Educação Corporativa em Gestão Pública.

O **Capítulo 7** aborda inicialmente antecedentes relativos às escolas de governo e à importância de seu papel na capacitação de servidores públicos. Após um breve histórico acerca dos ciclos de gestão da **Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPC**, é apresentado o conceito de mudança de paradigma, como fundamento do processo de implantação do novo modelo de Educação Corporativa, com o **Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos** e os Programas Executivos articulados e/ou complementares.

O **Capítulo 8** trata do **Programa Executivo de Formação em Gestão Pública - PFGP**. O programa é apresentado em todas as suas etapas: planejamento, lançamento, adesões, execução e ensaio avaliativo. Além disso, são destacados os avanços que o programa trouxe para a formação do servidor público e os desafios que se impõem para sua continuidade.

O tema **“Liderança e Autodesenvolvimento”** permeia o **Capítulo 9** tanto na abordagem teórica, realizada de maneira breve, quanto na análise da experiência de realização de ação de capacitação específica na **EGPC**. Nesse artigo, os instrutores responsáveis pelas 19 turmas realizadas compartilham seu depoimento conjunto, transcrito no anexo II do capítulo.

No **Capítulo 10**, são apresentados os principais avanços na área de **Educação a Distância na EGPC**: plataformas utilizadas, cursos elaborados, parcerias, novos *layouts* implementados, interfaces com os cursistas, resultados alcançados no período 2015-2018 e desafios para o futuro.

O Programa **Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P, do Ministério do Meio Ambiente - MMA**, implantado na **EGPC**, será relatado no **Capítulo 11**. Além da apresentação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da ONU, estão descritos processos e etapas da implantação, além da apresentação de boas práticas de outras instituições visitadas.

No **Capítulo 12**, temos o compartilhamento da **experiência de participação do Estado do Ceará na Rede Siconv Nacional**, que atua na condução dos processos educacionais e forma-

tivos, no Sistema de Gestão de Convênios e Contrato de Repasse - SICONV. Segundo os autores, essa experiência representa: “especialmente uma oportunidade de colaborar com a sociedade, beneficiária da execução de políticas públicas cujas transferências de recursos passam pela aprendizagem de uso do Sistema de Gestão de Convênios e Contrato de Repasse - SICONV”.

Desejamos que este livro possa colaborar com outros profissionais da área de Educação Corporativa, servindo de fonte de informação ou, quem sabe, de fonte de inspiração para novos projetos.

Lúcia Maria Gonçalves Siebra
Jairo Ferreira da Silva Júnior
Organizadores



PARTE I

Educação Corporativa em Escolas de Governo e Setoriais

CAPÍTULO 1

ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ - EGPCE BREVE HISTÓRICO E AÇÕES ATUAIS

*Jairo Ferreira da Silva Júnior¹
Lúcia Maria Gonçalves Siebra²
Daniel Marinho Almeida³*

1 A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE: breve histórico

Na atualidade, percebe-se um ambiente cada vez mais complexo, onde a demanda por resultados e o controle da sociedade têm pautado as ações dos governos. A preocupação com a qualidade e a agilidade do serviço público torna-se ponto de partida para o fortalecimento e a reformulação das instituições formadoras já existentes, especialmente no que se refere à formação e ao desenvolvimento de líderes e executivos do setor público.

Assim, o Estado do Ceará cria em 1997, na então Secretaria da Administração do Estado do Ceará – SEAD, o Programa de

1 Psicólogo, Especialista em Administração de Recursos Humanos e mestrando em Computação Aplicada (UECE). E-mail: jairo.ferreirajr@egp.ce.gov.br e jairo.ferreirajr@jotanet.net

2 Psicóloga (UFC), Mestre em Administração (FEA-USP), Doutora em Espaço Público e Regeneração Urbana (Universidade de Barcelona-UB). E-mails: lucia.siebra@egp.ce.gov.br e luciasiebra@gmail.com

3 Pedagogo, Mestrando em Educação (*Eikon University*). E-mail: marinho.or.daniel@gmail.com

Desenvolvimento e Valorização do Servidor – PDVS, pelo Decreto Estadual nº 2.340. Esse foi o estágio inicial da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPC.

Com a mudança de governo ocorrida no ano de 2007, a SEAD funde-se com a Secretaria do Planejamento – SEPLAN, transformando-se em Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG. É nesse movimento que a Coordenadoria de Gestão de Pessoas desmembra-se. Por um lado, prossegue sua atividade cartorial de Gestão de Pessoas. Por outro lado, é criada a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP, direcionando seu foco para o desenvolvimento de competências e para o bem-estar no trabalho.

Com base nesse contexto, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) da Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), unidade administrativa responsável pela capacitação dos servidores do Estado, passou a focar sua ação no desenvolvimento de competências e no bem-estar no trabalho. Esse fato, aliado à ação da CODEP no desenvolvimento de projetos de maior complexidade, culminou na formalização da EGPC.

Pouco antes da criação da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, foi instituída a “Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública estadual direta, autárquica, fundacional, empresas públicas e sociedades de economia mista”, através do Decreto nº 29.642, de 05 de fevereiro de 2009. A concepção da Política foi gestada e gerida pela CODEP, em parceria com representantes de outros órgãos da administração direta, utilizando-se de instrumentos de pesquisa de opinião dos servidores e gestores. A EGPC nasceu logo em seguida, com o objetivo de investir no desenvolvimento dessa Política.

O anúncio oficial da criação da EGPC foi feito no I Congresso Ceará Gestão Pública, realizado nos dias 29 e 30 de outubro de 2008, cuja coordenação ficou sob a responsabilidade da CODEP e de setores da Secretaria do Planejamento e Gestão. A escola de governo nasce como uma ação de valorização do servidor e como um espaço para aprendizagem e gestão do conhecimento. Entre seus objetivos está o de formar competências em planejamento e gestão pública, ofertando cursos de formação/

.....

capacitação e educação continuada nas modalidades presencial, semipresencial e educação a distância. Como estratégia de fortalecimento e consolidação da EGPC, expressa-se também o intuito de unir o conhecimento produzido pelo Governo com aquele produzido na academia e outras organizações. Tal estratégia denota o entendimento da necessidade de aliar teoria e prática como fator gerador de novos conhecimentos e competências dos encarregados pela gestão pública do Estado.

Em 20 de abril de 2009, é então instituída a Lei nº 14.335, publicada no Diário Oficial, no dia 23 do mesmo mês, criando a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, como Órgão da Administração Direta vinculado à Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG.

A Escola, sob a administração de sua primeira diretora, Filomena Maria Lobo Neiva Santos (Lena Neiva), apresenta a missão de desenvolver o processo educacional em gestão pública para servidores e empregados públicos, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços públicos. Seu objetivo é elaborar, coordenar, executar e avaliar programas, projetos e ações de desenvolvimento do processo educacional em gestão pública, tendo como público-alvo os servidores e empregados públicos do poder executivo estadual e municipal.

Para pleno funcionamento da EGPC, é publicado o Decreto nº 29.740, de 19 de maio de 2009, atualizado pelo Decreto 31.041/2012, que dispõem sobre a finalidade, estrutura organizacional e distribuição dos cargos de direção e assessoramento. Os decretos são publicados levando em consideração as necessidades do serviço público em estreita harmonia com a política de governo, que justifica a criação da EGPC. Desse modo, objetiva-se: fortalecer o desenvolvimento das competências dos servidores públicos; prestar serviços de qualidade à sociedade; e tornar a máquina administrativa mais ágil e compatível com as necessidades e os interesses da coletividade.

Em sua instituição, a EGPC realizava ações em três grandes programas: Programa de Formação, ações realizadas nas modali-

dades de Educação Presencial e a Distância; Programa de Escolarização, no qual a Escola apoiava a formação de turmas para a escolarização no ensino fundamental e médio de servidores e empregados públicos; e o Programa Qualidade de Vida no Trabalho - PQV, com o objetivo de promover ações integradas e sistemáticas para estimular e facilitar o processo de mudanças no ambiente de trabalho e no estilo de vida, favorecendo a melhoria da qualidade de vida do colaborador do poder executivo estadual.

No ano de 2015, o Programa de Escolarização foi encerrado, após avaliação da EGPC e da Secretaria da Educação do Estado do Ceará – SEDUC. Já não havia mais servidores a serem alfabetizados ou para a conclusão do ensino básico e médio. Nesse contexto, as ações de Escolarização, se necessárias, ficariam sob a responsabilidade da SEDUC, desenvolvendo-as por meio da modalidade de Educação de Jovens e Adultos - EJA.

Em 2017, a Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, incorporou as ações do Programa Qualidade de Vida no Trabalho – PQV. Tal fato se deu após o interesse da EGPC e SEPLAG de ampliar as atividades do PQV, expandindo-as para todos os órgãos e entidades do Executivo estadual. Assim, considerando ser a SEPLAG a setorial responsável pela gestão corporativa de pessoas, a gestão do PQV passa para esta Secretaria.

Um dado importante a se destacar é o fato de que o Governo Estadual considera a Escola como instrumento de modernização do Estado na área de gestão. Essa situação propicia redução de custos, considerando o crescimento da eficiência da ação estatal. Assim, a legislação da EGPC e suas consequentes atualizações representam um esforço contínuo de adequação dos modelos estruturais às políticas e às estratégias de excelência da ação governamental, tendo sempre como foco a elevação da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

2 Visão Estratégica

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE é parte integrante da Administração Direta do Poder Executivo e está vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, competindo-lhe dentre outras atribuições que lhe forem conferidas por Decreto do Chefe do Poder Executivo Estadual, elaborar, coordenar, executar, controlar e avaliar programas, projetos e ações de educação em gestão pública para servidores públicos (CEARÁ, 2009 p.4).

Uma das ações da nova gestão da EGPCE, a partir de 2015, conduzida pela Professora Lúcia Maria Gonçalves Siebra⁴, foi a revisão do Planejamento Estratégico da Escola, no ano de 2016. Assim, reafirma-se que a EGPCE, para cumprir com sua missão de “desenvolver o processo educacional em gestão pública, com vistas ao aprimoramento das competências dos atores públicos, possibilitando a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão”, executa suas ações pautando seu fazer nos valores da competência e comprometimento profissional, da ética e da transparência, da responsabilidade social e ambiental e da valorização das pessoas. Sendo a Escola de Governo do Estado do Ceará, a EGPCE promove as ações de educação corporativa, buscando atingir os seguintes objetivos:

Buscar estratégias integradas de formação, qualificação e educação corporativa, reforçando o aperfeiçoamento das capacidades técnicas operacionais, especialmente orientadas para a adoção e adaptação de novos conhecimentos e tecnologias em gestão pública;

Contribuir com o planejamento e execução de cursos, oficinas, palestras, seminários e ações afins propostas pelas setoriais na área de gestão pública;

Criar espaços de parceria, intercâmbio de experiências, informações, articulação, envolvendo as instituições de diversas instâncias no âmbito do governo municipal, estadual e federal;

Colaborar com o fortalecimento das redes de escolas de governo no âmbito estadual, nacional e internacional.

Fonte: Decreto Nº 31.953, de 27 de maio de 2016.

4 Professora Associada do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Ceará – UFC, foi cedida ao Estado do Ceará para exercer cargo em comissão de Diretora da EGPCE

Para que tais objetivos sejam atingidos e, consequentemente, sua missão seja realizada em plenitude, a EGPCE, em permanente e estreita articulação com a SEPLAG, e em consonância com a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas – PDEP⁵, assume sob sua responsabilidade a coordenação de eventos corporativos relacionados à formação dos servidores públicos, elaborando, executando e avaliando programas e projetos de educação em gestão pública, sendo de sua responsabilidade, igualmente, a promoção e o estímulo à reflexão sobre gestão pública, favorecendo o desenvolvimento de novos conhecimentos e suas aplicabilidades, como descrito no Capítulo II do Regulamento da EGPCE (Decreto Nº 31.953, de 27 de maio de 2016).

A Escola desenvolve suas ações dentro de oito eixos temáticos: Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Administrativo-financeiro; Planejamento, Orçamento e Finanças; Controle Interno; Tecnologia da Informação; Modernização Organizacional; Previdência e Desenvolvimento Sustentável.

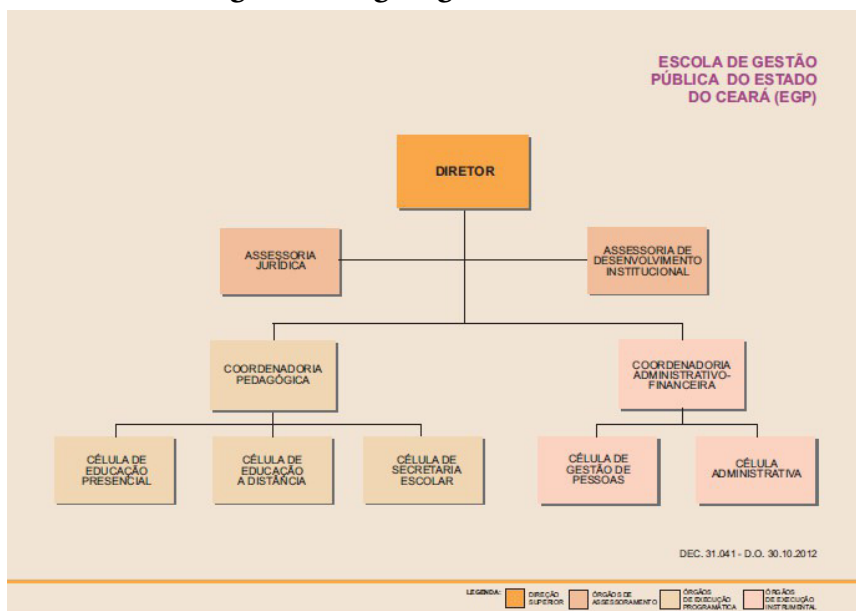
Ao implementar os esforços e as ações necessárias para o cumprimento de sua missão, a EGPCE vislumbra, como **visão de futuro**, ser um **centro de produção e de socialização de saberes em gestão pública, contribuindo para a formulação de políticas públicas do Governo do Estado do Ceará**.

3 Estrutura Atual da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

No Art. 5º do Decreto Nº 31.953, de 27 de maio de 2016, que aprova o Regulamento da EGPCE, encontramos a composição da estrutura básica de pessoas e responsabilidades da escola. Na atualidade (2018), a EGPCE conta com 29 (vinte e nove) pessoas, distribuídas nas áreas Pedagógica, Gestão e Serviços Gerais. Na Figura 1, a seguir, visualizamos o organograma.

5 DECRETO Nº 29.642, de 05 de fevereiro de 2009.

Figura 1: Organograma da EGPCE



Fonte: EGPCE

A EGPCE está situada no condomínio Cambéba, na Avenida Afonso Albuquerque Lima, S/N e sua estrutura física, para atendimento aos servidores em eventos de educação corporativa, conta com três salas de aula, cada uma com capacidade para 40 alunos; duas salas para trabalhos com oficinas, com capacidade para 36 alunos; dois laboratórios de informática com 21 computadores, cada; uma sala multiusos para 60 pessoas; auditório para 120 pessoas; espaço para *coffee break* e almoço, além de salas para suportes técnico e administrativo.

Os espaços da EGPCE são utilizados para a realização das atividades cotidianas como: cursos, palestras, workshops e oficinas. Esses espaços podem também ser cedidos, sob solicitação, para a realização de eventos específicos de outros órgãos e entidades do Governo.

4 Atendimentos da EGPCCE aos servidores

No ano de 2016, a EGPCCE viu-se desafiada a inovar suas estratégias de atendimento e de oferta de educação corporativa para o servidor público. Nesse sentido, revisou seu Planejamento Estratégico (2017-2020), buscou novas parcerias e também o fortalecimento das já existentes, a fim de tornar possível a implementação de novos projetos, que permitissem o salto de qualidade necessário para elevar seus padrões de qualidade como escola de governo, e que contribuíssem mais com a formação de um serviço público eficiente e gerador dos resultados esperados pela população cearense, em diálogo com a realidade socioeconômica e política do Estado.

Dessa forma, o macroprocesso, que encerra em seu cerne a razão de ser da EGPCCE e dá sentido ao fazer cotidiano de sua equipe, é apresentado na figura 2, seguida dos resultados atingidos.

Figura 2 – Macroprocesso da EGPCCE

Processo
Promover educação corporativa em Gestão Pública, prioritariamente, para os órgãos e as entidades do Governo do Estado do Ceará, alinhando a formação de servidores às competências e às diretrizes governamentais, e, excepcionalmente, para a sociedade civil quando o assunto for de interesse público.
Iniciativa/Ação
Oferta regular de eventos de capacitação nas modalidades de ensino presencial e a distância.

Fonte: Planejamento Estratégico da EGPCCE

Ao longo de seus 9 (nove) anos de existência, a EGPCCE teve 119.767 (cento e dezenove mil, setecentos e sessenta e sete), inscritos em seus cursos, palestras oficinas e seminários. Deste total, a Escola capacitou, efetivamente, 91.069 (noventa e um mil e sessenta e nove) servidores/gestores/empregados públicos.

Figura 3 – Atendimentos em Capacitação - 2009 a 2018

Atendimentos em Capacitação - EGPCE de 2009 a 2018*			
Inscritos	Não satisfatórios	Evadidos	Satisfatórios
119.767	15.410	13.288	91.069
100%	12,7%	11,3%	76%

* Turmas fechadas até novembro de 2018

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

A seguir, na figura 4, pode-se ver a oferta da EGPCE dos anos de 2015 a 2018 por eixo de atuação da Escola.

Figura 4 - Cursos por Eixo de Atuação da EGPCE - 2015 a 2018

Eixo Temático	Eventos				Atendimentos em Capacitação			
	2015	2016	2017	2018*	2015	2016	2017	2018*
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	27	27	53	75	3.626	6.288	5.482	6.512
Administrativo-financeiro	21	26	30	16	1.644	2.248	2.271	1.771
Planejamento, Orç. e Finanças	7	23	23	29	622	1.987	2.837	2.884
Controle Interno	10	18	32	40	550	888	2.975	3.538
Tecnologia da Informação	7	17	19	15	184	611	933	879
Modernização Organizacional	6	10	7	14	359	411	439	855
Previdência	1	2	2	3	117	259	100	641
Desenvolvimento Sustentável	4	7	6	5	103	253	514	682
Total	83	169	172	197	7.205	12.945	15.551	17.762

* Turmas fechadas até novembro de 2018

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

4.1 Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará

Fruto de uma nova visão de Educação Corporativa, a EGP-CE passou a adotar, em 2016, uma nova estratégia de formação pensada a partir do diagnóstico das ofertas dos anos anteriores, das pesquisas realizadas com os servidores e gestores e do diálogo com as equipes das secretarias-meio do Governo do Estado.

Assim, compreendendo a capacitação como um processo contínuo, a Escola prospecta um **Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará**. Sua estruturação está composta por três diferentes processos formativos, que são independentes, porém articulados quando vistos como um todo. Dessa forma, o programa estratégico consolida-se em três programas executivos, a saber: **Programa Executivo de Formação em Gestão Pública**, **Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças** e **Programa Executivo de Pós-graduação em Áreas de Governança Pública**. Cada um dos programas executivos concentra suas ações de maneira especial, ainda que não de forma exclusiva, em uma das dimensões consideradas essenciais ao desempenho do papel de gestor: dimensão **técnica**, dimensão **conceitual** e dimensão **comportamental**, incorporando, de maneira transversal, a dimensão **política**.

No dia 25 de janeiro de 2017, o Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará teve seu lançamento realizado no auditório da SEPLAG. O ofício convite foi enviado pelo então secretário da SEPLAG, Hugo Figueirêdo. No lançamento, foi aberto o período de adesão ao Programa Executivo de Formação em Gestão Pública – PFGP.

4.1.1 Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público

O Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público do Estado do Ceará – PDL foi concebido como parte de uma estratégia de capacitação dos servidores, que atuam

.....

em funções de gestão nos diversos órgãos e entidades do Estado. O projeto tem direcionamento focado nos aspectos comportamentais da gestão, em especial aqueles associados ao desenvolvimento dos perfis de liderança.

O Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público - PDL foi idealizado para concentrar suas ações, de maneira especial, na dimensão comportamental, direcionando suas atividades no sentido de favorecer a sensibilização e consciência do participante quanto à importância do desenvolvimento contínuo dos perfis de liderança, considerando os diferentes níveis de complexidade das missões institucionais e sua inserção no grupo gestor do estado.

Compreendendo a liderança como um fenômeno fundamental ao desenvolvimento de gestores e consequente atingimento de resultados institucionais, este projeto privilegia a dimensão comportamental, mas também se utiliza de ferramentas técnicas para facilitar a gestão de pessoas e líderes. Previu-se atuar em três níveis de liderança: de si mesmo, de outras pessoas (equipe) e de outros líderes. Foi pensado para ser desenvolvido por agentes externos de educação empresarial, levando em conta expertises disponíveis no mercado.

Durante o biênio de 2017 a 2018, devido a projetos de maior complexidade propostos pela Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, as ações programadas pelo PDL (desenvolvimento de líderes de equipes e desenvolvimento de líderes de outros líderes) não foram desenvolvidas em sua totalidade. O PDL atendeu apenas ao primeiro, desenvolvimento da liderança de si mesmo, através da oferta da disciplina “Liderança e Auto-desenvolvimento”, obrigatória no Programa Executivo de Formação em Gestão Pública – PFGP. Foram certificados na ação de capacitação referida 472 servidores de 46 órgãos e entidades do Governo Estadual.

4.1.2 Programa Executivo de Pós-graduação em áreas da Governança Pública

O **Programa de Pós-graduação em áreas da Governança Pública – PGGP** abrange em suas ações a dimensão conceitual, buscando desenvolver a reflexão e a crítica, almejando o aprimoramento da capacidade propositiva e transformadora do gestor público. Será desenvolvido através de cooperação técnica com instituições acadêmicas.

Tendo como princípio de que o momento atual apresenta alta demanda por resultados e pressupõe o controle da sociedade pautando as ações governamentais, é fundamental que o desenvolvimento de executivos do setor público compreenda um amplo conjunto de competências. Para tanto, a EGPCE compreende a necessidade de uma formação sólida, baseada num conjunto articulado de ações educativas, no qual estão inseridos os aspectos conceitual, técnico e comportamental. Espera-se um gestor público estadual que: compreenda a realidade na qual o Estado se insere; conheça os planos de Governo e áreas de ação prioritárias; domine rotinas, processos e legislações; pautar sua gestão na agilidade, legalidade, transparência e ética.

Dentro do Programa, foram propostas duas ações paralelas: MBA em Gestão Pública, realizado pela EGPCE e Universidade Estadual do Vale do Acaraú – UVA e o Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, por meio da EGPCE e da Universidade Regional do Cariri – URCA.. No biênio de 2017/2018, a EGPCE apoiou a ação de cessão de espaços para o Mestrado em Economia do Setor Público – UFC, em cuja turma estão servidores da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, Secretaria da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado – CGE, Secretaria da Fazenda – SEFAZ e Secretaria das Cidades.

4.1.3 Programa Executivo de Formação em Gestão Pública

Considerando a percepção do Governo do Estado do Ceará sobre a importância de um programa de formação, que fortaleça as capacidades de liderança de seus gestores e os conhecimentos

.....

necessários à execução de suas políticas, estratégias, programas e projetos, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE estruturou o programa executivo “**Formação em Gestão Pública**” como parte de uma estratégia de capacitação dos servidores, que atuam em funções de gestão nos diversos órgãos e entidades do Estado. O projeto tem direcionamento para os aspectos técnicos da gestão, sendo a formação um conjunto articulado de ações educativas, nas quais estão inseridos os aspectos conceitual, técnico, comportamental e político.

Durante o biênio de 2017 a 2018, foi aberto o primeiro ciclo do PFGP, que ofertou 600 (seiscentas) vagas em quatro áreas de expertises: Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público; Gestão de Pessoas no Setor Público; Gestão Pública e o Controle Interno; e Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional.

Nesse ciclo, a EGPCE ofereceu 600 vagas no Programa, sendo capacitados 123 servidores nas quatro áreas de expertises, como pode ser observado na figura 5.

Figura 5 – Certificados no PFGP

Área de Expertise	Carga Horária	Certificados
Gestão Administrativo-financeira	272	25
Gestão de Pessoas	260	41
Gestão Pública e o Controle Interno	244	22
Planejamento, Orçamento e Modernização organizacional	220	35
TOTAL	-	123

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

É importante ressaltar que no primeiro ciclo do PFGP, foram realizadas 161 turmas, com o total de 3.668 horas/aula ministradas e 400 servidores continuam em processo de capacitação, ainda sem o total de horas para a conclusão do programa. Estes 400 servidores poderão cursar suas disciplinas complementares no segundo ciclo de oferta do programa.

5 Execução Orçamentária e Financeira

Em seus nove anos de funcionamento, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE contou com o orçamento do Governo Estadual, através da fonte Tesouro e alguns projetos específicos foram financiados pelo Monitoramento de Ações e Programas Prioritários - MAPP, durante o período de 2015 a 2018.

No ano de 2015, como fruto da crise econômica sentida pelo país, o Estado do Ceará reduziu o orçamento de órgãos e entidades. A EGPCE sentiu o ajuste orçamentário e trabalhou para, aos poucos, restaurar seu orçamento, mesmo não recompondo sua equipe (antes 49 colaboradores e hoje 29).

Figura 6 - Orçamento e Capacitados na EGPCE 2010 a 2017



* Turmas fechadas até novembro de 2018

Fonte: Sistema de Capacitação - EGPCE e SEPLAG

Assim, foram priorizados cursos e oficinas como ações de formação. A oferta de palestras e eventos menores foi reduzida, pela gestão, tendo como objetivo a redução de gastos. Para manter a média de capacitados em cursos e oficinas, a EGPCE assinou Acordos de Cooperação Técnica com órgãos e entidades das três esferas de poder: Federal, Estadual e Municipal. Pode-se perceber melhor esses dados nas figuras 6 (acima) e 7.

Figura 7 – Ações de Capacitação na EGPCE no Período de 2010 a 2017

Ano	Orçamento	Pessoal	Capacitados
2010	1.491.386,13	41	4.088
2011	1.705.085,68	42	6.072
2012	2.065.364,58	45	8.399
2013	3.140.937,99	49	10.229
2014	4.066.796,93	49	11.251
2015	2.107.404,55	35	7.206
2016	2.813.663,36	34	12.845
2017	2.999.190,31	29	15.551
2018*	2.938.728,99	29	17.762

* Até o mês de novembro de 2018

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

É importante salientar ainda que, com os novos rumos da EGPCE na gestão 2015 – 2018, suas ações têm um salto, no sentido de minimizar os atendimentos pontuais aos órgãos e às entidades do Executivo Estadual, para programas vinculados aos objetivos estratégicos do Estado do Ceará. Assim, a criação pela equipe da EGPCE/ Seplag e IPECE do curso de “Introdução à Gestão para Resultados” foi a primeira ação extensiva da Escola, voltada para disseminar o conhecimento sobre o modelo de gestão do Estado.

Seguem-se a esta: ações na área da sustentabilidade, com a implantação da A3P, a ser vista com mais detalhes no Capítulo 11 deste livro; a assinatura de Acordos de Cooperação Técnica para o desenvolvimento de ações em conjunto; o investimento na modalidade da Educação a Distância, tema que será aprofundado nos capítulos 6 e 10; a oferta da disciplina de “Liderança e Autodesenvolvimento”, dentro da perspectiva de iniciar os trabalhos para a formação e desenvolvimento de líderes, ação que será melhor compreendida com a leitura do capítulo 9; a implantação

do Programa Executivo de Formação em Gestão Pública - PFGP, que transforma a EGPCCE de uma unidade treinamento em uma Escola de Educação Corporativa, como será visto no capítulo 8; e a grande mudança de paradigma da Escola, que será discutida no capítulo 7, ocorrida quando esta se alinha aos objetivos estratégicos do estado, buscando preparar, desenvolver e instrumentalizar os servidores e empregados públicos para atingir esses objetivos, em especial, cumprir com a grande missão do serviço público, que é o melhor atendimento ao cidadão.

Considerações Finais

Como foi possível observar ao longo do texto, a EGPCCE vem se consolidando, a cada dia, como instituição de Educação Corporativa na área de Gestão Pública no Estado do Ceará. Sua trajetória tem sido positiva e com crescimento em quantitativo de atendimentos, a despeito de oscilações orçamentárias e financeiras devido à crise econômica brasileira, no cenário nacional e a prolongada seca, no cenário local, entre outros fatores.

Para além das questões orçamentárias e financeiras, a EGPCCE tem investido nos últimos 3 anos no redesenho de seus processos e, principalmente, de seus programas de educação, adotando um posicionamento mais proativo e estratégico, buscando seguir os objetivos estratégicos do Governo.

Análise de documentos e pesquisas realizadas anteriormente, grupo de estudos sobre modelo de gestão do Estado, *benchmarking* em outras instituições e autocrítica de sua própria realidade foram fundamentais para a revisão do Planejamento Estratégico. Essa revisão acabou norteando a criação de novos programas, transferência de outros e, naquilo que não mais fazia sentido, a extinção. Saímos de um patamar composto por Programa de Escolarização, Programa de Formação e Programa Qualidade de Vida para um diferente desenho com o Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos e os Programas Executivos voltados à capacitação, à atualização, à formação e à pós-graduação nas áreas de gestão pública e governança, em parcerias com instituições acadêmicas do Ceará (em articulação).

.....

Foi possível acompanhar neste capítulo, os chamados grandes números, indicadores de resultados e metas, incluindo sinalizadores de áreas mais demandadas, e, portanto, mais atendidas, dentre os 8 eixos de atuação da EGPC.

O espírito público que se buscou disseminar na organização está pautado nos princípios da seriedade, comprometimento, qualidade, economicidade. Como fazer melhor o que já sabemos fazer bem? Como melhorar aquilo que ainda estamos aprendendo? Como utilizar os recursos públicos de forma assertiva? Enfim, como fazer mais, melhor e com menos? Este foi o desafio. Acreditamos ter alcançado muito do que foi proposto pela equipe, e mais, acreditamos ter colaborado com cada servidor, cursista/cliente, no seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional e, com os órgãos de origem dos servidores, favorecendo o retorno de servidores qualificados para o alcance de melhor desempenho no trabalho.

Entretanto, apesar de atingir plenamente a consecução de sua missão, neste momento, a EGPC se vê diante de uma nova perspectiva. O desenvolvimento de executivos do setor público precisa compreender um amplo conjunto de competências. Assim, devido à evolução natural de um mundo que se expande a uma imensa velocidade, o Setor Público necessita de uma outra abordagem para o desenvolvimento de seus gestores. Essa abordagem vai além da educação corporativa continuada oferecida por uma Escola de Governo. A necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional alia-se à urgente situação de desenvolver lideranças no Setor Público.

Dessa forma, impõe-se como desafio a concepção de um novo modelo para a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Esse projeto, inspiração do senhor secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, Francisco de Queiroz Maia Júnior, tem como propósito uma transformação na Educação Corporativa no Norte e Nordeste. O novo conceito se dará através de uma Escola voltada para a preparação de talentos que venham a ser líderes nos âmbitos público, privado e social.

REFERÊNCIAS

CEARÁ. Decreto 29.642/2009. **Política de Desenvolvimento de Pessoas**. Institui a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economias Mistas e dá outras providências. Recuperado em 05 de 2018, de <http://www.egp.ce.gov.br/legislacao/>

CEARÁ, Decreto Nº 29.740, de 19 de maio de 2009. **Dispõe sobre a finalidade, estrutura organizacional, distribuição dos cargos de direção e assessoramento da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e dá outras providências**. Recuperado em 05 de 2018, de <http://www.egp.ce.gov.br/legislacao/>

CEARÁ. Decreto nº31.041, de 26 de outubro de 2012. **altera a estrutura organizacional, dispõe sobre a distribuição e a denominação dos cargos de direção e assessoramento superior da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP)**. Recuperado em 05 de 2018, de <http://www.egp.ce.gov.br/legislacao/>

CEARÁ. Decreto nº 31.953 de 2016. **Regulamento da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE**. Aprova o Regulamento da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Recuperado em 05 de 2018, de <http://www.egp.ce.gov.br/legislacao/>

CEARÁ. Lei nº14.335, de 20 de abril de 2009. **Criação da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP**. Altera dispositivos da Lei nº 13.875, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2007

CAPÍTULO 2

O CONTROLE EXTERNO E SUAS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO: O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ – TCE-CE E SUA ESCOLA DE GOVERNO

*Paulo Alcântara Saraiva Leão¹
Maria Hilária de Sá Barreto²*

Introdução

O aperfeiçoamento profissional e humano das pessoas que fazem uma organização é fundamental para que ela desempenhe bem sua missão e alcance seus objetivos. É por meio da valorização do trabalho, que se torna possível atingir as metas estabelecidas para a instituição e o aumento de produtividade de seus colaboradores.

Com essa premissa, o Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE), órgão responsável pelo controle externo da administração pública do estado (níveis estadual e municipal), vem sempre empenhando esforços no desenvolvimento de seus servidores, jurisdicionados e da sociedade, por meio de capacitações

1 Secretário Executivo – IPC/TCE-CE. E-mail: pauloalcantara@tce.ce.gov.br

2 Diretora Executiva - IPC/TCE-CE. E-mail: hilaria@tce.ce.gov.br

que aperfeiçoem as competências profissionais, comportamentais e organizacionais, com atividades educacionais, nos campos do ensino, pesquisa e extensão, nas modalidades presencial e a distância, objetivando ampliar, reciclar e compartilhar conhecimento. Nesse sentido, o TCE-CE, de forma pioneira, implantou em 1995 sua Escola de Contas, o Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC), responsável pelas ações educacionais do Tribunal.

Neste artigo, apresentamos a trajetória do IPC, até o presente momento, destacando sua razão de existência, atividades desempenhadas, realizações e feitos mais significativos, em benefício de uma gestão pública de excelência e uma correta aplicação dos recursos públicos do estado do Ceará.

1 O Instituto

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE) é a instituição pública responsável pelo controle de bens e recursos públicos estaduais e municipais, promovendo a ética na gestão pública, visando garantir o exercício pleno da cidadania da população cearense. Tem a competência constitucional de fiscalizar e julgar a boa e regular aplicação dos recursos públicos pelos administradores e demais responsáveis, auxiliando a Assembleia Legislativa do Estado no exercício do controle externo. O combate e prevenção à ilegalidade, à corrupção, ao descaso, ao desperdício, a falhas intencionais e ao uso pessoal da máquina estatal são objetos do controle exercido pelo TCE-CE.

O Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC) é o órgão do TCE-CE, responsável pela condução das ações educacionais do Tribunal. Sua razão de existir é compartilhar conhecimentos, o que promove a democratização do saber, fim de todo processo educacional, buscando com isso promover o desenvolvimento dos servidores do TCE-CE e de seus jurisdicionados visando ao aperfeiçoamento do controle governamental externo e da gestão pública. É por meio do IPC que o TCE-CE exerce sua função educacional, ca-

pacitando os jurisdicionados sobre processos, procedimentos e melhores práticas de gestão, mediante publicações, realização de cursos, treinamentos, seminários, congressos, apresentações, reuniões de orientação, dentre outras ações de caráter educativo.

Para desempenhar a contento sua missão, o Instituto traçou os seguintes objetivos: 1 - Promover e organizar cursos e treinamentos de aperfeiçoamento, como também cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, para os servidores do TCE-CE e de seus jurisdicionados; 2 - Fomentar o aprimoramento do controle social; 3 - Desenvolver atividades de pesquisas e estudos sobre questões relacionadas com as técnicas de controle interno e externo da Administração Pública; 4 - Promover e organizar simpósios, jornadas, seminários e outros eventos; 5 - Produzir publicações relativas à sua missão e a do TCE-CE, tais como a Revista Controle, informativos, manuais e outros documentos.

Desejando ampliar o alcance de suas atividades, para chegar mais perto do real beneficiário das políticas públicas, a partir de 2012, o IPC incluiu a sociedade no público-alvo de suas ações educacionais.

Os cursos e eventos ofertados pelo IPC são primordialmente nas áreas de gestão pública, controle externo, auditoria governamental, finanças e contabilidade pública. Além das áreas de ensino e pesquisa, o IPC atua também na área de extensão, com a oferta de cursos e eventos, bem como a realização de atividades que buscam abrir o TCE-CE à sociedade.

Como parte de sua estrutura organizacional, o IPC conta com a Biblioteca Ministro Raimundo Girão, especializada em direito administrativo, financeiro e constitucional. A biblioteca é aberta ao público para consultas.

O desempenho do Instituto fundamenta-se em seu Projeto Político Pedagógico e Andragógico (PPPA), documento norteador de toda a ação educacional do IPC. O objetivo do PPPA é definir parâmetros, procedimentos e diretrizes educacionais de modo a servir de orientações nas ações e projetos de iniciativa do IPC, no âmbito da educação corporativa. Conforme previsto neste documento, o IPC pauta sua atuação na área educacional baseada em quatro modelos de gestão: Modelo de Administração e Sustentabilidade, Modelo Educacional, Modelo Tecnológico e

.....

Modelo da Visão Sistêmica, sendo o PPPA parte integrante do Modelo Educacional.

O IPC, na condução de suas atividades, adota padrões de qualidade na área de capacitação, baseados nas normas NBR ISO 100015/2001, ou seja, obedece as etapas fundamentais para o ciclo de treinamento: diagnóstico de necessidades de desenvolvimento, planejamento de ações educacionais, execução de ações educacionais e avaliação dos resultados das ações.

2 Criação e instalação

O Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC), criado em 1995 pela Lei Orgânica do TCE-CE Nº 12.509/95, figura como uma das escolas de contas mais antigas do país. Seu nome é uma homenagem ao ex-governador do estado do Ceará e ex-membro desta Corte de Contas, Ministro Plácido Aderaldo Castelo, personalidade relevante na história do TCE-CE e com reconhecida contribuição para o desenvolvimento do Ceará.

Já em 2002, a semente do IPC foi plantada, com a realização do curso de pós-graduação “Gestão e Modernização Pública” para servidores do Tribunal, em parceria com três universidades, sendo uma federal (a Universidade Federal de Pernambuco – UFPE), uma estadual (a Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA), e uma internacional, a Universidade Internacional de Lisboa. Este feito é considerado pioneiro entre órgãos públicos do Brasil.

Embora criado em 1995, o IPC iniciou efetivamente suas atividades em 2008, quando foi implementado, por meio da Resolução TCE-CE 2.722/2007, quando foram estabelecidas suas atribuições e estrutura organizacional. Neste mesmo ano, o Instituto foi instalado em sua sede atual, em edifício anexo ao TCE-CE. Com a instalação, foram empossados o corpo diretivo e a equipe de colaboradores do Instituto, que imediatamente iniciaram os trabalhos, a partir da construção de forma compartilhada de seu planejamento estratégico.

Já em 2011, com a Resolução Administrativa 5/2011, uma importante mudança foi efetivada no perfil do IPC, que passou a denominar-se Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo. Isso elevou o potencial educacional do Instituto, assim como ampliou seu campo de atuação, permitindo-lhe alçar vôos mais altos.

A criação do IPC foi um marco importante para o TCE-CE e para a administração pública estadual e municipal, pois teve como intuito estimular no Tribunal uma atuação mais pró-ativa em relação aos gestores públicos. Ao invés de atuar apenas na fiscalização da aplicação dos recursos públicos, atentando aos requisitos legais e de desempenho, com a entrada em operação da Escola de Contas, o Tribunal passou a capacitar permanentemente os servidores públicos, buscando prevenir o mau uso dos recursos públicos. O papel do Tribunal passou a ser, a partir daquele momento, não só fiscalizar, eventualmente aplicando sanções aos administradores públicos, mas também capacitá-los e orientá-los. Um gestor bem capacitado tenderá a não cometer erros nos trabalhos sob sua responsabilidade.

3 Capacitação

Ao longo de sua existência, centenas de eventos foram promovidos, onde inúmeras oportunidades de capacitação foram ofertadas, tanto para o corpo funcional do TCE-CE, quanto para servidores dos órgãos e entidades jurisdicionados, e a sociedade em geral.

As ações educacionais no âmbito interno são baseadas nas competências estabelecidas para os servidores, sejam elas técnicas, pessoais ou gerenciais, nas avaliações de desempenho, no planejamento estratégico institucional e nas demandas de capacitação levantadas pelas diversas áreas do Tribunal. O IPC, em parceria com o Núcleo de Recursos Humanos, desenvolve anualmente o plano de capacitação para os servidores do TCE-CE, com objetivo de torná-los ainda mais eficientes em suas funções, sendo ofertadas capacitações nas modalidades de educação presencial ou a distância.

No âmbito externo, são realizadas ações para aprimorar os conhecimentos dos servidores dos jurisdicionados do Tribunal, através de cursos voltados para os diversos temas afins à área de administração pública, também nas modalidades presencial e a distância. Essas ações são planejadas com levantamento prévio das demandas dos servidores públicos estaduais e municipais, bem como de sugestões apontadas pelas áreas técnicas de fiscalização do Tribunal.

O propósito é contribuir para reforçar a atuação do TCE-CE na prevenção de irregularidades e de erros não intencionais por parte dos gestores públicos estaduais e municipais, por meio de capacitações planejadas e direcionadas.

Oportunidades para a sociedade

Os cursos ofertados para o público externo são também extensivos à sociedade. Em geral, um percentual médio de 15% das vagas, em cursos a distância selecionados, são destinados a pessoas da sociedade, não ligadas ao TCE-CE nem à administração pública estadual e municipal.

Cursos de Especialização

Três cursos em nível de especialização foram realizados pelo IPC, sendo dois em parceria com instituições de ensino superior, e um certificado pelo próprio instituto.

Os cursos realizados em parceria foram os seguintes: 1 - Curso Especialização em Direito Previdenciário, em parceria com a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), no ano de 2008; 2 - Curso de Especialização em Auditoria Governamental, em parceria com a Universidade de Fortaleza (UNIFOR), em 2012.

Já o curso de Especialização “Fronteiras do Conhecimento em Auditoria Governamental: Desafios para o Século XXI”, iniciado em 2018 com término previsto para agosto de 2019, será certificado pelo próprio IPC, a partir da obtenção pelo Institu-

.....

to de credenciamento oficial emitido pelo Conselho Estadual de Educação do Ceará em 25 de outubro de 2017. O objetivo do curso é oportunizar o aprendizado de conceitos, técnicas e melhores práticas relativas ao novo perfil do auditor governamental do século XXI com vistas a qualificar o participante para exercer suas funções no mundo contemporâneo, desenvolvendo suas competências e habilidades pessoais e interpessoais, para dominar as técnicas e as ferramentas mais atuais para o aumento efetivo da produtividade e da qualidade do trabalho desempenhado.

A motivação para o desenvolvimento do curso deveu-se à constatação de que o auditor governamental precisa ser capacitado para enfrentar os desafios em um mundo altamente dinâmico e complexo, onde as mudanças, a multi-disciplinariedade, a sustentabilidade, a tecnologia e as relações interpessoais e parcerias têm forte impacto sobre as pessoas, organizações e governos. Neste sentido, novas competências precisam ser atendidas pelo “Auditor do Século XXI” no mundo contemporâneo, que deverá possuir uma ampla gama de habilidades não técnicas além de conhecimentos técnicos profundos.

O curso está estruturado conforme uma abordagem holística, considerando três dimensões interconectadas: 1 - O auditor enquanto ser humano e seus relacionamentos interpessoais; 2 - O contexto e ecossistema organizacional onde ele atua profissionalmente; 3 - As técnicas, ferramentas e processos que o auditor utiliza para atuar nesse ambiente.

Mestrado

O IPC realizou até o momento, dois cursos em nível de mestrado, em parceria com a Universidade Federal do Ceará (UFC): 1 - Mestrado em Economia do Setor Público, em parceria com o Centro de Aperfeiçoamento de Economistas do Nordeste (CAEN) da Universidade Federal do Ceará (UFC), tendo sido concluído em setembro de 2014; 2 - Mestrado em Administração e Controladoria, em parceria com a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAC) da UFC, concluído em agosto de 2018.

Incentivo para participações em cursos de pós-graduação

Dentro de sua política de desenvolvimento de pessoas, o TCE-CE, por meio do IPC, incentiva a participação de servidores em cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado). Anualmente, em torno de 30 oportunidades são ofertadas internamente. O incentivo contempla a concessão de auxílio financeiro para custeio parcial do pagamento do curso. No caso de curso realizado em outras regiões, incluindo no exterior, o servidor pode ser afastado para participar da capacitação.

Palestras sobre Obras Públicas e Controle Social

O TCE-CE, por meio do IPC, desenvolve um programa de palestras sobre obras públicas e controle social em cursos de engenharia em universidades do estado. As palestras são realizadas por servidores do Tribunal atuantes na área de fiscalização de obras. Nos anos de 2016 e 2017, ocorreram 20 palestras (2 horas de duração) para um total de 1.128 alunos.

Capacitação de Gestores Escolares

Uma importante contribuição do IPC à melhoria da gestão pública no estado do Ceará é o programa de capacitação para os gestores escolares das escolas públicas estaduais. Denominado “Curso de Qualificação de Gestores Escolares em Prestação de Contas”, as capacitações são ministradas por técnicos do TCE-CE especialistas na fiscalização da Secretaria Estadual de Educação, e são realizadas tanto em Fortaleza, quanto em municípios do interior do estado.

A partir de 2018, esta ação de capacitação foi incorporada ao programa “TCEduc” (apresentado a seguir), quando o público foi ampliado consideravelmente, passando a contemplar as administrações públicas municipais. Até a incorporação, foram contemplados com a capacitação um total de 4.223 gestores de todos os municípios cearenses.

.....

Programa TCEduc

O programa, iniciado em 2018, tem como objetivo promover a capacitação dos gestores e servidores públicos municipais e estaduais dos poderes executivo e legislativo, bem como da sociedade civil, para fomentar o desenvolvimento da gestão pública e o aprimoramento do controle social.

A capacitação consiste de cursos com construção interativa, em que os instrutores apresentam *cases* extraídos de achados de auditoria, no âmbito da atuação do controle externo.

Outros eixos de atuação do programa contemplam os temas controle social, gestão escolar e gestão pública, enfocando os assuntos de maior relevância e interesse. No item controle social, destaque merece a participação do “Programa Agente de Controle” (apresentado a seguir), por meio de diálogos sociais junto às instituições de ensino superior, escolas públicas estaduais e municipais. A Ouvidoria do Tribunal se integra também ao programa por meio de palestras em que apresenta os canais de interação e comunicação do TCE-CE com a sociedade.

Desde sua implantação, o TCEduc atingiu um total de 3.004 participantes, cobrindo todos os 184 municípios do estado.

Programa TCEduc na Academia

Desdobramento do Programa TCEduc, este programa visa favorecer o processo de comunicação e intercâmbio de experiências entre o TCE-CE e as instituições de ensino médio da rede pública e Instituições de Ensino Superior, no âmbito do Estado do Ceará. A implementação do programa se dá por meio da realização de palestras dialogadas para o público de estudantes, com abordagens sobre temas relacionados à atuação do TCE-CE e ao incentivo ao exercício do controle social. Nas Instituições de Ensino Superior, as áreas de interesse priorizadas são direito, ciências contábeis, administração, economia, gestão pública, engenharia civil, bem como outras que tenham afinidades com o controle externo.

As ações do TCEduc na Academia já contemplaram 969 participantes de 10 instituições de ensino superior, em 3 municípios do estado, no período de 08 de outubro (início do programa) a novembro de 2018.

Educação a distância

Para ampliação do alcance de suas ações educacionais, o IPC lançou em 2012 seu programa de Educação a Distância (Programa e-DUCANDO), com o objetivo de promover educação aberta, continuada e a distância, por meio da disponibilização de cursos, via Internet. Neste mesmo ano, foi criado o Núcleo de Educação a Distância (NEAD) para coordenar a oferta dos cursos na modalidade a distância, os quais são produzidos, disponibilizados e acompanhados integralmente pelo IPC.

Os cursos são realizados em plataforma de educação a distância própria, o Ambiente Virtual de Aprendizagem do IPC (AVA-IPC), em produção desde 2012, que é baseada em ambiente *Web* e na ferramenta livre Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*). A equipe de tutores é formada primordialmente por servidores do TCE-CE, sob a coordenação do NEAD. A aceitação dos cursos ofertados tem crescido de forma bastante significativa, inclusive atraindo interessados de outros estados do país.

O IPC dispõe de estúdio multimídia, com pessoal, infraestrutura e equipamentos profissionais, para a gravação de vídeoaulas, videoconferências, vídeos educacionais e programas institucionais de forma geral.

Programa TCEndo Leitura

Em outubro de 2014 foi lançado o programa “TCEndo Leitura”, promovido pela Biblioteca Ministro Raimundo Girão, unidade deste Instituto, com o objetivo de estimular o hábito da leitura entre os servidores desta Corte. O programa contempla primordialmente a realização periódica do evento “Café com Leitu-

ra: Contos & Encontros”, com o objetivo de promover a cultura por meio de debates e reflexões acerca de obras literárias, visando estimular discussões e reflexões acerca de obras literárias, proporcionando um momento de lazer e entretenimento e contribuindo com a gestão de conhecimento no Tribunal. Durante a existência do programa, 8 encontros foram realizados com a participação de destacados literatos conversando sobre obras selecionadas.

Além do “Café com Leitura”, o programa é composto por outras três ações: o “Sabor da Leitura”, o “Biblioterapia” e a “Estante Livre”. Os dois primeiros visam incentivar a prática da leitura entre os servidores e colaboradores do Tribunal. A terceira ação visa à circulação ou à doação de livros, que seriam destinados à reciclagem ao descarte, disponibilizados aos interessados em uma estante de livre acesso.

Ciclo de Palestras

De 2009 a 2015, o IPC promoveu em torno de 35 palestras sobre temas de interesse dentro da área de atuação do Tribunal. Para ministrar as palestras, foram convidados especialistas e personalidades da grande expressão, em nível estadual e nacional. Normalmente, além do público interno, as palestras também foram abertas a servidores e a gestores públicos dos órgãos e entidades jurisdicionados.

A partir de 2016, o ciclo de palestras foi incorporado ao programa “TCE Debate”, sob a gestão da Presidência do Tribunal.

Números gerais da capacitação

Os números totais na área de capacitação, contemplando cursos e eventos ofertados pelo IPC, total de oportunidades (vagas) e horas-aulas, segmentados por tipo de público-alvo e modalidade de ensino, são os seguintes (de 2008 até outubro de 2018):

Figura 1 – Total geral de Capacitações

TOTAL GERAL DE CAPACITAÇÕES (REALIZADAS PELO IPC E POR OUTRAS INSTITUIÇÕES)		
Nº de Cursos/Eventos	Nº de Oportunidades	Nº de Horas
1.349	75.972	20.425
Presenciais: 1.067	Presenciais: 31.379	Presenciais: 13.539
EAD: 282	EAD: 44.593	EAD: 4.039

Fonte: IPC/TCE

Figura 2 – Servidores/Membros do TCE

SERVIDORES/MEMBROS DO TCE		
Nº de Cursos/Eventos	Nº de Oportunidades	Nº de Horas
912	14.388	14.484
Presenciais: 762	Presenciais: 11.528	Presenciais: 10.625
EAD: 150	EAD: 2.860	EAD: 3.859

Fonte: IPC/TCE

Figura 3 – Jurisdicionados/Sociedade

JURISDICIONADOS/SOCIEDADE		
Nº de Cursos/Eventos	Nº de Oportunidades	Nº de Horas
437	61.584	5.941
Presenciais: 305	Presenciais: 19.851	Presenciais: 2.914
EAD: 132	EAD: 41.733	EAD: 3.027

Fonte: IPC/TCE

Os totais acima contemplam, além dos cursos realizados pelo próprio Instituto, ofertas de oportunidades de capacitação em eventos promovidos por outras instituições, incluindo cursos de pós-graduações em instituições de ensino superior, viabilizados para servidores do Tribunal.

Para dar suporte à gestão dos cursos, eventos e demais ações de capacitação, implantamos em 2012 o Sistema de Gestão Educacional (SIGED), um sistema de informações que permite a completa gestão dos eventos e oportunidades de capacitação ofertadas pelo IPC. O sistema é considerado referência nacional no âmbito das escolas de governo, já tendo sido cedido para 8 instituições, dentre elas o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) do Senado Federal.

4 Realização de eventos

Desde sua criação, o Instituto tem realizado diversos eventos, tanto para o seu público interno quanto para o externo, sempre com o propósito de democratizar o saber. Dentre os eventos, ressaltamos a realização de grandes seminários e congressos internacionais, em parceria com outras instituições ligadas à academia e à pesquisa, bem como agências governamentais na área do controle, do direito e da gestão pública.

5 Cooperação

A cooperação com outras instituições é considerada de muita relevância pelo IPC, como forma de ampliar seus horizontes e aumentar suas possibilidades de realizar atividades, para o desempenho de sua missão. Em 2009, estabeleceu cooperação técnica com o Tribunal de Contas da União (TCU), com o objetivo de promover intercâmbio de informações e cooperação técnico-científica para capacitação de recursos humanos. Em 2010 foi a vez da Escola Superior de Administração Fazendária (ESAF).

Em junho de 2018, o TCE-CE firmou, com Senado Federal, acordo de cooperação técnico-científica e cultural, bem como de intercâmbio de informações e experiências, por meio de ações e projetos de formação e aperfeiçoamento dos recursos humanos. A operacionalização do acordo ficou sob a coordenação do IPC e do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), que é a Escola

de Governo do Senado Federal e órgão executor do Programa Interlegis. Este tipo de parceria, entre um tribunal de contas e o Senado, foi pioneira no país.

O IPC figura também como membro fundador da Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará, tendo organizado e sediado o I Encontro das Escolas de Governo do Estado do Ceará, realizado em novembro de 2009. Desde abril de 2016 exerce a coordenação da rede. A rede, formada por 12 doze escolas, é uma estratégia de articulação, troca de experiências, debates coletivos e construção de conhecimento, com vista à implantação e ao aprimoramento das políticas de formação e educação permanente para os trabalhadores do serviço público.

Outra participação do IPC em rede se dá no Comitê de Qualificação do Instituto Rui Barbosa (IRB), exercendo a coordenação de normas e procedimentos.

6 Aproximando o Tribunal da sociedade

Visita Cidadã Guiada

Visando abrir as portas do TCE-CE à sociedade, o IPC deu início em 2012 ao programa de visitas guiadas ao Tribunal, para estudantes de instituições de ensino superior. Por meio de palestras, os alunos conhecem as atividades exercidas pelo TCE-CE e vivenciam a realização de julgamentos de processos na sessão plenária. A partir de 2016, o IPC ampliou esta ação, passando a recepcionar também estudantes do ensino médio no Tribunal. Até o momento, 1.130 estudantes foram recebidos no âmbito do programa, em 22 visitas realizadas.

Concurso Nacional de Monografias e Redações – Prêmio Ministro Plácido Castelo

Por iniciativa do IPC, foi instituído pelo TCE-CE em 2009 o Concurso Nacional de Monografias e Redações - *Prêmio Ministro Plácido Castelo*, com o objetivo de estimular o conhecimento em torno de temas relacionados à atuação dos tribunais de contas

e ao controle dos gastos públicos. Até 2018, já ocorreram 9 edições do prêmio.

Revista Controle

A “Revista Controle – Doutrina e Artigos” é uma publicação do TCE-CE, criada de forma pioneira em 1998, sendo a primeira do país entre os tribunais de contas. Tinha originalmente objetivo de divulgar notícias institucionais do TCE-CE, bem como artigos técnicos de conselheiros e servidores do Tribunal com temas alusivos à área da atuação dos tribunais de contas. A partir de 2009, passou a ser editada pelo IPC, com periodicidade trimestral, e com uma nova proposta editorial, focada na divulgação de doutrinas e artigos de cunho técnico-científico, nas áreas de políticas públicas, controle governamental, gestão pública, direito, e outros assuntos correlatos. Desde então, já foram publicados 21 números. A Revista Controle conta com um conselho editorial composto de renomados expoentes nas áreas da administração pública, economia, contabilidade, ciência política e direito. Em todas as suas edições, tem recebido importantes contribuições de todo o país, por meio de artigos inéditos e com conteúdo de alto nível. Atualmente a publicação possui a certificação “Qualis B4” da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

7 Estímulo ao Controle Social

O Programa “Agente de Controle”, criado em 2008, visa fortalecer a interação entre o Tribunal e a sociedade, bem como realçar a relevância da participação do jovem cidadão no controle social. O programa atua por meio de palestras nas escolas públicas e privadas do Estado do Ceará. Assim, o programa busca contribuir com o aprimoramento das atividades de fiscalização da aplicação dos recursos públicos estaduais e municipais. Como apoio às atividades do programa, foi desenvolvida a cartilha

“TCE-CE em Formando Cidadãos”, que apresenta o Tribunal em linguagem adequada ao público jovem.

Desde a criação do programa, 337 palestras foram realizadas para 36.250 alunos, participantes de 222 escolas, contemplando todos os municípios do estado. (números até outubro de 2018).

O programa obteve vários reconhecimentos, por meio de seleção e apresentação em eventos nacionais, e em 2014 conquistou o “Certificado de Honra ao Mérito do Prêmio Construindo a Nação”, pelo desenvolvimento do Programa Agente de Controle, recebido pelo IPC em 17 de março de 2014, em São Paulo-SP.

8 Reconhecimento

A atuação do IPC tem sido reconhecida em nível estadual e nacional, pela aprovação de trabalhos para apresentação em eventos da área pública, bem como pelo recebimento de honrosas premiações. Entre as premiações, destacamos, além da citada anteriormente, o “Prêmio Destaque Político, Administrativo e Social 2017”, na categoria “Escola de Governo do Ceará”, em 4 de junho de 2017, na Assembleia Legislativa do Estado do Ceará.

9 Pesquisa

A pesquisa também está incluída no escopo de atuação do IPC. Com ela, pretende-se aprofundar o nível de conhecimento dos servidores do TCE-CE, contribuindo para reforçar as competências institucionais e aperfeiçoar o nível de qualidade dos serviços prestados pelo Tribunal. Com isso, o IPC objetiva fomentar o interesse pela pesquisa no Tribunal, além de ampliar os limites do conhecimento no campo do controle governamental, da gestão pública e áreas afins. Os projetos de pesquisa poderão ser desenvolvidos por grupo e área do saber, no âmbito interno do TCE-CE, por meio de seus servidores, dentro da administração pública estadual e municipal, e em parcerias com outras instituições, acadêmicas ou não, celebradas através de convênios, sempre sob a coordenação do IPC.

.....

Ao visar à concretização dessa área, o IPC implantou seu Núcleo de Pesquisas (NUPESQ). Por meio deste núcleo, o TCE-CE e a Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Funcap) estão no momento trabalhando juntos em projetos para fomentar no Tribunal o desenvolvimento de pesquisas em áreas estratégicas de controle dos recursos públicos estaduais e municipais, tais como, avaliação de políticas públicas e prevenção de riscos e fraudes no setor público. A iniciativa busca, por meio do *know-how* de cientistas locais, uma integração entre os setores acadêmico, científico e governamental, por meio da criação de linhas de pesquisas no campo de controle externo do setor público.

10 Divulgando suas ações

Consciente da importância da divulgação de suas atividades, o IPC publica semestralmente o Informativo Controle, desde 2009. Antenado com as novas mídias, o IPC tem se preocupado desde o início em ampliar seus canais de comunicação. Lançou seu sítio corporativo em 2008, e em 2010, criou o Twitter Agente de Controle, para veicular suas ações no campo do estímulo ao controle social, junto ao meio estudantil e à sociedade de forma ampla. O IPC também está presente em outras mídias sociais tais como Facebook, Youtube e Instagram, onde divulga notícias e vídeos. Uma destacada ação de comunicação é o “IPC em 1 minuto” é a divulgação de vídeos curtos cobrindo eventos e ações desenvolvidas pelo IPC e pelo TCE-CE.

Considerações Finais

A boa prestação dos serviços pelos governos exige primordialmente uma sólida e contínua capacitação dos seus servidores. Como prestadores de serviços, a administração pública depende fundamentalmente do seu corpo funcional para desempenhar adequadamente sua missão de atender às demandas da sociedade.

Neste sentido, os técnicos e gestores públicos precisam ser capacitados e desenvolvidos, em um processo educacional permanente, a fim de que os serviços públicos sejam prestados, com qualidade e efetividade, em benefício da população.

O TCE-CE, por intermédio do IPC, acredita que somente a educação em todos os sentidos, quer profissional ou acadêmica, pode transformar as pessoas e organizações.

Referências

BARRETO, Maria Hilária de Sá; Camelo, Pedro Henrique Alves; Leão, Paulo Alcântara Saraiva. Programa Agente de Controle - Formando cidadãos para o controle social. **Anais do II Encontro Técnico de Educação Corporativa dos Tribunais de Contas**, 2011, Rio de Janeiro-RJ.

CEARÁ **Lei nº 12.509/95**, de 6 de dezembro de 1995. Lei Orgânica do TCE-CE. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Fortaleza-CE.

CEARÁ **Resolução TCE-CE 2.722/2007**, de 23 de outubro de 2007. Implementa o Instituto Escola de Contas e Capacitação Ministro Plácido Castelo. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Fortaleza-CE.

FIGUEIREDO, Alexandre; BARRETO, Hilária; FEITOSA, Marcella; CAMELO, Pedro Henrique. A experiência do Programa Agente de Controle no TCE-CE. **Revista do Tribunal de Contas do Município** do Rio de Janeiro – TCMRJ Nº 44 Ano XXVII, 2010 - Maio, Rio de Janeiro-RJ.

FIGUEIREDO, Alexandre; LEÃO, Paulo Alcântara Saraiva; BARRETO, Maria Hilária de Sá; BEZERRA, Francisco Otávio de Miranda. Capacitando e desenvolvendo servidores públicos para uma gestão pública de excelência – A experiência da Escola de Contas e Gestão Pública do TCE-CE. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, Tribunal de Contas do Estado do Ceará Volume XII – Nº 1 - Junho 2014, Fortaleza-CE.

Instituto Plácido Castelo. **Relatório de Gestão do IPC, anos de 2008 a 2017**. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Fortaleza-CE.

Instituto Plácido Castelo. **Projeto Político-Pedagógico-Andragógico**. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Fortaleza-CE.

ROCHA, Enilton Ferreira; LEÃO, Paulo Alcântara Saraiva. **Gestão da EAD: Sustentabilidade e Inovação no TCE-CE**. In: 19º CIAED - Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 2013, Salvador-BA.

CAPÍTULO 3

A SECRETARIA DA FAZENDA E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ÁREA FISCAL

Arlêdo Gomes e Silva¹

Dulce Ane Pitombeira de Lucena Capistrano²

Maria Aurelina Farias de Araújo³

Saulo Araújo Toscano Júnior⁴

A história da educação corporativa na Secretaria da Fazenda - Sefaz tem início nos anos de 1970 com o Centro de Treinamento Fazendário - Cetref. Nesse período, a atividade de capacitação ainda não era entendida como parte do trabalho e isso dificultava a participação do servidor, pois muitos gerentes associavam os dias de treinamento ao acúmulo de tarefas. Não obstante a esta realidade, o Cetref realizou um trabalho meritório, atendendo às necessidades da instituição, quer por meios próprios, ou seja, treinamentos realizados em suas instalações e ministrados por

1 Graduação em Ciências Econômicas. E-mail arledo.silva@sefaz.ce.gov.br e arledogomes@yahoo.com

2 Graduação em Comunicação Social (Jornalismo) e Administração de Empresas, Mestre em Administração de Empresas; Especialista em Gestão de Recursos Humanos. E-mail dulce.lucena@sefaz.ce.gov.br

3 Graduada em Administração de Empresas e Mestre em Administração. E-mail: aurelina.farias@sefaz.ce.gov.br

4 Graduado em Administração de Empresas e especialização em Gestão Financeira e Orçamentária no Setor Público. E-mail: saulo.toscano@sefaz.ce.gov.br

servidores fazendários, quer por meio de entidades parceiras, notadamente a Escola de Administração Fazendária – Esaf.

Na década de 1980, mais precisamente a partir do ano de 1987, a Secretaria da Fazenda alterou o seu modelo organizacional, com uma mudança profunda na estrutura das unidades responsáveis pelas atividades da área meio da instituição. Nesta época, a administração teve como foco o desenvolvimento tecnológico, a melhoria dos processos organizacionais e o desenvolvimento dos servidores fazendários, como forma de melhorar o desempenho e a eficácia da Sefaz, para a consecução de seus objetivos institucionais.

A reforma administrativa implementada trouxe em seu bojo grandes inovações, notadamente nas áreas de gestão e de tecnologia. O foco nas atividades da área meio objetivou otimizar a utilização dos recursos e assim, melhorou o desempenho das atividades da área finalística da Instituição: tributação, arrecadação, fiscalização e gestão do tesouro.

Com esse intuito, criou-se o Departamento de Informática – Depin, indicando o caminho da modernização fazendária. O surgimento do Depin, sem dúvida, desenhou o futuro da organização com uma nova perspectiva: o desenvolvimento de processos informatizados que possibilitaram saltos qualitativos na área fiscal, tornando a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará referência entre os fiscos do País.

Contudo, para se alcançar resultados satisfatórios nos processos de modernização, se fez necessário, além de tecnologias e processos inovadores, ter pessoal tecnicamente qualificado e motivado para execução de suas atividades funcionais. Assim, para atender a esse propósito, nasceu o Departamento de Recursos Humanos - Derhu, que elevou a gestão de pessoas para o nível estratégico, talvez, o grande marco na história da educação corporativa da Sefaz.

A partir de então, a atividade de gestão de pessoas ganhou grande impulso, com destaque para a educação corporativa. Al-

.....

guns anos depois, a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento - Ditre, substituiu o Cetref e buscou a valorização do servidor fazendário, além de fomentar o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o conhecimento. Atuando na formação profissional dos servidores fazendários, a Ditre possibilitou a disseminação dos conhecimentos necessários à consecução da visão modernizadora que assumira a administração fazendária.

A Ditre atuou no formato de uma escola de administração fazendária moderna, com estrutura física adequada aos seus propósitos, pessoal próprio e, o mais importante, com o total apoio da Administração para o desenvolvimento de suas atividades. Nesta oportunidade, a Sefaz realizou maciços investimentos na capacitação específica da equipe da área de treinamento, a fim de garantir a sua formação técnica para o planejamento e execução das ações de capacitação com o nível de excelência desejado.

Chegada a década de 1990, a sociedade passou a viver a onda dos movimentos na área da administração: Qualidade Total, redesenho de processos etc. Não indiferente a este cenário, a Sefaz avançou na área de educação corporativa, alargando o treinamento dos servidores para o desenvolvimento de talentos e assim foi posto à nova área de T&D, a Célula de Desenvolvimento de Recursos Humanos - CEDRH, um desafio maior do que “ensinar a fazer”. A instituição demandou de seus servidores um novo aprender, que foi além de técnicas, processos e usos de ferramentas para o trabalho diário. Mais do que conhecimentos e habilidades, foi preciso exercitar novas atitudes, ou seja, o “aprender a ser”.

Para fortalecer esta árdua tarefa, a organização investiu em uma ferramenta poderosa, nascida e desenvolvida no próprio habitat organizacional e sem a qual seria difícil pensar em educação continuada na instituição: o Banco de Facilitadores Internos de Aprendizagem (BFA). Em 1999, o BFA disponibilizou para a Sefaz o mapeamento de 10 áreas de conhecimento (técnica, contábil, jurídica, informática, financeira, gerencial, habilidades individuais, comportamental, controladoria e consciência corporal), que contou com 89 servidores na multiplicação de conhecimentos, um verdadeiro fomento à gestão de aprendizagem corporativa.

.....

Notadamente, a partir de 1998, com o ingresso de financiamentos externos, a administração fazendária transitou por dois escopos que modificaram significativamente a capacitação dos servidores na área fiscal. O primeiro corresponde a informatização oriunda do processo de modernização da administração pública com o uso de novas tecnologias, passando, inclusive, a ser pioneira no Estado e no Brasil na implantação de soluções de Tecnologia da Informação. O segundo procede do investimento em formações humanas voltadas para a área comportamental, em que se buscava uma ação do fisco mais comprometida, ética e cidadã.

Nesta época, a Sefaz promoveu as formações: Gestão de Equipes, Excelência no Atendimento, Gestão do Conhecimento, Consultoria Interna de T&D, Educação Emocional no Trabalho, Oficinas de Consciência Corporal etc.

Esses dois saltos qualitativos na capacitação do fisco estadual, impactou também na mudança de cultura da instituição, na sua forma de atuar, e gerou, sobretudo, uma *performance* mais próxima, transparente e de diálogo com o cidadão usuário. Este novo pensar, sentir e proceder no habitat organizacional implicou uma melhoria na imagem institucional e fortaleceu as relações Estado-Sociedade.

Foram criados portais e processos de atendimento virtual - a fiscalização não exigia mais a presença diária do fisco nas empresas, pois o banco de dados poderia ser acessado do local de trabalho. Essas mudanças trouxeram uma verdadeira revolução nos *modus operandi* do servidor fazendário, reduzindo o fluxo de documentos físicos e o tempo de deslocamento, melhorando a democratização das informações, permitindo uma maior transparência das ações fiscais e maior segurança das informações. Destacam-se aqui, as formações: Análise de Banco de Dados, Auditoria Informatizada, Crime contra a Ordem tributária, Prática de Comércio Exterior, dentre outras.

Se por um lado, a exigência legal levou as empresas a se tornarem mais abertas e acessíveis ao fisco, o movimento de transparência precisou ser uma via de mão dupla, e a Sefaz através de várias iniciativas, abriu suas portas para o contribuinte. Nessa perspectiva, a Sefaz ministrou cursos voltados para contadores e

.....

empresários, realizou reuniões junto a instituições como: CDL, Fiec, Senai, Sesi, Sebrae, universidades e outras instituições públicas e privadas.

Em um cenário de maior integração, foi preciso também investir em mudanças de mentalidade e de atitude dos colaboradores. O fisco já não queria ser aceito somente por seu poder de coerção legal, mas almejava um reconhecimento de competência e do servir ao público.

Abraçando este desafio, a Sefaz passou a realizar oficinas, reuniões e cursos, que em primeira instância, fortaleceram no seu corpo funcional o compromisso com o “servir ao público”. Foi assim que nasceu o Programa de Educação Fiscal com formações direcionadas ao servidor e ao cidadão, nos âmbitos federal, estadual e municipal.

Foi uma revolução de pensamentos, um renascimento da organização, que afastou de seu público interno e externo a imagem do Fisco meramente cobrador de impostos. A Administração redesenhou suas funções para melhor desempenhar sua tarefa de ser um canal para o Estado atender as demandas da sociedade.

Esta mudança significou abraçar uma nova identidade organizacional e assim a missão, a visão e os valores da Sefaz foram renovados e ganharam um olhar mais focado para o seu genuíno escopo de atuação: a sociedade. Foi para esta nova direção, alicerçado pelo planejamento estratégico da organização que os programas de capacitação foram pensados e realizados.

Nunca a instituição deixou de arrecadar, de cobrar os tributos, de combater a sonegação e o crime contra a ordem tributária ou aplicar as penalidades previstas na legislação tributária, mas passou a fazer estas ações de maneira mais ética, com os objetivos claros, de maneira mais dialogada e consciente. A sociedade se tornou mais exigente, a organização passou a ser mais questionada e por esta razão procurou estar apta a dar as respostas que o cidadão-usuário tinha o direito de conhecer. A Sefaz integrou em suas atividades de arrecadação, fiscalização e tributação, a conscientização dos direitos e deveres, do retorno dos recursos públicos para a sociedade, através do exercício da educação fiscal e da cidadania.

Neste contexto, foi preciso aprender a abrir mãos de posturas de esquiva e colocar-se disponível para servir com seus co-

nhcimentos, habilidades e atitudes ao público. Estas mudanças de atitude e de mentalidade não aconteceram da noite para o dia, mas através de educação continuada. Foi preciso construir novas trilhas e assim, contando com instituições parceiras como Esaf, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE, universidades e organizações de destaque nacional como a Fundação Dom Cabral - FDC e Fundação Getúlio Vargas - FGV, a Sefaz investiu em formações facilitadoras das mudanças, sendo estas: Programa de Saúde e Qualidade de Vida, Conselho de Ética, Programa de Desenvolvimento de Lideranças, Ética e Cidadania, Gestão de Equipes, Indicadores de Desempenho, Gestão por Resultados e Gestão de Projetos. Fez-se mister a adoção de novas metodologias e ferramentas de educação continuada e assim a partir de 2007, as salas de aulas, laboratórios, oficinas e capacitação presencial da Sefaz ganharam uma nova aliada: a educação à distância.

Todas estas iniciativas construíram uma nova forma do servidor caminhar na instituição e de entender seu papel no Estado, transformando o cotidiano e a cultura organizacional. E é neste cenário de educação continuada, de papéis sendo revistos e refeitos, conforme as demandas da sociedade, que emergiu um habitat organizacional que não cessa de mudar, que já não se assusta com tecnologias e revoluções de pensamento e que quer fazer hoje, mais e melhor do que ontem. É para este horizonte de oportunidades, que vemos a Sefaz caminhar.

Ora acertando, ora fazendo ajustes, mas sobretudo, consciente e comprometida para formar colaboradores aptos a cumprir a desafiadora tarefa de servir com responsabilidade à sociedade. Formar, pois, servidores-cidadãos é hoje, um compromisso que os colaboradores da Sefaz abraçam, todos os dias, em seus mais diversos ambientes de trabalho e de aprendizagem. Servidores que entendem a importância do seu trabalho na construção de um Estado comprometido com o bem público.

Atualmente denominada Célula de Desenvolvimento de Pessoas – Cedep, a unidade responsável pelo desenvolvimento dos servidores fazendários mantém o foco na inovação, com grande ênfase no uso de tecnologias que permitam a transmissão

.....

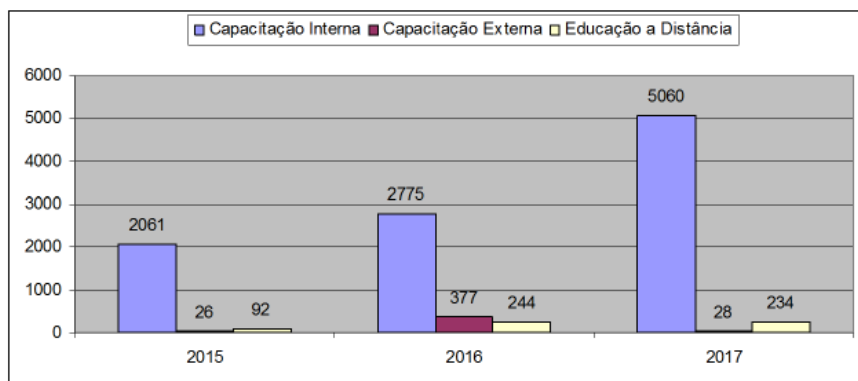
de conhecimentos à distância - teleconferências e cursos na modalidade EaD, a fim de ampliar e democratizar o aprendizado em toda a Secretaria.

Vale destacar alguns números da Célula de Desenvolvimento de Pessoas - Cedep no período de 2015 a 2017, que evidenciam como a atividade de capacitação é tratada como estratégica na consecução dos objetivos institucionais da Sefaz.

No ano de 2015, participaram de pelo menos 01 (um) evento de capacitação 969 servidores (73,02%) do total de 1.327 servidores; em 2016, foram 899 (68,52%) de 1.312 servidores; em 2017, foram 901 (68,31%) do total de 1.319 servidores. Verifica-se que, em média, 70% do corpo de servidores participa de pelo menos um evento de capacitação por ano.

Percebe-se, pelo gráfico da figura abaixo, uma evolução na ocupação de vagas em treinamentos, seminários, palestras e outros eventos de desenvolvimento.

Figura 1 – Evolução da ocupação de vagas



Fonte: SEFAZ

No ano de 2015, foram 2.061 vagas preenchidas em eventos de capacitação interna; em 2016, este número representou 2.775; já no ano de 2017, tivemos expressivas 5.060 vagas utilizadas. Destaca-se também a evolução nos cursos em EaD produzidos pela própria Secretaria - em 2015 foram ocupadas 92 vagas, saltando para 244 e 234 em 2016 e 2017, respectivamente.

Diante deste panorama e entendendo o desenvolvimento humano como precípua para o alcance de novos rumos, a Sefaz está empenhada em trabalhar sistemáticas como as trilhas de desenvolvimento, onde todo servidor fazendário tenha condições de trabalhar o seu autodesenvolvimento, ampliar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, na perspectiva de prover o espaço ocupacional e as necessidades requeridas pelo novo contexto organizacional, gerando uma crescente mobilização para a entrega do serviço a ser prestado à sociedade de forma mais célere e efetiva.

Além disso, tem-se como meta para os próximos anos a implantação das Políticas de Desenvolvimento de Pessoas, da Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento e Biblioteca Virtual, todos considerados prioritários para o fortalecimento da Gestão de Pessoas da Secretaria.

CAPÍTULO 4

A IMPORTÂNCIA DO IPECE COMO GERADOR E ARTICULADOR DE CONHECIMENTOS EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS NO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Cláudio André Gondim Nogueira¹

Introdução

O mundo tem sido marcado por uma série de transformações rápidas e profundas em várias áreas e, assim, os problemas econômicos, sociais e ambientais têm, em geral, se tornado cada vez mais complexos. Adicionalmente, os cidadãos possuem maior consciência de seus direitos e passam a cobrar por melhores políticas públicas. Assim, os governos são pressionados a oferecer bens e serviços que transformem positiva e consistentemente a qualidade de vida da população (MCG, 2107; NOGUEIRA, 2017).

Isso não é trivial, pois, envolve a adoção de uma visão sistêmica, de médio e longo prazo, dos problemas socioeconômicos. Implica, também, que os governos, em seus vários níveis, desenvolvam continuamente o que se pode chamar de capacidade organizacional, isto é, precisam dinamizar as suas atividades de planejamento, gestão, monitoramento e avaliação, para poderem

¹ Doutor em Administração (UNIFOR) e mestre em Economia (PENN STATE e CAEN/UFC).
Diretor de Estudos de Gestão Pública do IPECE. E-mail: claudio.nogueira@ipece.ce.gov.br

dar respostas adequadas aos anseios da sociedade e para gerar resultados transformadores para a mesma (NOGUEIRA, 2017).

Para que esses avanços da capacidade organizacional se tornem realidade, além de outros aspectos não se pode deixar de considerar a importância da capacitação dos servidores públicos e os incentivos para um maior comprometimento profissional. De forma mais específica, deve haver métodos modernos de gestão de pessoas, orientados para resultados e que estimulem a inovação, a produtividade e a geração de valor para a sociedade (MCG, 2010; NOGUEIRA, 2017; NOGUEIRA; CAVALCANTE NETO; SANTOS, 2017).

Adicionalmente, concebe-se que a elevação da capacidade organizacional deve ser considerada um processo contínuo e dinâmico, que vai se adaptando diante das novas configurações que se colocam. Assim, os governos devem, por um lado, ter uma perspectiva adequada das condições existentes por meios de diagnósticos e estudos técnicos e, por outro, avaliar continuamente a sua capacidade de resposta diante dos desafios que se colocam, identificando as áreas que precisam ser aprimoradas no âmbito da gestão e do planejamento, e disseminando melhores práticas (NOGUEIRA; TROMPIERI NETO, 2017).

Portanto, nesse contexto, passa a ser fundamental a busca e a obtenção de dados e informações estratégicas. O setor privado, por exemplo, vem gerando os sistemas de inteligência de mercado para melhorar tanto o desenvolvimento como a implementação de suas estratégias, visando obter maiores níveis de competitividade e melhores resultados para os seus acionistas e demais *stakeholders* (NOGUEIRA; TROMPIERI NETO, 2017).

Vale salientar que essa busca contínua e estruturada por dados e informações relevantes de forma a torná-las em inteligência não é totalmente estranha ao setor público, da mesma maneira que muitas empresas já contavam com sistemas de informação antes do conceito de inteligência competitiva ganhar notoriedade. No âmbito do setor público em específico, portanto, destaca-se o papel dos institutos de pesquisa e das demais estruturas organizacionais nas secretarias, órgãos etc., que podem atuar em

.....

conjunto para gerar o que pode ser chamado de inteligência pública (NOGUEIRA; TROMPIERI NETO, 2017).

Nesse contexto, pode-se destacar no Ceará o importante papel e o protagonismo que um órgão como o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) pode desempenhar no âmbito de um processo de modernização da governança pública (NOGUEIRA; TROMPIERI NETO, 2017).

Portanto, o principal objetivo deste capítulo é exatamente analisar como o IPECE pode atuar, no âmbito do Governo do Estado do Ceará, como um gerador e articulador de conhecimentos em gestão e políticas públicas e, assim, contribuir para o processo de geração de inteligência pública. Ademais, busca-se avaliar a relevância que esse processo tem para a educação corporativa no Ceará.

Além desta breve introdução, o capítulo conta com três seções adicionais que, em conjunto, aprofundam como se dá o processo de geração de inteligência pública e o papel do IPECE no contexto descrito anteriormente. Finalmente, são apresentadas considerações finais e as referências utilizadas.

1 Inteligência pública: fundamentos e o processo de geração

O conceito de inteligência pública é bastante inspirado na chamada inteligência de mercado, mas considera as especificidades e os objetivos diferenciados do setor público (NOGUEIRA; TROMPIERI NETO, 2017). Assim, antes de apresentar os seus aspectos básicos é, então, importante fazer uma breve digressão de como e em que contexto o setor privado atua no sentido de obter inteligência para desenvolver e implementar suas estratégias.

No caso, tem-se que, diante de um mundo cada vez mais globalizado e com o aumento da concorrência nos diversos setores econômicos, muitas empresas já perceberam que para alcançar maiores níveis de competitividade e para melhor se posicionar estrategicamente elas têm que conhecer profundamente os mercados em que atuam, o ambiente (setorial e local/nacional) em que estão inseridas e os próprios recursos, competências e

deficiências que apresentam, conforme preconizam os modelos e arcabouços teóricos que tratam da vantagem competitiva (GUARDA; PINTO, 2015; JOHNSTON, 2011; MINTZBERG; QUINN, 2001; NOGUEIRA; TROMPIERI NETO, 2017).

Foi exatamente neste contexto em que surgiu a chamada inteligência competitiva ou de mercado que, segundo Ferreira (2015),

É um conceito de extrema importância para a saúde e para o crescimento do negócio. A técnica consiste no levantamento e monitoramento de dados e informações sobre a sua empresa, clientes, mercado e concorrentes a fim de gerar análises que levem a uma melhor tomada de decisões. (...) Com isso, profissionais de cargos e áreas diversas da empresa conseguem transformar dados em informação e esta, por sua vez, em conhecimento estratégico.

Já Zambelli e Janissek-Muniz (2011, p. 103), consideram que a inteligência de mercado consiste em um “processo de transformação de dados em inteligência por meio do monitoramento do ambiente de negócio, coleta, análise e disseminação deste dado, informação ou inteligência”. Entretanto, os autores enfatizam que se deve dar ênfase à coleta de dados e informações relevantes e não focar em demasia em questões operacionais. Assim, as empresas que investem na construção de inteligência passam a ter mais condições para, ao invés de apenas reagir às condições dadas, proagir, identificando novas oportunidades no mercado, formulando cenários para evitar ameaças, antecipando-se às novas tendências, promovendo inovações organizacionais e tecnológicas etc., i.e., implementando estratégias mais efetivas para elevar a sua vantagem competitiva.

Então, como a inteligência de mercado pode oferecer *insights* relevantes para a gestão pública? No caso, tem-se que a performance dos governos, de forma similar às empresas, também, é afetada por fatores externos e internos, muito embora, os governos sejam avaliados de forma diferente das empresas, pois, não visam ao lucro.

Assim, os governos e seus diversos órgãos podem mapear as oportunidades e ameaças que podem afetar os resultados (imediatos e ou de longo prazo) de suas políticas e intervenções, assim como podem identificar quais são as forças e fraquezas organizacionais que interferem na prestação de serviços e no efetivo atendimento das necessidades e expectativas da sociedade.

O diferencial dessa abordagem na perspectiva do setor público consiste exatamente em destacar a importância de se realizar as atividades de coleta, tabulação, análise e interpretação de dados de maneira sistêmica e organizada, ciente dos objetivos estratégicos buscados pelos governos e pelas organizações que os compõem (NOGUEIRA; TROMPIERI NETO, 2017).

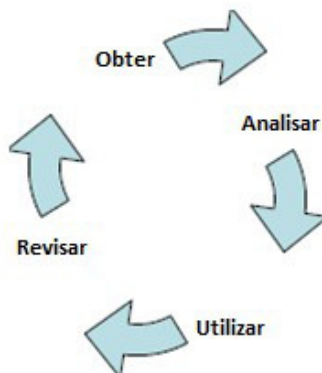
Portanto, se for admitido que os governos, no contexto de uma gestão voltada para resultados, em última instância, devem buscar o desenvolvimento sustentável e a melhoria dos níveis de bem estar da sociedade, então, os sistemas de inteligência pública devem articular dados e informações pertinentes, disponibilizados por fontes internas ou externas, entre as estruturas governamentais para apoiar na elaboração e na implantação de estratégias específicas definidas de acordo com a realidade específica de cada local.

Então, como pode se dar o processo de geração da inteligência pública e essa articulação entre as estruturas de um governo?

Novamente, para buscar uma resposta para esta pergunta, pode-se tomar como inspiração os sistemas de inteligência de mercado. Johnston (2011), por exemplo, desenvolveu um modelo relativamente simples que descreve como se dá o processo de geração de inteligência tendo em mente o setor privado. Então, observando as suas especificidades, considera-se factível adotar esse modelo de forma similar na perspectiva do setor público, como será feito a seguir.

Mais especificamente, como ilustra a Figura 1, a geração de inteligência e aprendizado passa por quatro etapas distintas, mas complementares.

Figura 1 – Modelo de inteligência de mercado (ou pública)



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Johnston (2011, p. 4).

A primeira etapa consiste em obter dados que sejam compatíveis com as necessidades dos governos e/ou de suas secretarias e órgãos. Desta forma, deve-se ter o cuidado de, dentre uma imensidão de dados e fontes disponíveis, selecionar aqueles que realmente interessam em determinada situação, i.e., que tenham relação direta com as estratégias adotadas e com o processo de tomada de decisão. Ademais, reforça-se a ideia que aspectos como a qualidade e a confiabilidade dos dados obtidos são essenciais nesse processo.

A segunda etapa trata da análise dos dados selecionados, por meio de diversas metodologias, quantitativas e/ou qualitativas, que têm como principal objetivo transformar os dados em informações e conhecimentos úteis e pertinentes, que podem se situar em vários níveis. Assim, podem ser obtidas informações e conhecimentos sobre resultados obtidos, sobre produtos e serviços providos, sobre atividades realizadas etc., desde que diretamente conectados às estratégias adotadas.

Já a terceira etapa configura-se exatamente na utilização dessas informações e conhecimentos tanto para ajudar no diagnóstico de certo problema ou na compreensão de determinada situação como, também, para servir de uma base robusta para o direcionamento estratégico ou para as deliberações quanto aos cursos de ação por parte dos tomadores de decisão.

Finalmente, a quarta e última etapa consiste em revisar periodicamente as informações e os conhecimentos obtidos para verificar se houve ou não mudanças importantes no contexto em que as estratégias e demais deliberações foram tomadas e, também, para monitorar e avaliar os resultados obtidos de acordo com o que foi planejado.

Guarda e Pinto (2015), também, propuseram um modelo de geração de inteligência de mercado (mais especificamente aplicado à área de marketing), que foi inclusive validado por um painel de especialistas.

É importante salientar que essa proposta possui relação com o modelo de Johnston (2011), apresentado anteriormente, mas que enfatiza a parte do processo em que os *inputs* (dados) são coletados, tanto de fontes internas como de fontes externas, armazenados e, em seguida a todos os ajustes necessários, são tratados e analisados com a ajuda de diversas técnicas, incluindo mineração de dados e *machine learning*, gerando assim conhecimentos relevantes (*outputs*). Adicionalmente, os autores enfatizam a utilização da inteligência gerada no contexto estratégico e nos processos de tomada de decisão.

Um aspecto que não ficou bem claro dos modelos de Johnston (2011) e de Guarda e Pinto (2015), especialmente se for considerada a perspectiva do setor público, é de como deve se dar a articulação das diversas partes de uma organização neste processo de geração de inteligência.

No caso, no ambiente empresarial, acredita-se que deve haver um setor responsável pelos processos de coleta, tratamento e análise de dados, que se articula com os demais setores, para que essa inteligência seja gerada adequadamente e difundida dentre as esferas de tomada de decisão da organização.

Tomando isto como base, então, é possível pensar em uma estrutura que funciona de forma similar em um governo, que opera de forma articulada com suas secretarias e órgãos. Logo, no âmbito do setor público, é possível destacar o papel dos institutos de pesquisa e das demais estruturas organizacionais nos órgãos,

secretarias etc., que podem atuar em conjunto nesse processo de geração de inteligência pública.

No caso brasileiro, como enfatizam Nogueira e Trompieri Neto (2007, p. 23),

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é o maior e o principal órgão público federal de produção e disseminação de estatísticas públicas, a partir de dados primários, tanto para o País como para os estados e municípios brasileiros. As Seplans² estaduais bem como as agências a elas vinculadas, são grandes usuários e disseminadores dessas estatísticas, por meio da produção dos anuários. A função de disseminação das estatísticas públicas, tanto para dentro dos governos estaduais quanto para a sociedade, foi durante muitos anos, a principal, e praticamente única, função exercida por elas. Com o passar dos anos, a necessidade de uma gestão pública eficiente e efetiva, forçou as Seplans e agências a irem além da disseminação de estatísticas, para a criação de indicadores que norteiam programas e políticas públicas. Partindo do princípio de medição de impactos de programas e políticas públicas, o monitoramento e a medição dos impactos passaram a ser possíveis com o desenvolvimento de indicadores construídos a partir das estatísticas antes só acompanhadas e disseminadas.

Outras evoluções observadas são a construção de pesquisas primárias que captam realidades locais específicas não cobertas pelo IBGE, no qual configura todo um plano de amostragem e desenhos de questionários para a coleta de dados, bem como a aproximação dos analistas com a comunidade científica (universidades e centros de pesquisas científicas) no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas e na absorção de metodologias modernas.

E no caso do Ceará, existe um órgão que tenha como o seu *core business* a geração de inteligência pública e que seja capaz de articular com as demais estruturas governamentais conhecimen-

2 Secretarias de Planejamento.

tos relevantes tanto para a gestão como para as políticas públicas? Essa pergunta será respondida na próxima seção.

2 O Ipece como gerador e articulador de conhecimentos em gestão e políticas públicas

No caso do Governo do Estado do Ceará, existe desde 2003 em sua estrutura organizacional uma autarquia atualmente vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE)³, cuja missão é “propor políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do Ceará por meio da geração de conhecimento, informações geossocioeconômicas e da assessoria ao Governo do Estado em suas decisões estratégicas⁴.”

No caso, uma vez que há um ente cuja vocação principal é exatamente a de gerar estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas, para possibilitar a avaliação de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento, argumenta-se que o IPECE já é e pode se tornar cada vez mais, em parceria com as demais secretarias e órgãos e também com parceiros externos, um gerador e um articulador da inteligência pública para o Governo do Estado do Ceará.

Nesse contexto, é importante salientar que recentemente, além de suas tradicionais estruturas de execução programática como a Diretoria de Estudos Econômicos (DIEC), a Diretoria de Estudos Sociais (DISOC) e a Gerência de Estatística, Geografia e Informação (GEGIN), o IPECE incorporou a Diretoria de Estudos de Gestão Pública (DIGEP) e fundou o Centro de Análise de Dados e Avaliação de Políticas Públicas (CAPP), que consiste em um centro de pesquisa cujo objetivo é concentrar as diversas bases de dados existentes nas secretarias e órgãos do Governo do Estado do Ceará (*Big Data Ceará*), assim como propiciar o desenho, avaliação e monitoramento das principais políticas públicas do Estado.

3 O IPECE surgiu a partir da fusão de dois órgãos, o Instituto de Planejamento do Ceará (IPLANCE) e o Centro de Estratégias de Desenvolvimento do Estado do Ceará (CED).

4 Ver <https://www.ipece.ce.gov.br/institucional/>

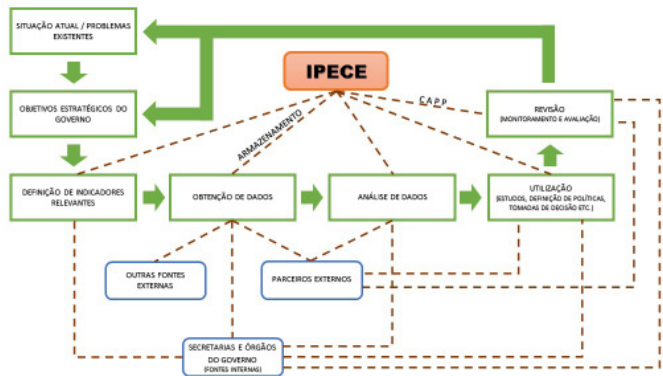
Então, dada essa estrutura de execução programática, como se daria especificamente esse processo de articulação para a geração e a difusão da inteligência pública por parte do IPECE no âmbito do Governo do Estado do Ceará?

A Figura 2, inspirada nos modelos de Johnston (2011) e de Guarda e Pinto (2015), procura ilustrar como esse processo complexo se daria na prática.

Mais especificamente, parte-se da noção de que, baseado em percepções, dados e estudos previamente disponíveis acerca da realidade existente, o Governo define os seus objetivos estratégicos, que normalmente fazem parte do Plano de Governo e do seu Planejamento Plurianual, buscando levar o estado a uma situação desejável ao final de um período estabelecido.

Com base na definição de objetivos estratégicos, para que metas sejam estabelecidas e para que seja possível o monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos, indicadores relevantes devem ser escolhidos ou definidos. Este seria, então, o primeiro ponto em que o IPECE pode atuar em parceria com as demais secretarias e órgãos da administração estadual, iniciando o processo de geração de inteligência pública.

Figura 2 – IPECE como gerador e articulador de Inteligência Pública no Governo do Estado do Ceará



Fonte: Elaboração própria com base em Johnston (2011) e Guarda e Pinto (2015).

A fase seguinte consiste na coleta de dados, que podem provir tanto de fontes internas (secretarias e órgãos do Governo do Estado) como de fontes externas (parceiros e outras fontes). Neste caso, o IPECE articula com esses entes e armazena os dados no *Big Data Ceará* e/ou nas outras bases do Instituto.

A etapa posterior, que consiste na análise dos dados para a geração de informações e conhecimentos, também, pode ser feita no IPECE e pelo seu corpo técnico, e poderá contar com a relevante participação das secretarias e órgãos da administração estadual diretamente conectadas com a temática específica em discussão e, também, com parceiros externos (e.g., universidades, outros institutos de pesquisa, consultores etc.).

Essas mesmas parcerias, internas e externas, podem ser articuladas pelo IPECE na etapa seguinte para a realização de estudos diversos, que é uma das principais vocações do Instituto, para a proposição de políticas públicas que vão apoiar o alcance dos objetivos estratégicos do Governo e, ainda, para fundamentar o processo de tomada de decisão nas diversas instâncias deliberativas do Governo do Estado, destacando-se aí o Governador e o Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (COGERF).

Finalmente, na etapa de revisão, quando se dão as atividades de monitoramento e de avaliação, o IPECE, em conjunção aos seus parceiros internos e externos, pode verificar o nível de alcance das metas de produto e de resultado, bem como avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas públicas implementadas com base nos objetivos estratégicos previamente definidos.

Nesse contexto, é importante destacar a relevância que o CAPP pode ter no sentido de propor e implementar, com a participação ativa de seus parceiros, metodologias que permitam o monitoramento e a avaliação das políticas públicas.

Ademais, é na etapa de revisão que se pode diagnosticar quais foram as transformações ocorridas na realidade existente e, assim, possibilitar a redefinição dos objetivos estratégicos, caso seja necessário. Além disto, as atividades de avaliação ajudam a determinar até que ponto essas mudanças foram decorrentes das políticas implementadas e, portanto, se é necessário aperfeiçoá-

.....

-las ou substituí-las para que resultados mais expressivos e consistentes sejam alcançados.

Portanto, verifica-se, com base no fluxograma apresentado na Figura 2, que um órgão como o IPECE pode, de fato, desempenhar funções estratégicas e essenciais associadas ao processo de geração de inteligência no âmbito do Governo do Estado, articulando suas atividades com parceiros internos e externos por meio de alianças estratégicas (formais ou informais).

Adicionalmente, é importante ressaltar que esse processo articulado de geração da Inteligência Pública, também, é essencial para a consolidação do modelo de gestão voltada para resultados (GpR), que vem sendo implementado pelo Governo do Estado ao longo dos últimos 14 anos (MENESES JÚNIOR, 2017).

3 O papel do Ipece nas atividades de educação corporativa

De acordo com Sveiby (1998 apud MATOS, 2017, p. 11),

As atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações evoluíram de uma abordagem mecanicista e de uma atuação técnico-operacional para uma abordagem holística e sistêmica, ou seja, a Educação Corporativa (EC), com uma atuação estratégica e transformadora na concepção, estruturação, desenvolvimento, sobrevivência e sucesso do negócio organizacional.

Assim, nesse contexto, a educação corporativa teria o potencial para desenvolver competências diversas relevantes nos membros de uma organização, seja ela pública ou privada, de forma que os colaboradores possam contribuir mais significativamente para o alcance de seus objetivos estratégicos (EBOLI, 2014; MATOS, 2017).

No caso do Governo do Estado do Ceará que, como foi salientado anteriormente, vem buscando implementar a Gestão para Resultados (GpR), tem-se que um dos sete princípios básicos da versão mais atual do modelo é a “valorização e comprometimento profissional com resultados”, que deve ser posto

.....

em prática por meio de processos sistemáticos organizados em quatro dimensões, dentre as quais se destaca a “Gestão e Desenvolvimento de Pessoas” (MENESES JÚNIOR, 2017).

Assim, há claramente a escolha como um aspecto fundamental do modelo de GpR a questão da qualificação e do aumento da produtividade dos servidores públicos em busca de melhor satisfazer os anseios da sociedade e para a obtenção de resultados transformadores. E, então, nesse contexto, deve-se considerar que a educação corporativa possui um papel de destaque para o aprimoramento das competências dos recursos humanos alocados nas diversas áreas do Governo do Estado.

Então, quais seriam as principais contribuições que o IPECE, no âmbito do processo de geração e articulação da inteligência pública, poderia dar para a educação corporativa no âmbito do Governo do Estado?

Primeiramente, pode-se considerar que o corpo técnico do IPECE pode se envolver, e de fato já se envolve, em atividades de capacitação dos colaboradores estaduais em diversas áreas, tais como: políticas públicas, governança e gestão pública, análise de indicadores, métodos de pesquisa, monitoramento e avaliação de políticas públicas, finanças públicas, dentre outros.

Em segundo lugar, as bases de dados e os estudos realizados e disponibilizados pelo IPECE servem como fonte de consulta tanto para os instrutores como para os alunos dos programas de capacitação, tanto durante o período de realização das disciplinas, como para a elaboração de artigos científicos e dos trabalhos de conclusão de curso (se houver).

Finalmente, a educação corporativa pode ter um papel fundamental no processo de integração e de articulação dos servidores públicos das diversas secretarias e órgãos da administração estadual com o IPECE no sentido de dinamizar e aprofundar a participação desses entes no processo de geração e de disseminação da inteligência pública. No caso, a partir das interações ocorridas nos cursos e da utilização de materiais gerados pelo IPECE e seus parceiros, podem ser pensadas novas parcerias e/ou novos projetos de cooperação.

Considerações finais

Diante do exposto ao longo deste capítulo, fica claro que o processo de geração de inteligência pública é complexo e dinâmico, e que precisa ser aperfeiçoado continuamente ao longo do tempo para ser cada vez mais eficaz. Mostra-se, também, que, se bem executado, pode ser algo que auxilia significativamente os governos e suas estruturas a alcançar os seus objetivos estratégicos e os resultados transformadores esperados.

Desta forma, com sua qualificada estrutura e, também, com a ajuda de diversas parcerias internas e externas, o IPECE tem procurado cumprir de forma cada vez mais célere, proativa e consistente a sua missão de auxiliar o Governo do Estado no alcance de seus objetivos estratégicos.

Entretanto, para que o processo de articulação e geração da inteligência pública seja cada vez mais aperfeiçoado, entende-se que o referido Instituto deve ser continuamente integrado ao processo decisório do Governo, de forma que as principais questões estratégicas contem com a sua participação ativa. Mais especificamente, em conjunção aos entes que implementam e executam as principais intervenções e, também, com as demais secretarias que compõem o Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (COGERF), o IPECE poderá contribuir cada vez mais para que as informações geradas sejam utilizadas para se adotar políticas e intervenções cada vez mais efetivas.

Ademais, dada a sua posição estratégica e qualidade técnica, considera-se, também, que a participação do IPECE nos processos de educação corporativa do Governo do Estado deve ser incentivada no sentido de contribuir para a qualificação dos recursos humanos da administração estadual e para a formação de novas parcerias com as secretarias e órgãos, aperfeiçoando o processo de geração de inteligência pública, a implementação do modelo de GpR, e o desenvolvimento sustentável do Ceará.

Referências

- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FERREIRA, V. **Inteligência de mercado: o que é e por que você precisa se atentar a isso**. Newsmonitor, 02 dez. 2015. Disponível em: <http://www.newsmonitor.com.br/blog/intelig%C3%AAncia-de-mercado-o-que-%C3%A9-e-por-que-voc%C3%AA-precisa-se-atentar-a-isso> Acesso em: 15 out. 2018.
- GUARDA, T.; PINTO, F. M. A framework for pervasive marketing intelligence. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 10, n. 69, p. 242-246, jan. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283104042_A_framework_for_pervasive_marketing_intelligence Acesso em: 15 out. 2018.
- JOHNSTON, P. **Market Intelligence Framework: a practical guide to the collection, analysis and use of intelligence about the adult social care market**. Ashington (UK): Impact Change Solutions, jul. 2011. Disponível em: <http://www.impact-change.co.uk/wp-content/uploads/2011/07/Market-Intelligence-Framework-v10.pdf> Acesso em: 15 out. 2018.
- MATOS, C. L. B. **Metodologia de avaliação organizacional de universidades corporativas**. 2017. 81 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Programa de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2017.
- MCKINSEY CENTER FOR GOVERNMENT (MCG). **Government productivity: unlocking the \$ 3.5 trillion opportunity**. Discussion Paper, abr./2017. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/The%20opportunity%20in%20government%20productivity/Government%20productivity%20unlocking%20the%2035%20trillion%20opportunity.ashx> Acesso em: 15 out. 2018
- MENESES JÚNIOR, R. A. A evolução do Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará. In: IPECE. **Boletim de Gestão Pública Nº 01 – Maio/2017**. Fortaleza, 2017. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2017/06/Boletim_Gestao_Publica_Mai_2017.pdf Acesso em: 15 out. 2018.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.
- NOGUEIRA, C. A. G. **Direcionamentos estratégicos para o aumento da efetividade das políticas de combate à pobreza no Ceará**. 2017. 150 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2017.

NOGUEIRA, C. A. G.; CAVALCANTE NETO, J.; SANTOS, T. E. G. Em busca por maiores níveis de produtividade do setor público. In: IPECE. **Boletim de Gestão Pública Nº 03** – Julho/Agosto de 2017. Fortaleza, 2017. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2017/06/Boletim_Gestao_Publica_Jul-Ago_2017.pdf Acesso em: 15 out. 2018.

NOGUEIRA, C. A. G.; TROMPIERI NETO, N. Inteligência competitiva: *insights* para o avanço da gestão pública. In: IPECE. **Boletim de Gestão Pública Nº 01** – Maio/2017. Fortaleza, 2017. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2017/06/Boletim_Gestao_Publica_Mai_2017.pdf Acesso em: 15 out. 2018.

ZAMBELLI, R. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Aplicação de inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento: um estudo de caso no GNC cinemas. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 6., Franca, 2011. **Anais...** Franca: IFBAE, 2011. p. 102-114.

CAPÍTULO 5

PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA EM GESTÃO PARA RESULTADOS

*Débora de Freitas Viégas¹
Raimundo Avilton Meneses Júnior²*

Introdução

Este capítulo tem por objetivo analisar o Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados, implantado em parceria pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE) e pela Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag). Em ação desde 2016, o Programa foi construído tendo em vista a geração de uma maior eficiência e qualidade do serviço público estadual ligado à área do planejamento, assim como trazer maiores incentivos aos servidores públicos estaduais no desempenho de suas funções. Finalizando sua primeira turma em agosto de 2018, este momento torna-se propício para a construção de um trabalho que permita visualizá-lo de forma ampla e passível de avaliação.

Buscando atingir maiores índices de eficiência, eficácia e efetividade das políticas e dos programas executados pelo serviço público

1 Graduada e Mestre em Ciências Políticas. E-mail. dbra.viegas@gmail.com

2 Bacharel em Ciências Contábeis (UECE), Especialista em Administração Pública (Estácio) e Mestre em Economia do Setor Público (UFC). E-mail: avilton.junior@seplag.ce.gov.br

estadual, o Governo do Estado do Ceará implementa desde 2003 um modelo de Gestão focado nos resultados atingidos em direção ao cumprimento das demandas do seu público-alvo, ou seja, do cidadão cearense. Também conhecido como Gestão para Resultados (GpR), este modelo possibilita uma transferência da visão dos processos típicos de atividades-meio para o atingimento de metas e objetivos que deverão ser cumpridos ao final da política.

Assim sendo, o modelo foi arquitetado visando o direcionamento para quatro dimensões norteadoras de sua atuação. São elas: a visão estratégica e escolha de prioridades; o monitoramento e avaliação sistemáticos; a gestão e o desenvolvimento de pessoas; assim como a governança orientada para resultados. Para que, no entanto, haja sucesso de implantação de um modelo que envolve toda a atuação do Governo estadual, o servidor público necessita estar empoderado e capacitado para atuar neste sentido, sentindo-se dono do processo, assim como sendo incentivado a buscar, também, a maior eficiência nas suas ações, tal como disposto no art. 37 da Constituição Federal (Art.37, CF/88), estabelecendo os princípios da Administração Pública.

Atuando no sentido de fortalecer a terceira dimensão da GpR, assim como citado anteriormente, a Secretaria do Planejamento e Gestão, através da Coordenadoria do Planejamento, Orçamento e Gestão, em parceria com a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará criaram um Programa de Formação focado nos servidores e nas necessidades indicadas como indispensáveis de esforços para saná-las.

1 A importância da capacitação dos servidores públicos

A educação continuada torna-se elemento essencial no desenvolvimento de equipes, no sentido de que é um processo permanente que se inicia após a formação básica, com o intuito de analisar e melhorar a capacidade do grupo (MASSAROLI; SAUPE, 2005, p.1). Ainda existem outras definições deste processo educacional continuado defendidas por outros autores, como aquela que Arruda, Marteleto e Sousa (2000, p.20) expõem, como sendo uma

.....

formação voltada para a assimilação de ferramentas gerenciais com o objetivo de aprimorar o desenvolvimento do trabalho.

O Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 sancionado pelo Presidente da República Federativa do Brasil institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, objetivando melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual; a divulgação e o gerenciamento de ações de capacitação; e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2016).

A capacitação, definida no Decreto acima citado, é tida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Neste sentido, percebe-se que o Estado do Ceará vem evoluindo seu modelo de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas em consonância com o instruído nacionalmente, de forma alinhada e direcionada aos objetivos do Estado.

É nesta direção que o ProGpR foi criado, assim como o intuito de fortalecer o modelo de Gestão adotado no Estado do Ceará. Para isto, uma das ferramentas que auxiliam neste processo de conhecimento são as Plataformas em EaD, facilitando a capacitação pela comodidade oferecida aos alunos de estudarem a qualquer momento e em qualquer lugar, sem necessariamente retirá-los do ambiente de trabalho para tal.

Levando-se em consideração o cenário organizacional atual, existem mudanças no dia a dia que obrigam o contexto a acompanhá-las e a gerarem, acima de tudo, desenvolvimento. Portanto, os colaboradores devem ter acesso aos cursos de formação continuada e capacitação (LOPES; ANDRADE e TREVISAN, 2011). O conhecimento, por sua vez, transfere ao capital intelectual um status alto de importância nas organizações, reconhecido como riqueza por Pereira e Marques (2004).

2. Construção do Modelo

Em 2015, a equipe da Coordenação de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPLOG) da Seplag coordenou uma pesquisa junto à Rede Estadual de Planejamento do Estado³, a fim de averiguar como os servidores autodeclaravam seus conhecimentos nas áreas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Visão Estratégica e Definição de Prioridades; Monitoramento, Gestão Intensiva e Avaliação; e Governança. Dentre os 169 (cento e sessenta e nove) respondentes desta pesquisa, estiveram 113 (cento e treze) técnicos e 56 (cinquenta e seis) gestores da área de planejamento.

A partir da análise das respostas da pesquisa, a equipe da CPLOG, juntamente com a EGPCE, uniram esforços a fim de criar um Programa que tivesse como objetivo desenvolver competências (conhecimento, habilidades e atitudes) técnicas, gerenciais e organizacionais para o fortalecimento das ações que envolvem a Gestão para Resultados, possuindo como público-alvo os servidores, empregados públicos e colaboradores em exercício no poder executivo estadual e que atuassem como gestores e técnicos nas atividades de planejamento, monitoramento e avaliação de políticas, programas e projetos.

Estes cursos sob medida, segundo Netz (1998), tem atraído cada vez mais empresas, pela facilidade dos funcionários em não precisar deslocar-se até uma instituição de ensino externa para se reciclar. Neste sentido, foi criado o Programa de Formação Continuada em Gestão para Resultados, o ProGpR, compondo uma ação estruturada, sequenciada e que reforça sistematicamente o desenvolvimento de competências dos servidores do Estado do Ceará.

Para atingir ao objetivo proposto pelo Programa, formações, cursos livres, seminários e oficinas foram planejadas a fim de complementar as atividades de sala de aula. Já a carga horária oferecida aos servidores foi de 240 (duzentos e quarenta) horas por meio dos cursos e modalidades dispostas na **Figura 1** abaixo:

3 A Rede Estadual de Planejamento, instituída pelo Decreto nº 29.917, de 08 de outubro de 2009, e é responsável pela condução dos processos de planejamento, orçamento e gestão pública por resultado, no âmbito da administração pública estadual, sob a coordenação da SEPLAG.

Figura 1. Disposição de Disciplinas do ProGpR

Disciplina	Carga horária	Modalidade
Estado e Políticas Públicas	40h	EaD
Introdução à Gestão para Resultados	40h	EaD
Planejamento no Setor Público	20h	EaD
Indicadores para Diagnósticos, Monitoramento e Avaliação	20h	Presencial
Comunicação e Cultura Organizacional com foco em Gestão para Resultados	20h	Presencial
Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas	20h	Presencial
Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Equipes com foco em Gestão para Resultados	20h	Presencial
Gestão de Programas Governamentais	20h	Presencial
Planejamento no Setor Público	20h	Presencial
Orçamento Público	20h	Presencial
TOTAL	240h	-

Fonte: elaborado pelos autores

Ao final do período de 25 (vinte e cinco) meses de formação, obteve-se o total de 46 (quarenta e seis) servidores certificados no Programa, 28 (vinte e oito) destes ainda no final de 2017 (dois mil e dezessete) e 18 (dezoito) em agosto de 2018 (dois mil e dezoito).

Ao final do curso, foi enviado um novo formulário com o intuito de avaliar o Programa, seus cursos e infraestrutura para o período de capacitação. Este formulário foi enviado online para os 67 (sessenta e sete) cursistas inscritos no Programa e os resultados podem ser visualizados a partir do tópico a seguir.

3. Resultados da Avaliação do ProGpR

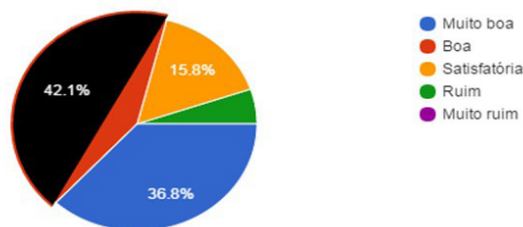
Dentre os 67 (sessenta e sete) cursistas aos quais enviamos o formulário, apenas 19 (dezenove) o preencheram por completo. Assim sendo, a análise foi limitada, mas compreende-se a falta de adesão, visto que alguns deles já haviam realizado a conclusão da formação há mais de 06 (seis) meses e torna-se difícil captar o engajamento dos mesmos em um processo avaliativo *ex-post*.

Após o encerramento do prazo as respostas foram compiladas e serão expostas a seguir sem, claramente, identificar seus autores.

Figura 2 – Experiência com o ProGpR

Como você avalia sua experiência com o ProGpR?

19 respostas



Fonte: Survey ProGpR

Verifica-se que a grande maioria dos respondentes acredita que a experiência com o Programa de Formação Continuada em GpR foi positiva, com **78,9%** declarando haver sido **Muito boa** ou **Boa** esta oportunidade de capacitação.

Com relação à carga horária, todos os respondentes acreditam haver sido Adequada ou Satisfatória, como os exposto abaixo no gráfico da figura 3.

Figura 3 – Carga horária

Com relação à carga horária necessária para a conclusão do Programa, você a considera:

19 respostas



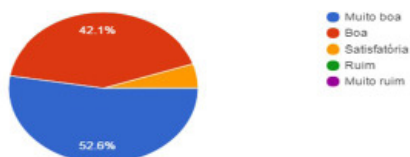
Fonte: Survey ProGpR

Em se tratando da infraestrutura, os cursistas demonstraram-se satisfeitos com o ofertado pela Escola de Gestão Pública,

com **52,6%** dos respondentes considerando-a **muito boa**, como indica o gráfico na figura 4, a seguir.

Figura 4 – Infraestrutura

Com relação à infraestrutura oferecida para a realização dos cursos, você considera:
19 respostas

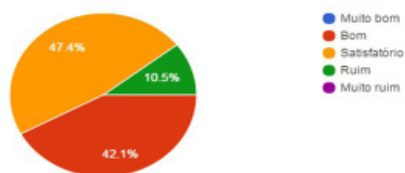


Fonte: Survey ProGpR

Por fim, buscou-se realizar uma análise comparativa entre o nível de conhecimento declarado em Gestão para Resultados antes e depois da capacitação oferecida pelo Programa de formação. Desta forma, 10, 5% dos respondentes declararam possuir conhecimento ruim em GpR antes da formação, enquanto 47,4% deles acreditavam possuir conhecimento satisfatório anterior à capacitação.

Figura 5 – Nível de conhecimento antes da Formação

Como você avalia seu nível de conhecimento em Gestão para Resultados antes da formação?
19 respostas



Fonte: Survey ProGpR

Ainda, nesta avaliação, alguns cursistas contribuíram com sugestões de novas disciplinas e substituição de algumas já im-

plantadas. Desta forma, de maneira colaborativa, a segunda turma será lançada, no início de 2019, com alterações no quadro de disciplina e melhor disposição de carga horária entre elas, acaando sugestões dos próprios alunos e das necessidades da gestão.

4. Considerações finais

Buscou-se, portanto, através deste capítulo, demonstrar o funcionamento do modelo de Programa de Formação Continuada implementado pelo Governo do Ceará aos seus servidores da área de planejamento, alinhando-o com o propósito nacional de capacitação da mão de obra governamental de maneira que traga maior eficiência, efetividade e eficácia nos resultados das políticas, atingindo diretamente o cidadão brasileiro.

Espera-se, com isto, contribuir com a criação deste modelo em outros estados brasileiros que, por ventura, não tenham implementado planos de capacitação para seus servidores. Ainda, é de extrema importância demonstrar que este não é um modelo rígido e sim, apto a incrementos para que se consiga capacitar e incentivar os servidores públicos do Estado do Ceará a exercerem suas funções de maneira mais empoderada e repletas de conhecimento técnico e de gestão.

5. Referências bibliográficas

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; MARTELETO, Regina Maria; SOUZA, Donaldo Bello de. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a02v29n3.pdf>>. Acesso em: 03 de novembro de 2018.

BRASIL. **Presidência da República. 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 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 05 de novembro de 2018.

LOPES, Ziliane Medianeira Verardo; ANDRADE, Taís de; TREVISAN, Marcelo. **A qualidade de vida no trabalho e a capacitação do servidor público municipal. 2011.** Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2546/Lopes_Ziliane_Medianeira_Verardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 de novembro de 2018.

MASSAROLI, Aline; SAUPE, Rosita. **Distinção conceitual: educação permanente e educação continuada no processo de trabalho em saúde.** Disponível em: <<http://www1.saude.rs.gov.br/dados/1311947098405educa%E7%E3o%20continuada%20e%20permanente.pdf>>. Acesso em: 03 de novembro de 2018.

NETZ, Clayton. Não rasque dinheiro. **Revista Exame.** São Paulo: Ed. Abril, p. 123-132, 03 jun.1998.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MARQUES, Sônia Mara. **A Importância da Qualificação e Capacitação Continuada dos Funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora.** 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gpg-0876.pdf>>. Acesso em: 01 de novembro de 2018.

CAPÍTULO 6

EAD NA REDE ESTADUAL DE ESCOLAS DE GOVERNO DO CEARÁ: CONTEXTOS E PROJEÇÕES¹

Daniel Marinho Almeida²

Maria Elisaudia de Almeida Pereira³

Introdução

A Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará configura-se como uma estratégia de articulação, de troca de experiências, de debates coletivos e de construção de conhecimento, visando à implantação e ao aprimoramento de políticas de formação e de educação permanentes no serviço público. 12 instituições a compõem, proporcionando aos servidores públicos do Ceará um conjunto de eventos de formação para a constituição

1 Publicado nos Anais do X CONSAD de Gestão Pública com o título Educação a distância na Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará: percepção do contexto presente para projeção de ações futuras. O Artigo foi apresentado no Painel nº 08 Propostas efetivas de ação compartilhada em gestão de pessoas, residência em gestão pública municipal e capacitação de servidores baseada em Ead, no dia 06 de julho de 2017. (http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-08_02.pdf)

2 Pedagogo, Mestrando em Educação (Eikon University). E-mail: marinho.or.daniel@gmail.com

3 Professora de Língua Portuguesa e Doutora em Linguística (UFC). E-mail: elisaudia_almeida@yahoo.com.br.

de um corpo burocrático ágil e eficiente, capaz de desenvolver um serviço de qualidade para a população.

Este artigo objetiva: relatar uma pesquisa realizada com as escolas da Rede; apresentar o perfil atual quanto à oferta de eventos na modalidade EaD; e apontar os principais desafios enfrentados por essas instituições, colaborando assim para a elaboração de novas estratégias, que garantam a ampliação da oferta e a elevação da qualidade das formações. A pesquisa exploratória, realizada em novembro de 2016, apresenta o perfil das escolas, quadro de pessoal, cursos ofertados, desafios nas áreas pedagógica, financeira e administrativa, público-alvo, parcerias instituídas e resultados alcançados. Além disso, desafios da gestão de EaD como: conhecer o custo fixo da EaD em cada instituição; relacionar demanda de cursos presenciais com os ofertados na EaD; possibilitar oferta de formação em nível superior e mapear as necessidades de formação em nível de pós-graduação.

Este trabalho ainda possibilitou responder ao questionamento-chave das escolas quanto às estratégias necessárias para potencializar a utilização da EaD e aumentar o investimento na formação continuada e na valorização do servidor.

1 A EaD como estratégia de formação para servidores

A necessidade de abordar a temática da Educação a Distância – EaD, como estratégia de formação para servidores públicos no âmbito das ações desenvolvidas pelas escolas de governo que compõem a Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará, é proveniente da elaboração do primeiro planejamento estratégico da Rede, iniciado em 2014 e finalizado em 2015, pensando-se no biênio 2015/2016.

Dentre os objetivos estratégicos propostos está o de compartilhar a oferta das oportunidades de formação e, como uma das ações desse objetivo, foi prevista a ação de promover dois eventos de sensibilização para o uso e a expansão da modalidade de Ensino à Distância nas diversas escolas até setembro/2016. As instituições responsáveis por essa ação foram: a Escola de Gestão

Pública do Estado do Ceará - EGPCE, a Universidade do Parlamento Cearense – UNIPACE e o Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Waldemar Alcântara – IESWA.

A realização dos eventos foi pensada pela constatação de três diferentes realidades: a) escolas que ofertam regularmente cursos na modalidade EaD; b) escolas que ainda não ofertam formações nessa modalidade, mas planejam incluir essa ação em suas rotinas; e c) escolas que já desenvolveram ações de formação em EaD e planejam diversificar suas ações formativas, retomando o trabalho com cursos no ensino a distância.

A elaboração do planejamento estratégico contribuiu, igualmente, para a identificação de aspectos vistos como fragilidades da Rede, dentre eles: o desconhecimento da oferta de cursos e a falta de esforços para o desenvolvimento de ações conjuntas, sobretudo naquelas referentes à educação a distância.

Necessária, então, se fez a elaboração de uma pesquisa, aqui apresentada, para traçar o perfil das escolas de governo no tocante à oferta de cursos em EaD, tornando possível a percepção do contexto presente, de modo a possibilitar a projeção de ações futuras.

2 Rede de escolas: contexto e trajetória histórica

A Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará foi constituída em 2010 e é formada por 12 instituições que, a despeito de suas distintas naturezas e finalidades, podem ser caracterizadas, conforme o conceito de escola de governo de Pacheco (2000), como instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos, incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários.

De acordo com seu planejamento estratégico, a Rede tem a missão de promover a cooperação entre as Escolas de Governo, com a finalidade de ampliar as oportunidades de desenvolvimento para os servidores públicos no âmbito do Estado do Ceará, e visa tornar-se referência nacional no compartilhamento e na realização de ações conjuntas em Rede.

Para cumprimento de sua missão, a Rede procura difundir metodologias com foco na melhoria das atividades de ensino no âmbito da gestão pública, divulgar as boas práticas educacionais e realizar de eventos de formação (seminários, simpósios e outros eventos da mesma natureza). Todas essas ações criam oportunidades de participação dos trabalhadores do serviço público em cursos e outras ações pedagógicas realizadas em conjunto, ou disponibilizando vagas em atividades educacionais da programação específica de cada escola.

O Termo de Cooperação Técnica nº 01/2016 (p. 4), em sua cláusula primeira, especifica melhor a natureza da Rede, quando apresenta como sendo seu objeto:

a cooperação recíproca entre os celebrantes, visando ao desenvolvimento de competências profissionais, relacionadas com o aperfeiçoamento do potencial do ser humano e a capacitação dos servidores públicos do Ceará, tornando-os capazes de se inserir na sociedade, dentro de suas novas exigências e seus novos paradigmas, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesses comuns, a fim de propiciar a correta e parcimoniosa aplicação dos recursos públicos, pautados na transparência, legalidade, economicidade e probidade.

Na figura 1, observamos um resumo do histórico de cada instituição.

Figura 1 - Escolas de Governo: natureza e finalidades

Instituição	Natureza e finalidade*
1. Academia Estadual de Segurança Pública do Estado do Ceará – AESP http://www.aesp.ce.gov.br/	Vinculada à Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Ceará – SSPDS, foi criada pela Lei 14.629, de 26 de fevereiro 2010. É responsável pela formação inicial e continuada dos profissionais que integram o sistema de segurança pública e defesa social do Estado do Ceará, inclusive os da defesa civil: Polícia Civil, Polícia Militar, Perícia Forense e Corpo de Bombeiros Militar.

2. Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPC http://www.egp.ce.gov.br	Órgão da Administração Direta, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), foi criada pela Lei Nº 14.335, de 20 de abril de 2009. Desenvolve ações de capacitação para os gestores, servidores e empregados públicos.
3. Escola Judiciária Eleitoral - EJE http://www.tre-ce.jus.br	Vinculada ao Tribunal Regional Eleitoral, foi instituída pela Resolução TRE-CE n.º 216, de 17 de fevereiro de 2003 e tem como missão Fomentar processos educacionais direcionados ao estudo do Direito Eleitoral e à promoção da cidadania aprimorando o papel da Justiça Eleitoral na sociedade.
4. Escola Superior da Magistratura do Estado Do Ceará – ESMEC http://esmec.tjce.jus.br	Órgão vinculado ao Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, criado pela Lei nº 11.203, de 17 de junho de 1986. Desenvolve a formação continuada de juízes, servidores do Poder Judiciário e demais operadores do Direito. Oferta cursos de especialização e mestrado em parcerias estabelecidas com instituições de ensino superior.
5. Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo – IPC http://www.ipc.tce.ce.gov.br	Órgão do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE), criado em 1995, pela Lei Orgânica do Tribunal Nº 12.509/95. Sua principal finalidade é a promoção do aperfeiçoamento profissional, operacional e tecnológico dos servidores públicos do estado do Ceará.
6. Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos de Fortaleza – IMPARH https://www.fortaleza.ce.gov.br	Criado, em 30 de maio de 1974, por meio do Decreto Municipal nº 4287. É um órgão da administração indireta da Prefeitura Municipal de Fortaleza dotado de personalidade jurídica de direito público, sendo uma fundação de natureza técnico-científica, cultural e tecnológica, incumbida dos desenvolvimentos institucional, pessoal e de ensino
7. Escola de Gestão Penitenciária e Formação para Ressocialização – EGPR http://www.sejus.ce.gov.br	Criada pela Lei nº 14.040, de 27/12/2007, organizada pelo Decreto nº 29.202, de 29/02/2008. É uma Coordenadoria que integra a estrutura organizacional da Secretaria da Justiça e Cidadania, como unidade de execução programática.
8. Escola de Saúde Pública do Ceará – ESP http://www.esp.ce.gov.br	Autarquia vinculada a Secretaria de Saúde do Estado do Ceará, criada pela Lei nº 12.140, de 22 de julho de 1993. Desenvolve atividades relacionadas com documentação em saúde pública, educação continuada, formação e aperfeiçoamento do sistema Único de Saúde.

9. Escola Superior da Defensoria Pública – ESDEP http://www.defensoria.ce.def.br	Criada pela Lei Complementar nº 117/ 2012 e Resolução de nº 86/2013 do Conselho Superior da Defensoria Pública, é órgão auxiliar à Defensoria Pública. Promove a capacitação continuada dos membros da Defensoria Pública e desenvolvendo grupos de pesquisa voltados ao aprimoramento funcional.
10. Escola Superior do Ministério Público do Estado do Ceará – ESMP http://www.mpce.mp.br	Criada pela Lei Estadual nº 11.592/86, reformulada pela Lei Estadual nº 12.482/95, e mais recentemente pela Lei Complementar n.º 72/08, é um órgão de assessoramento, de atuação desconcentrada, incumbindo-lhe planejar, executar e implementar políticas de desenvolvimento de recursos humanos para o Ministério Pública e promove a execução de uma política de capacitação e aperfeiçoamento do pessoal técnico-administrativo e de apoio às atividades auxiliares das Procuradorias e Promotorias de Justiça.
11. Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Waldemar Alcântara – IESWA http://www.tcm.ce.gov.br	Criado pela Resolução TCM nº 18/2014, de 18 de dezembro de 2014, é a unidade executora de ações pedagógicas do Tribunal de Contas dos Municípios do Ceará (TCM/CE). Promover capacitações e treinamentos, assim como o desenvolvimento de atividades de pesquisas e estudos relacionados ao controle externo e interno da Administração Pública. Qualifica servidores do Tribunal, servidores e gestores municipais e a sociedade em geral.
12. Universidade do Parlamento Cearense – UNIPACE https://www.al.ce.gov.br	Criada pela Resolução 555/07, alterada pela Resolução 581/08 e atualizada pela Resolução 640/12 de 16 de abril de 2012, promove a formação profissional e humana do servidor da Assembleia Legislativa do Estado, voltada para a oferta de cursos de pós-graduação Lato Sensu (especializações) nas áreas específicas da Formação Política e, quando do interesse do Estado, em Gestão Pública. É Instituição de Ensino Superior Pública, devidamente Credenciada junto ao Conselho de Educação do Estado do Ceará – PARECER Nº 590/2013.

*Dados coletados dos sites das instituições.

Fonte: Elaboração dos autores

As informações dispostas no quadro, ainda que de maneira resumida, proporcionam a compreensão da diversidade de cenários sobre os quais atuam as escolas de governo. São diferentes públicos atuando nas três esferas de poder e com formações bem definidas para cada instituição. O ponto em comum entre todas é o esforço dispendido através das formações para a criação de um corpo burocrático capaz de demonstrar eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos.

É possível afirmar que as tendências mundiais para os anos 2000 apresentadas por Sandford Borins, citadas por PACHECO (2000), começam a se tornar realidade no Ceará quando é possível identificar escolas de governo atuando de forma mais integrada, buscando alinhar seu fazer com as prioridades estratégicas de governo, desenvolvendo atividade de pesquisa e buscando parcerias com instituições de ensino superior para oferta de formações em nível de pós-graduação.

3 O desenvolvimento da pesquisa – coleta e análise dos dados

A elaboração do instrumental de pesquisa foi realizada por uma equipe composta por representantes da EGPCE, da UNIPACE e do IESWA, ficando a cargo dessas instituições a divulgação e mobilização para resposta do questionário, bem como a tabulação, análise dos dados e apresentação dos resultados. O controle dos dados ficou a cargo da EGPCE.

A técnica de pesquisa foi escolhida seguindo as orientações sobre como elaborar questionários dadas por GIL (2002, p.116) e concordando com sua afirmação de ser o questionário o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal.

O questionário foi dividido em 4 partes: a primeira traz os dados relacionados a escola de governo como um todo – nome, vinculação, esfera de poder, instrumento de criação, quantidade de colaboradores e quantidade de colaboradores que trabalham diretamente com a EaD; na segunda parte, tratou-se de aspectos relacionados à oferta de educação a Distância; a terceira parte está direcionada para as questões pedagógicas e metodológicas; e a quarta parte, sobre questões financeiras, restringiu-se ao valor da hora-aula pago a monitores, conteudistas e tutores.

O questionário foi enviado às escolas utilizando a ferramenta *limesurvey*, via e-mail. Das 12 escolas, apenas uma não respondeu ao questionário. Então trabalhamos com o universo de 11 escolas das quais 5 são pertencentes ao poder executivo (AESP, EGPCE, EGPR, ESP, integrantes do Executivo Estadual

e IMPARH, pertencente ao Executivo Municipal), 3 estão ligadas ao poder legislativo (UNIPACE, IPC/TCE e IESWA/TCM) e 3 são do Poder Judiciário (ESMEC, ESMP e EJE).

A visão geral dada pela pesquisa descreve o perfil da Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará composto por 12 instituições vinculadas a órgãos do Governo (Executivo, Legislativo e Judiciário), onde atuam aproximadamente 200 servidores/colaboradores atendendo servidores públicos e, em casos específicos, a sociedade civil, com cursos de curta duração. Das 7 escolas que trabalham com a modalidade de educação a distância, apenas três instituições afirmam ter oferta contínua, todas trabalham com a plataforma Moodle onde as ferramentas mais utilizadas são o chat e o fórum. Duas das escolas disponibilizam material impresso para os cursistas. A Relação tutor/aluno é de até 40 cursistas por tutor, além de ofertar cursos sem tutoria cujo acompanhamento é feito pela própria equipe de EaD das instituições. Apresentam uma taxa de evasão baixa em relação a taxa média geral de evasão nessa modalidade de ensino e realizam o processo avaliativo através da participação do cursista nos fóruns e chats, na realização de atividades ou, em casos como os cursos sem tutoria da EGPCe com um instrumental de Avaliação de Reação utilizado ao final do curso relacionado a características gerais da formação, sugestões e críticas.

A oferta de formação continuada em EaD, objeto de estudo neste trabalho fica assim demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Escolas de Governo que ofertam EaD

Oferta de EaD	Escolas	Total
Sim	AESP, EGPCe, ESP, EJE, ESMEC, IPC e IESWA	7
Não	UNIPACE, IMPARH e EGPR	3
Já ofertou	ESMP	1
Total		11

Fonte: Elaboração dos autores

As três escolas que não ofertam cursos em EaD manifestaram a vontade de passar a trabalhar com essa modalidade de ensino

no, dentre os motivos de não trabalharem está a falta de estrutura física, tecnológica e de pessoal.

A seguir, são analisados outros resultados da pesquisa de acordo com a sequência em que aparecem no questionário.

3.1 Quadro de pessoal

Ao analisar as informações dadas pelas escolas pesquisadas, é possível traçar um paralelo entre o total de servidores da escola e a quantidade destes que trabalham diretamente com a oferta de formações em EaD, como apresentado na figura 3.

Figura 3 - Total de Servidores Versus Equipes de EaD

Escolas	Total de servidores*	Equipe EaD
AESP	+ de 40	5 a 10
EGPCE	20 a 40	5 a 10
EGPR	- de 10	Sem equipe
EJE	10 a 20	- de 5
ESMEC	20 a 40	- de 5
ESMP	- de 10	- de 5
ESP	+ de 40	- de 5
IESWA	10 a 20	- de 5
IMPARH	- de 10	Sem equipe
IPC	10 a 20	5 a 10
UNIPACE	10 a 20	Sem equipe

*A quantidade de servidores pode ter diminuído em razão dos cortes de pessoal e orçamentários realizados pelos Governos.

Fonte: Elaboração dos autores

Observamos o reduzido número de integrantes das equipes atuando em EaD. Essas equipes são multifuncionais e atuam em todas as atividades desde o planejamento do curso até a avaliação e certificação, passando pelo processo de divulgação, inscrição e acompanhamento, bem como a identificação/contratação de conteudistas, revisão dos conteúdos e gravação de vídeo-aulas. Neste último caso, são produzidas em estúdios improvisados na própria escola, utilizando-se de equipamentos inadequados para o trabalho.

3.2 Público atendido

O público atendido pelas escolas está definido no instrumento legal (Lei, Decreto ou Resolução) de criação da escola. De acordo com os dados fornecidos, temos as situações indicadas na figura 4.

Figura 4 - Público Atendido pelas Escolas de Governo

Público	Escola
Somente servidores públicos da esfera de poder a qual a escola pertence	AESP, IMPARH e ESMP
Servidores públicos e terceirizados da esfera de poder a qual a escola pertence	EGPR, EGPCE e EJE
Servidores públicos e terceirizados pertencentes a instituições dos três poderes	UNIPACE
Servidores públicos estaduais e municipais pertencentes a instituições dos três poderes e sociedade civil.	ESP, ESMEC, IPC e IESWA

Fonte: Elaboração dos autores

Através do Termo e Cooperação Técnica assinado pelas escolas, entretanto, dá a possibilidade de algumas escolas extrapolar seu público de atendimento, desde que a ação seja feita em conjunto com as demais. Como exemplo, temos o Programa de Desenvolvimento da Gestão Pública para os Municípios - Prodeg-M, desenvolvido nos anos 2013 e 2014 através da parceria entre o IESWA, a EGPCE, a UNIPACE, o IPC, incluído o Programa Nacional de Gestão Pública – Gespública e o Instituto de Desenvolvimento Institucional das Cidades – IDECI. (ALMEIDA, 2014, p. 158).

A Rede permite, dessa forma, agir de maneira intersetorial, o que

requer um elevado grau de articulação entre os diferentes interesses, conhecimento dos limites operacionais, consciência e decisão de partilhar saberes e formulação

de estratégias que garantam a manutenção do foco para que a ação conjunta atinja seu objetivo e chegue efetivamente aos principais interessados. (ALMEIDA, 2014, p. 160).

A intersetorialidade na Rede de escolas se dá também pela assinatura de Acordos entre as próprias escolas, como demonstrado na figura 5.

Figura 5 - Acordos de Cooperação Técnica entre as Escolas de Governo do Ceará

Escolas	AESP	EGPCE	EJE	ESMEC	ESMP	ESP	IESWA	IPC
AESP		•	-	-	-	-	-	-
EGPCE	•		•	-	-	-	•	•
EJE	-	-		-	-	-	-	-
ESMEC	-	-	•		-	-	-	•
ESMP	-	-	-	-		-	-	•
ESP	-	-	-	-	-		-	-
IESWA	-	-	-	-	-	-		-
IPC	-	-	-	-	-	-	•	

Fonte: Elaboração dos autores

Para estudos futuros as escolas de governo devem enfrentar o desafio de questionar e debater a quem elas devem atender em suas formações: apenas os servidores públicos ou deveria estender seu atendimento para a sociedade em geral?

3.3 Desafios na área pedagógica, financeira e administrativa

3.3.1 Tempo de experiência e periodicidade da oferta

O tempo de experiência na oferta de formações em EaD, com exceção da Escola de Saúde Pública que trabalha com essa modalidade há mais de dez anos, as demais escolas desenvolvem

atividades nessa área em período recente: entre 3 e 4 anos (ESMEC, IPC e IESWA) e de 5 a 10 anos (AESP, EGPC e EJE).

O pouco tempo de experiência das escolas, somado às dificuldades com equipe e equipamentos tecnológicos, pode justificar o baixo número de cursos ofertados, pois a média de oferta é fica entre 10 a 15 títulos de cursos e, analisando a oferta contínua, esse número pode cair mais ainda. Das 7 escolas, três afirmam ofertar mais de 20 títulos de cursos (ESP, IPC e IESWA), podendo o mesmo curso ser ofertado mais de uma turma no mesmo período ou em períodos diferentes.

A periodicidade da oferta também varia. Na AESP e na ESP a oferta depende da demanda enviada pelas Secretarias às quais estão vinculadas (Segurança Pública e Saúde, respectivamente) e suas vinculadas. EGPC, IPC e IESWA mantêm uma oferta mensal, enquanto que ESMC tem oferta bimestral e EJE, trimestral.

3.3.2 Processos de divulgação e inscrição dos cursos

As estratégias utilizadas para divulgação são comuns a todas as escolas. Elas utilizam principalmente o e-mail marketing, ofícios para as instituições parceiras e o banner rotativo no site da instituição. O uso das redes sociais ainda é incipiente e a mídia televisiva e radiofônica não é utilizada. Essa situação justifica a necessidade de investimento na elaboração de um plano de marketing institucional como estratégia para elevação dos números de inscrições e da visibilidade da instituição, dos cursos e da modalidade EaD. A exceção é a ESP que divulga através de edital e realiza processo seletivo para os cursos.

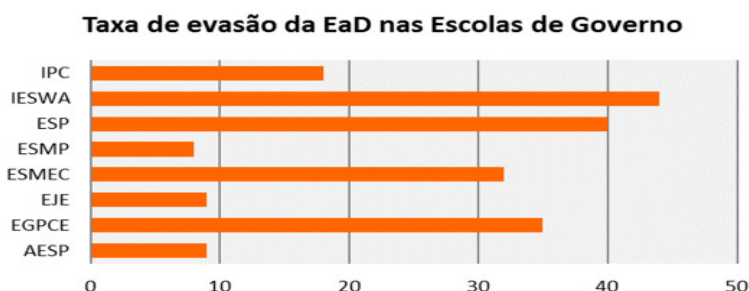
O processo de inscrição nos cursos se dá pelos próprios sites das instituições. É o caso da AESP, do IPC e do IESWA. As escolas EGPC e EJE mantêm um grupo de representantes da área de gestão de pessoas em cada instituição que é responsável pela divulgação e inscrição dos cursistas. No caso da EGPC é o Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas – GTDEP, instituído pelo Decreto nº 29.191 de 19 de fevereiro de

2008, alterado pelo Decreto Nº 30.354-A de 11 de novembro de 2010. A ESMEC envia formulários eletrônicos para os cursistas via e-mail.

3.3.3. Taxa de evasão e estratégias para a redução

De acordo com o Censo EAD.BR (2016) a evasão é um assunto que preocupa a todos os envolvidos na EaD. Compreender seus motivos é um dos desafios mais sérios a serem superados nos cursos a distância. Essa preocupação está igualmente presente nas escolas de governo. A figura 6 apresenta a situação da evasão nos cursos.

Figura 6 - Taxa de evasão da EaD nas Escolas de Governo



Fonte: Elaboração dos autores

Observando as taxas de evasão dos cursos nas escolas de governo da Rede de Escolas, é possível constatar que elas se encontram abaixo da média nacional.

Os motivos para a desistência apontados pelas instituições giram em torno do fator tempo e da falta de adaptação ao estudo a distância através da utilização de ferramentas tecnológicas, o que está de acordo com os padrões da modalidade EaD apontados no Censo:

Em uma escala Likert de 1-4, na qual qualquer valor acima de 2 indica que o informante concorda com a afirmação, e 4, que o informante concorda totalmente,

o Censo EAD.BR 2015 indicou o seguinte panorama: O grande fator responsável pela evasão nos cursos regulamentados totalmente a distância parece ser a falta de tempo, com uma média de grau de concordância de 2,72, seguido de questões financeiras (2,55) e falta de adaptação à modalidade (2,25). (...) Esse padrão se repetiu entre os cursos corporativos – as questões financeiras preocupam menos ainda, com uma média de 1,27 de concordância, e o elemento mais mencionado com relação à evasão é a falta de tempo, com concordância de 2,84, a mais alta do levantamento (CENSO EAD.BR, 2015, p. 47)

As estratégias de combate a evasão utilizadas pelas escolas de governo se assemelham em todos os casos. Dentre as mais utilizadas, destacaram-se:

- Acompanhamento do desempenho dos tutores;
- Envio de e-mails;
- Monitoramento contínuo dos acessos e da realização das atividades, como participação nos fóruns, resolução de exercícios, *quizz* e atividades avaliativas;
- Avaliação de Reação, ao final do curso;
- Contato por telefone para esclarecer dúvidas, avisar dos prazos e estimular os cursistas a entrar no Ambiente Virtual de Aprendizagem para realização das atividades;
- Utilização da certificação obtida com os cursos em EaD para fins de ascensão funcional.

3.3.4 Avaliação da aprendizagem e avaliação dos cursos

O processo avaliativo desenvolvidos pelas escolas de governo nos cursos EaD apontam para um número reduzido de estratégias e metodologias. As formas de avaliação da aprendizagem apresentam-se de duas formas:

- Participação do cursista em fóruns de interação e chats;
- e

.....

- Avaliações por unidade envolvendo questões abertas e de múltipla escolha.

Para avaliar o curso, as escolas utilizam instrumentais próprios de Avaliação de Reação com questões fechadas e abertas, proporcionando ao cursista a possibilidade de criticar e sugerir.

Os dados da pesquisa apontam para a necessidade urgente das equipes responsáveis pela gestão pedagógica debruçarem-se sobre a questão da avaliação a fim de compreender que

avaliar na EaD assume critérios e instrumentos que valorizam a ação do estudante como protagonista da sua aprendizagem, colocando-o no centro das atenções de modo que ele possa experimentar pela sua autonomia novas formas de aprender a aprender, de se autoavaliar, de favorecer a sua aprendizagem em ambientes colaborativos e cooperativos virtuais (ROCHA, 2014).

Dessa forma, a ação reflexiva sobre a avaliação da aprendizagem e dos cursos poderão apontar para a formação de competências que incentivem a aprendizagem colaborativo-cooperativa e a autonomia dos cursistas, fortaleçam a aprendizagem pela busca, sem perder de vista a diversidade de realidades de cada instituição ou das várias instituições que se misturam nos espaços e salas de aula virtual.

3.3.5 A reflexão em rede sobre os dados da pesquisa

Foi dito, anteriormente, que a presente pesquisa tem origem em um dos planos de ação constantes do Planejamento Estratégico da Rede, realizado para 2015/2016. Após a coleta e tabulação dos dados, os resultados da pesquisa foram apresentados para os representantes das escolas de governo que participam da reunião mensal da Rede. A reunião foi intitulada como o I Encontro EaD em Rede. O produto dessa reunião/encontro foi a reflexão sobre os dados apresentados feita em pequenos grupos, cada um composto por representantes de diferentes escolas. O

trabalho em grupo baseou-se no seguinte questionamento: que novas estratégias são necessárias para potencializar a utilização da EaD pelas escolas de governo para aumentar o investimento na formação continuada e na valorização do servidor?

As proposições dos grupos de trabalho foram as seguintes:

- Levantamento da infraestrutura tecnológica das instituições;
- Proposição do uso de novas tecnologias a exemplo da metodologia Sala de aula invertida;
- Fortalecer as parcerias através da assinatura de Acordos de Cooperação Técnica entre as escolas da rede visando ampliação do atendimento, incluindo públicos distintos daqueles atendidos habitualmente por cada escola, sobretudo nas formações que abordem temas relacionados diretamente à gestão pública e a questões específicas que permeiam o fazer de todo gestor e/ou técnico (liderança, governança, licitações, formação política, dentre outros);
- Formação continuada em EaD para os próprios integrantes da Rede a fim de valorizar a modalidade, identificar fragilidades, implementar ações propositivas e fomentar o uso da modalidade em seus respectivos ambientes de trabalho;
- Diversificar o uso das ferramentas tecnológicas conduzindo o desenvolvimento dos cursos para além do texto e do chat, investindo na produção de vídeo-aulas, *podcasts* etc;
- Realiza estudo de demanda para identificação das necessidades formativas das instituições e dos servidores atendidos por cada escola de governo colaborando com a criação do plano de formação continuada para os servidores de cada instituição da esfera de poder a qual a escola pertence;
- Elaboração de um novo modelo de avaliação de reação para os cursistas;
- Investir em cursos da área comportamental como estra-

.....

tégia para sensibilização e criação de uma cultura de estudo utilizando as novas Tecnologias da informação e comunicação às quais o ensino a distância está interligado;

- Dar continuidade ao debate sobre a importância e melhor aplicação da Ead no processo de formação continuada de servidores públicos realizando novos encontros, promovendo seminários em parceria com as instituições de ensino superior e outras instituições, inclusive da iniciativa privada, com reconhecida expertise na área;
- Elaborar estratégias de marketing institucional para os Núcleos de Educação a Distância investindo na melhoria visual dos cursos objetivando a sensibilização e conquista de novos adeptos à cultura das formações em EaD; O marketing institucional no setor público é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e planejados por uma gestão, para proporcionar trocas voluntárias de valores com a população-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais (SANTOS, 2014, p. 249), pois é o marketing quem mantém a ligação entre a instituição e os usuários de seus serviços. Para ser bem sucedida, essa ação deve partir do estudo da oferta baseada nas necessidades (neste caso, de formação) do público alvo ao qual a escola atende, tudo isto interligado com a missão e a visão da organização, permeado pelos valores assumidos e praticados;
- Ofertar formação de tutoria com qualidade para assegurar o devido acompanhamento dos cursos, dar suporte aos cursistas, combater a evasão e elevar os índices de aproveitamento das vagas ofertadas, das ferramentas tecnológicas disponibilizadas, demonstrando a aplicação efetiva dos recursos destinados à formação de servidores;
- Propor de uma política de valorização do servidor que inclua os cursos realizados na modalidade EaD como fator de ascensão funcional;
- Propor alterações na legislação das escolas tendo em vis-

- ta a ampliação de atendimento a diferentes públicos;
- Melhorar a qualidade do material produzido tanto o material impresso quanto o virtual inserido nos ambientes virtuais de aprendizagem;
- Criar novos formatos de cursos como os MOOCs (Cursos Online Abertos e Massivos) buscando maior flexibilidade e autonomia dos cursistas em seu processo de formação continuada.

De acordo com os relatos dos grupos, percebe-se o quanto ainda necessita ser feito em termos de oferta de cursos de formação para servidores públicos na modalidade de EaD no âmbito das escolas de governo do Ceará.

Considerações finais

O Censo EAD.BR (2015) afirma que o ensino a distância exige inovação nos processos administrativos, apoio ao aluno e uma administração mais complexa que a da educação presencial.

Como tarefa necessária para a criação de novas estratégias que potencializem e valorizem a oferta de cursos na modalidade EaD, cada escola de governo deverá debruçar-se sobre algumas questões para traçar um diagnóstico do contexto presente e implementar ações de melhoria visando o crescimento em números e em qualidade do ensino a distância no processo de formação continuada dos servidores públicos.

É necessário conhecer a realidade e refletir as seguintes questões:

- Qual é o custo fixo real da EaD em cada instituição? (Pessoal, equipamentos, espaço físico, material, despesas com conteudistas, estúdio, dentre outros).
- Como se relaciona a demanda de EaD com a demanda presencial em cada instituição?
- Em que medida cada instituição quer fortalecer a EaD? Por quê?
- Quantos servidores públicos ainda não têm formação

.....

- superior? Identificar áreas e subáreas.
- Quantos servidores públicos demandam pós-graduação? Identificar áreas e foco.

Partindo do conhecimento e análise de cada realidade será possível a tomada de decisões pelos gestores e o aumento dos investimentos nessa área, sobretudo em um governo que adota o Modelo de Gestão para Resultados, é imprescindível que cada escola se ocupe em conhecer sua realidade através de um diagnóstico preciso que apresente os resultados já alcançados e justifique investimento do Governo para a expansão da EaD aos servidores e à sociedade como um todo.

Referências

- ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo EAD.BR**: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2015. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- ALMEIDA, Daniel Marinho, SANTOS, F. M. L. N. TELES, F. M. C. Programa De Desenvolvimento da Gestão Pública para os Municípios (Prodeg-M): a Intersetorialidade como Estratégia na Formação dos Servidores Públicos Municipais no Ceará. In: SANTOS, F. M. L. N. (Org.) **Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará**: Marcas de uma caminhada. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Irlen Antônio e ARRUDA, Eucidio. **Educação a Distância**: uma inovação do fazer pedagógico? Revista Paideia. ANO IV, Nº 03, 2005. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/paideia/article/view/915>. Acesso: 14 maio 2017.
- PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo: tendências e desafios — ENAP-Brasil em perspectiva comparada. Brasília. **Revista do Serviço Público**, Ano 51, Número 2. Abr-Jun 2000.
- REDE ESTADUAL DE ESCOLAS DE GOVERNO DO CEARÁ. **Acordo de Cooperação Técnica nº 01/2016**. Instituto Plácido Castelo IPC/TCE. Fortaleza, 2016. (documento ainda não publicado em Diário Oficial)
- ROCHA, Enilton Ferreira. **Avaliação na EaD**: estamos preparados para avaliar? ABED, Maio de 2014. Disponível em http://www.abed.org.br/arquivos/Avaliacao_na_EaD_Enilton_Rocha.pdf. Acesso em março de 2017.
- SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução a Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.



PARTE II

Educação Corporativa em Gestão Pública no Ceará –
Experiências da EGPCE

CAPÍTULO 7

MUDANÇA DE PARADIGMA NA EGPCE: DA CAPACITAÇÃO TÉCNICA AO PROGRAMA ESTRATÉGICO DE FORMAÇÃO PARA GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DO CEARÁ

Lúcia Maria Gonçalves Siebra¹

Maria Elisaudia de Almeida Pereira²

Daniel Marinho Almeida³

Jairo Ferreira da Silva Júnior⁴

Introdução

Este capítulo tem como principal objetivo refletir sobre os processos de capacitação e formação profissional, numa perspectiva de evolução de modelos, considerando a experiência desenvolvida em uma escola de governo. A mudança de paradigma enfrentou resistências e aderências, como se poderia esperar de qualquer

1 Psicóloga (UFC), Mestre em Administração (FEA-USP), Doutora em Espaço Público e Regeneração Urbana (Universidade de Barcelona-UB). E-mails: lucia.siebra@egp.ce.gov.br e luciasiebra@gmail.com

2 Professora de Língua Portuguesa e Doutora em Linguística (UFC). E-mail: elisaudia_almeida@yahoo.com.br.

3 Pedagogo, Mestrando em Educação (Eikon University). E-mail: marinho.or.daniel@gmail.com

4 Psicólogo, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Mestrando em Computação Aplicada (UECE). E-mail: jairo.ferreirajr@egp.ce.gov.br e jairo.ferreirajr@jotanet.net

processo de mudança, fenômenos que contribuíram de maneira significativa para a aprendizagem da própria organização.

Para atender a este objetivo, necessário se faz apresentar inicialmente, e de maneira breve, o histórico da instituição Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE e os preceitos constitucionais sob os quais foi criada no ano 2009.

Do ponto de vista político, a EGPCE tem seus ciclos de gestão divididos em três gestões governamentais, sendo duas delas com o mesmo Governador, Cid Ferreira Gomes, de 2009 (ano de sua criação) a 2014 e o terceiro ciclo de gestão, que tem como Governador Camilo Sobreira de Santana, de 2015 a 2018. Como gestoras da EGPCE, temos, no primeiro ciclo (2009 a 2014), a Professora Filomena Maria Lobo Neiva Santos, servidora da Secretaria da Educação e, no segundo ciclo (2015 a 2018), a Professora Dra. Lúcia Maria Gonçalves Siebra, servidora pública federal, cedida pela Universidade Federal do Ceará ao Governo do Estado.

A experiência a ser destacada tem como princípio a mudança de um modelo de educação corporativa baseado nos processos de capacitação para o trabalho para um modelo que, além da capacitação, mantida como base, agrega o sentido de formação profissional, com programas planejados de maneira criteriosa com definição de conteúdos articulados por eixos temáticos, contando com a participação efetiva de instrutores e gestores, e finalmente, diferenciado na gama e nível de profundidade dos conhecimentos adquiridos ao final.

O lançamento do Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará - PEFGP, em janeiro de 2016, anunciou para os servidores uma nova perspectiva, oferecendo possibilidades de planejar a ampliação de seu universo de conhecimento dos pontos de vista técnico, comportamental, conceitual e político. O PEFGP é composto por três programas executivos: Programa de Formação em Gestão Pública; Programa Desenvolvimento de Lideranças; Programa de Pós-Graduação em Áreas de Governança Pública.

.....

1 Educação corporativa e escolas de governo

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2015), a educação corporativa pode ser compreendida como “uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização”. Nessa perspectiva, educação corporativa é mais do que treinamento ou qualificação da mão de obra, é a articulação das competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo de uma instituição. Portanto, práticas de Educação Corporativa estão ligadas ao processo de inovação nas organizações e ao aumento da competitividade.

Na Administração Pública Nacional, a inserção formal da educação corporativa foi promovida pela Emenda Constitucional - EC nº 19/1998, com a nova redação conferida à Constituição de 1988.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Já o Decreto nº 5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, destaca no art. 4º que

são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos ór-

gãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Nesse sentido, as escolas de governo integram a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e assumem um papel estratégico na execução de planos de governo, a fim de desenvolver competências humanas e organizacionais de forma cooperativa e sinérgica (LE BOTERF, 2003), favorecendo o avanço qualitativo na prestação dos serviços públicos.

A **Rede Nacional de Escolas de Governo** foi criada em julho de 2003, em um encontro que contou com a participação de representantes de 49 instituições (15 federais, 20 estaduais e 14 municipais) para discutir temas de interesse comum. Esse encontro foi uma iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, com o intuito de “romper o isolamento entre elas e ampliar o compartilhamento de conhecimentos e experiências”⁵. A EGPCE foi representante das Escolas de Governo Estaduais no Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo no período 2012 a 2013.

A **Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará**, por sua vez, foi constituída em 2010 e é formada por 10 instituições⁶. Essas instituições apresentam distintas naturezas e finalidades, podendo ser caracterizadas, segundo Pacheco (2000), como as que se destinam ao desenvolvimento de funcionários públicos, incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários.

De acordo com seu planejamento estratégico, a Rede Estadual tem a missão de promover a cooperação entre as Escolas de Governo, com a finalidade de ampliar as oportunidades de desenvolvimento para os servidores públicos no âmbito do Estado do Ceará, e visa tornar-se referência nacional no compartilhamento e na realização de ações conjuntas em Rede.

A Rede Estadual, objetivando o cumprimento de sua missão,

5 Trecho constante do documento elaborado pelo Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, submetido à consulta das instituições componentes da Rede e aprovado em setembro/2012. Última atualização em agosto/2013.

6 Ver Capítulo 6, na primeira parte deste livro.

procura: difundir metodologias com foco na melhoria das atividades de ensino no âmbito da gestão pública; divulgar as boas práticas educacionais; e realizar eventos de formação (seminários, simpósios e outros eventos da mesma natureza). Todas essas ações criam oportunidades de participação dos trabalhadores do serviço público em cursos e outras ações pedagógicas realizadas em conjunto, ou disponibilizando vagas em atividades educacionais da programação específica de cada escola (ALMEIDA; PEREIRA, 2017).

O Termo de Cooperação Técnica nº 01/2016 (p. 4), em sua cláusula primeira, especifica melhor a natureza da Rede, quando apresenta como seu objeto:

a cooperação recíproca entre os celebrantes, visando ao desenvolvimento de competências profissionais, relacionadas com o aperfeiçoamento do potencial do ser humano e a capacitação dos servidores públicos do Ceará, tornando-os capazes de se inserir na sociedade, dentro de suas novas exigências e seus novos paradigmas, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesses comuns, a fim de propiciar a correta e parcimoniosa aplicação dos recursos públicos, pautados na transparência, legalidade, economicidade e probidade.

É possível afirmar que as tendências mundiais para os anos 2000 (SANDFORD BORINS *apud* PACHECO, 2000) começam a se tornar realidade no Ceará, quando é possível identificar escolas de governo, com atuação de forma mais integrada, na busca de alinhar seu fazer às prioridades estratégicas de governo, de modo a desenvolver atividade de pesquisa e estabelecer parcerias com instituições de ensino superior para a oferta de formações em nível de pós-graduação.

Nesse contexto, situa-se a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPE, que integra a Rede de Escolas de Governo do Ceará, a qual coordenou por quatro anos, 2010 a 2014. No período de 2015 a 2016, a coordenação foi assumida pela ESMEC. Em abril de 2016, o IPC passou a coordenar a Rede e o vem fazendo até os dias atuais.

Os dois ciclos da trajetória de educação corporativa da EGPCe serão apresentados na seção seguinte.

2 A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCe: dois ciclos de gestão

Neste apartado vamos dividir o histórico da EGPCe em dois ciclos. O primeiro tem início com a sua criação formal em 2009 e é finalizado em 2014, coincidindo com o término da segunda gestão do então Governador Cid Ferreira Gomes, quando se **consolidou** a instituição. O segundo ciclo iniciou-se em 2015, na primeira gestão do Governador Camilo Sobreira de Santana, sendo marcado, inicialmente, por um momento de reflexão (avaliação do percurso anterior), com o objetivo de embasar a postulação de novas ideias, que levassem a uma transformação na formação profissional dos servidores. Esse momento representou os primeiros passos para projetar a **evolução** da instituição.

2.1 Os primeiros anos (2009 a 2014): consolidação da instituição

A escola, na nova estrutura de Governo, tem a **missão**, definida pela Lei nº 14.335, de 20 de abril de 2009, de **elaborar, coordenar, executar, controlar e avaliar programas, projetos e ações de educação em gestão pública para servidores públicos**.

Nessa perspectiva, os esforços foram sendo direcionados ao constante processo de crescimento e amadurecimento institucional, procurando se (re)conhecer como organização legitimamente responsável pelo desenvolvimento dos servidores públicos nas áreas de conhecimento, que perpassam a Gestão Pública.

A equipe de profissionais da EGPCe, desde então, tem sido constituída por servidores públicos da Área de Educação, alguns dos quais, professores da Secretaria da Educação do Estado - SEDUC e por servidores da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, todos cedidos por seus órgãos de origem para colaborar com o desenvolvimento da Escola. Outros atores

.....

importantes têm sido os profissionais que atuam nas atividades de instrutoria, os quais são servidores públicos e/ou profissionais do mercado. Estes últimos são contratados por meio de processos licitatórios em educação corporativa.

As ações de capacitação nos temas pertinentes à Gestão Pública sempre foram tratadas na EGPCCE com seriedade, buscando-se, para isso, perfis técnicos profissionais com amplo conhecimento e experiência nas áreas de atuação da escola. Essas ações promovidas, em sua maioria, como oferta aberta ao público servidor, têm suas inscrições operacionalizadas, nos órgãos e entidades, pelos representantes do Setor de Recursos Humanos - RH ou pelo Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas - GTDEP. A instituição desse grupo aconteceu com a publicação do Decreto nº 29.191, de 19 de fevereiro de 2008, tendo sido alterado pelo Decreto nº 30.354-A, de 11 de novembro de 2010.

Entre as ações de educação corporativa desenvolvidas nesse ciclo de gestão, destacam-se, entre outras: o IV Encontro Nacional de Educação a Distância para a Rede de Escolas de Governo (2011); o Congresso Ceará Gestão Pública (2012 e 2013); o I Encontro Nordeste de Escolas de Governo (2013); o Curso Gestão Pública Contemporânea - Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial (2013); o Programa de Desenvolvimento de Gestão Pública para os Municípios - PRODEG-M (2013 e 2014); o Curso Gestão Pública por Resultados - Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial (2014); e o Seminário de Diretores Escolares (2014).

2.2 O segundo ciclo (2015 a 2018): evolução da instituição

A partir de 2015, com o início do Governo Camilo Santana, alguns novos direcionamentos foram modificando, aos poucos, a atuação da escola. Respeitados os antigos caminhos percorridos e os aprendizados institucionais, fez-se necessária uma transformação. Afinal, os tempos são outros, não mais tão prósperos e, ainda assim, é preciso avançar.

Nesse sentido, o Brasil vem enfrentando uma das mais graves crises econômicas de sua história, tendo como cenário impulsionador uma crise internacional, iniciada em 2008, especialmente na União Europeia, cuja repercussão tem atingido todo o país. Com isso, o agravamento de problemas de ordem não só econômica, mas também política, tornaram os anos 2015 a 2018, os mais difíceis para o país. As consequências trouxeram: paralisia na economia; desemprego; e graves problemas de ajuste fiscal da União, dos estados e municípios.

Desse modo, os primeiros tempos não foram fáceis, menos pelas dificuldades concretas e mais pela cultura organizacional resistente às mudanças, principalmente com relação a ajustes de ordem orçamentária e financeira. O momento levou a restrições, obrigando, necessariamente, a se refletir sobre a missão, prioridades, alternativas, enfim: como fazer “mais com menos”.

Esses chamados “novos tempos” caracterizam-se por um constante aprender, por parte dos sujeitos organizacionais e por parte da própria instituição, isso significa não somente grupos de estudos em temáticas da gestão pública, mas especialmente o funcionamento de um grupo gestor, formado pela direção e coordenadores. A proposta é desenvolver a maturidade do grupo em busca de uma gestão compartilhada.

Nesse novo momento, a professora Dra. Lúcia Maria Gonçalves Siebra, cedida pela Universidade Federal do Ceará - UFC passa a ser gestora e líder da EGPC. Como primeira decisão, mantém a equipe de profissionais já existente na escola e convida mais um profissional para integrá-la, o professor Jairo Ferreira da Silva Júnior, na ocasião gestor no Instituto Centro de Ensino Tecnológico - CENTEC. Na EGPC, ele assume a função de Assessor Especial, colaborando com a diretoria, prioritariamente, no desenvolvimento de novos projetos.

Do ponto de vista da missão institucional, alguns macro-objetivos são formulados e para seu alcance, novas estratégias são definidas, sempre com o propósito de: tornar os processos de capacitação mais atrativos aos servidores; aprofundar os conhecimentos temáticos relativos à gestão pública; adotar novas formas

.....

de gestão, visando à economicidade e à melhoria contínua da qualidade das ações de capacitação.

Adotou-se como estratégia de cunho mais administrativo/gerencial, visando à economicidade de recursos, a parceria com outras instituições do Estado e de outras esferas de poder, as quais foram formalizadas através de um instrumento legal denominado Acordo de Cooperação Técnica (figura 1).

Figura 1: Acordos de Cooperação Técnica/Convênios

Acordos de Cooperação Técnica/Convênios				
2014	2015	2016	2017	2018
UNIFOR	UNIFOR	UNIFOR	UNIFOR	UNIFOR
FFB	FFB	FFB	FFB	FFB
ENAP	ENAP	ENAP	ENAP	ENAP
DETRAN	DETRAN	DETRAN	DETRAN	DETRAN
SERPRO	SERPRO	SERPRO	—	—
—	CENTEC	CENTEC	CENTEC	CENTEC
—	—	MP (SICONV)	MP (SICONV)	MP (SICONV)
—	—	URCA	URCA	URCA
—	—	UVA	UVA	UVA
—	—	SEMA	SEMA	SEMA
—	—	CGD	CGD	CGD
—	—	—	CGE	CGE
—	—	—	UECE	UECE
—	—	—	—	FAMETRO
—	—	—	—	UNIFOR
—	—	—	—	MMA (A3P)
—	—	—	Município de Maracanaú	Município de Maracanaú
—	—	—	—	Prefeitura do Crato
—	—	—	Prefeitura de Sobral	Prefeitura de Sobral

Fonte: Arquivo EGPC (2018)

Essas parcerias permitiram, ao longo dos últimos anos, a união de esforços e recursos, com vistas ao atingimento de objetivos comuns. Os acordos celebrados não envolvem repasse financeiro entre os parceiros, porque se baseiam na pactuação de

ações e eventos de capacitação, nos quais os envolvidos dividem tarefas, unem esforços e compartilham resultados. O Acordo de Cooperação reúne, assim, todos na gestão do processo. Cada um colabora com aquilo que tem expertise, sendo o protagonismo do proponente respeitado. Ao final, todos ganham.

Ao se considerar, o importante objetivo de melhorar, continuamente, a qualidade das ações formativas, desenvolveu-se, entre outras estratégias, a capacitação de servidores para o exercício da atividade de educação corporativa. A EGPCCE investiu na contratação de professor com experiência acadêmica e de mercado na área de instrutoria com foco nas organizações. Seis cursos de formação de instrutores foram oferecidos para qualificar os servidores públicos estaduais, com perfil de expertise técnica em temas da gestão pública. Inicialmente, houve convite aos servidores, que já exerciam atividades de instrutoria, na EGPCCE, e que desejavam se aperfeiçoar. Além disso, foram disponibilizadas vagas para outros servidores, que quisessem investir nesse aprimoramento.

Em setembro de 2015, a primeira turma do curso **Formação de Instrutores** foi realizada. Ainda no mesmo ano, nos meses de outubro e de novembro, mais duas turmas foram ofertadas. Em 2016, dando continuidade a esse processo, foram realizadas mais duas turmas. E, em 2017, aconteceu a última turma deste ciclo formativo. Ao final, foram certificados **130 servidores públicos estaduais**, aptos a desenvolver atividades de capacitação em distintas áreas da gestão pública.

A capacitação de Formação de Instrutores foi desenvolvida pelo Professor Antônio Augusto Almeida Cruz. Entre os conteúdos programáticos destacam-se: visão geral de treinamento e os papéis do instrutor, seu perfil e suas atribuições; visão geral de treinamento (ensino e aprendizado); o papel do educador e do educando; etapas do processo educacional (planejamento, desenvolvimento, realização, avaliação); o instrutor/facilitador e a apresentação em público com o uso de recursos.

A necessidade de ampliação da instrutoria-servidor levou à realização do **Encontro de Candidatos a Instrutores**, em maio de 2016, antecedendo às turmas da formação daquele ano. Os obje-

tivos principais do encontro foram: disseminar informações sobre o papel do instrutor e esclarecer procedimentos para contratação dessa instrutoria-servidor. Na ocasião, foram abordados os seguintes tópicos: apresentação da EGPCe; apresentação da legislação, que permite a atuação do servidor como instrutor; o processo de remuneração deste trabalho; o processo de planejamento, realização e avaliação dos cursos; e planos de cursos para 2016.

Outra estratégia adotada para a ampliação desse quadro de profissionais, desde 2015, foi a disponibilização do Cadastro de Instrutores/Tutores no site da EGPCe (www.egp.ce.gov.br), o que possibilitou a inserção de interessados, servidores do Estado do Ceará ou integrantes do mercado, no banco de dados da escola. Até outubro de 2018, há um total de 376 profissionais cadastrados.

Por último, é relevante destacar a estratégia desenhada, com o intuito de permitir o aprofundamento dos conhecimentos em Gestão Pública, ou seja, a criação do Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará - PEFGP⁷.

A próxima seção trata da mudança de paradigma.

3 Mudança de Paradigma

Muito se tem comentado acerca do termo *Paradigma* desde sua origem na obra “A estrutura das revoluções científicas”, de Thomas Kuhn. Para compreensão desse termo, Paradigma é aqui utilizado como um modelo, um padrão ou pressupostos básicos de uma visão, seja na ciência, na cultura ou na sociedade (AMORIM; NETO, 2011).

Edgar Schein e Gert Hoffsted, por sua vez, trazem outro conceito de suma importância: a Cultura Organizacional. Schein (*apud* LOURENÇO *et al*, 2016) define a Cultura Organizacional como um modelo de pressupostos básicos, crenças e valores compartilhados por um grupo específico. Tais pressupostos são transmitidos para os novos membros. Schein (1988) também

7 Abordado no item 4 deste capítulo.

deixa claro que a geração e o repasse da cultura são atribuições das lideranças organizacionais. Assim, quando nos referimos a uma *mudança de paradigma*, compreendemos que tal mudança se dará a partir do estabelecimento de uma nova Cultura.

Nesse sentido, a EGPCCE passou por uma mudança de paradigma. Os eventos formativos, antes ofertados de maneira pontual e para atender às situações específicas das necessidades das setoriais, passaram a abranger uma área específica, com certificação de maior carga horária, o que aproxima ainda mais a EGPCCE do modelo de um Centro de Educação Corporativa.

A educação corporativa é aqui entendida como a formação de servidores alinhada aos grandes objetivos estratégicos (EBOLI, 2004) do Estado do Ceará. Nesse contexto, a nova forma de oferta de eventos formativos da EGPCCE deixa de ser apenas pontual e passa a ser mais consistente e de maior impacto (MEISTER, 2005). Logo, concentra-se em áreas e temáticas específicas, de modo a desenvolver habilidades e competências dos servidores nessas temáticas, seguindo os pressupostos da gestão estratégica do Estado.

A mudança de paradigma aqui relatada, vale ressaltar, baseou-se num modelo de educação corporativa pautado não apenas em processos de capacitação para o trabalho, mas num modelo que agregou o sentido de formação, com programas planejados a partir da definição de conteúdos articulados por eixos temáticos. Desse modo, a participação efetiva de instrutores e gestores foi fundamental, para que o programa fosse desenhado, considerando a realidade do estado e, ainda, acrescido do aprofundamento que os conhecimentos demandam.

O novo modelo de educação corporativa que vincula a aprendizagem a necessidades estratégicas das empresas é baseado na aquisição e no desenvolvimento de competências sejam elas conhecimentos, habilidades, atitudes, valores ou ética em diferentes eixos temáticos ou pilares, que combinam técnicas de como aprender, técnicas de comunicação e colaboração, técnicas de raciocínio cri-

tivo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança, autogerenciamento da carreira e, é claro, know-how técnico para operar com sucesso na organização (MURASHIMA, 2011, p. 6).

Apresentamos, a seguir, os modelos utilizados antes e depois das mudanças realizadas.

3.1 O Modelo de Oferta Aberta e o Plano de Capacitação

Tradicionalmente, os processos iniciais na gestão da educação para o trabalho costumam ser estruturados em: temas relevantes e prioritários, carga horária de curta duração, modelo e estrutura formal de ensino-aprendizagem. A EGPCCE trilhou esse caminho e, em seus primeiros anos, tornou possível o acesso dos servidores públicos a diversos cursos com conteúdos voltados à capacitação e/ou atualização.

A oferta de cursos da escola era extensa, com muitos títulos, às vezes similares, com pequenas diferenças de carga horária. A elaboração da ficha técnica (referência didática) do curso, muitas vezes, era responsabilidade do instrutor. Assim, a cada mudança de instrutoria, podia ter-se uma mudança no programa, na carga horária etc., sendo menor a interferência da área pedagógica da escola. Os resultados dessa transferência de responsabilidade para o instrutor levou a um número excessivo de temas de cursos que facilmente sobrepunham uns aos outros.

Com isso, foi necessária a realização de uma análise crítica da oferta aberta por parte de todo o grupo gestor. O momento pedia o enxugamento de títulos, e era possível fazê-lo sem perder qualquer conteúdo. Os conteúdos programáticos dos cursos deveriam estar alinhados aos eixos temáticos desenvolvidos pela EGPCCE, inclusive para que se pudesse realizar um diagnóstico de quais eixos estavam sendo priorizados e quais destes poderiam estar sendo negligenciados.

Esse trabalho coletivo, cooperativo e incansável, realizado seriamente, apesar de algumas resistências das equipes, foi a base

para a compreensão do que viria a seguir: a construção de um programa de formação.

Chegou, então, o momento de dar um salto qualitativo: não só capacitar, mas também atualizar e, principalmente, formar. Buscou-se proporcionar ao servidor a oportunidade de investir em sua atuação profissional, oferecendo-lhe: possibilidade de formação profissional em um eixo específico da gestão pública e de planejamento dessa formação; carga horária robusta; modalidades de ensino presencial e/ou a distância, conforme sua disponibilidade de tempo; possibilidade de organização própria de cronograma; e horizonte de certificação final em até 18 meses.

Dessa forma, no novo momento da EGPC, configura-se a grande mudança: parte-se de uma oferta aberta de ações de capacitação de curto prazo para a idealização de um programa de formação de médio prazo. Já não se trata apenas de ofertar capacitação, mas de formar profissionais, servidores públicos, de maneira a contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional desses sujeitos sociais.

O novo modelo de formação está descrito na próxima seção.

3.2 Novo modelo de formação

A construção de um novo modelo, mais voltado à formação profissional, não significa a abdicação dos processos educacionais voltados à capacitação. Trata-se muito mais da criação de um marco lógico, que, iniciado com a definição de um eixo norteador dentro da gestão pública, e respeitado esse eixo, é composto por uma proposta com temáticas complementares, focadas no eixo e no alcance de resultados com superior nível de profundidade.

A EGPC pensando na melhor metodologia para um programa de formação de gestores/líderes, o qual valorizasse a autonomia no processo formativo e tivesse a aprendizagem baseada nos princípios da coletividade, da colaboração, da aprendizagem em redes, conectividade e personalização, optou pelas trilhas de aprendizagem ou trilhas de conhecimento. Esse modelo, usado para o desenvolvimento da ação formativa, alicerça-se no conhecimento

.....

e na sua aplicação no cotidiano das instituições, com o objetivo de gerar mudanças nos processos, de elevar a qualidade dos resultados e, conseqüentemente, dos serviços entregues à população.

As trilhas de aprendizagem são aqui entendidas como “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento profissional” (FREITAS, 2002). Enfatiza-se assim a ideia de navegação ou da existência de caminhos múltiplos a serem seguidos a partir de uma trajetória já vivida (ponto de partida). As trilhas são planejadas levando em consideração os aspectos da educação formal e informal, virtual e presencial, colaborativa e individual, dirigida e autodirigida, tal como comenta Murashima (2011):

[...] as trilhas têm por objetivo ajudar os colaboradores da organização a percorrerem seus caminhos de desenvolvimento profissional. Trata-se de conjuntos integrados e sistemáticos de ações de desenvolvimento, que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho dos diferentes níveis ocupacionais no dia a dia e que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos de aprendizagem, que, por sua vez, correspondem a ações de desenvolvimento recomendadas. (MURASHIMA, 2011, p. 13).

A EGPCE apostou nessa transformação, quebrando seu próprio paradigma, investindo em esforços contínuos, reflexões e parcerias para a construção de um programa de formação em nível estratégico, concebido para formar profissionais com perfil técnico e de gestão, e é esse programa que apresentaremos a seguir.

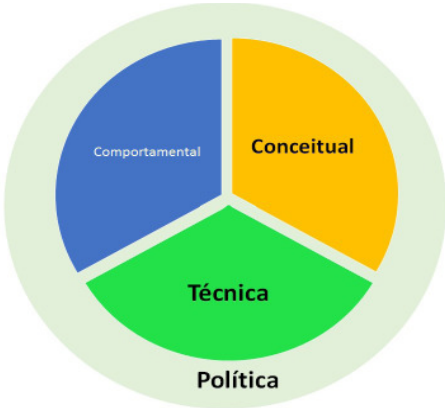
4 Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará - PEFGP

O Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará - PEFGP, criado numa perspectiva de inovação em relação à forma de operacionalizar a educação

corporativa na EGPCE, objetiva capacitar os gestores públicos do Estado do Ceará nas dimensões técnica, comportamental, conceitual e política, desenvolvendo programas desenhados especificamente para esse fim, com vistas ao aperfeiçoamento profissional do gestor, à eficiência dos processos de gestão e à eficácia nos resultados institucionais. Três programas executivos foram, inicialmente, desenhados: Programa Executivo de Formação em Gestão Pública; Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público; e Programa Executivo de Pós-graduação em Áreas da Governança Pública.

Cada um desses programas, ainda que tratem das quatro dimensões consideradas fundamentais à execução do programa estratégico, aprofunda suas ações em uma das dimensões, a saber: Dimensão Comportamental; Dimensão Conceitual; Dimensão Técnica; e Dimensão Política (Figura 2).

Figura 2: Dimensões do Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará



Fonte: EGPCE (2016)

Com a dimensão comportamental, busca-se favorecer a sensibilização e a consciência do participante do programa quanto à importância do aperfeiçoamento contínuo dos perfis de liderança, dos diferentes níveis de complexidade das missões institucionais e

de sua inserção no grupo gestor do estado. Para atendimento dessa demanda, foi proposto o Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças - PDL.

A dimensão conceitual propõe o estímulo à reflexão crítica e aprofundada da realidade, não só como componente de análise dos fenômenos relacionados à gestão pública, mas também à proposição de políticas, estratégias e processos, que venham ao encontro das constantes demandas da sociedade naquilo que é papel do Estado. Essa necessidade tem como proposta o Programa Executivo de Pós-graduação em Áreas de Governança Pública - PGGP.

A dimensão técnica relaciona-se aos conhecimentos das diversas áreas de especialização da gestão pública. Para atender a essa demanda, foi proposto o Programa Executivo de Formação em Gestão Pública - PFGP.

A dimensão política foi pensada como transversal a todas as outras dimensões. O termo “Política” é aqui compreendido com base nas relações que se estabelecem entre os agentes públicos e o Estado, as quais devem ser permeadas pela Ética, visando ao bem comum. Não se trata do exercício de uma política partidária, mas do exercício, em si, das relações interpessoais e interinstitucionais para oferecer valor público ao cidadão.

4.1 Programa Executivo de Formação em Gestão Pública

O Programa Executivo de Formação em Gestão Pública – PFGP foi criado para capacitar os servidores ocupantes da função de gestão em processos, rotinas e ferramentas referentes à Gestão Pública. Seu foco direcionou-se ao desenvolvimento de competências dos servidores públicos, no tocante ao “saber fazer”, de modo a garantir ganhos de eficiência, eficácia e efetividade nos processos e ações realizados.

O PFGP utiliza como premissa o compartilhamento dos saberes relativos à Gestão Pública, pautando-se nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Suas ações são concentradas, de maneira especial, na dimensão técnica, direcionando os conhecimentos às diversas áreas de especialização da gestão pública.

.....

Cada uma de suas áreas (em um total de sete), denominadas de áreas de expertise, configura-se como uma formação de médio prazo, com carga horária mínima de 200 horas. As áreas de expertise, modalidades de ensino e respectivas cargas horárias estão identificadas na Figura 3.

Figura 3: Áreas de Expertises do Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos do Estado do Ceará

Áreas de Expertise	Carga Horária		
	EaD	Presencial	Total
Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público	120	152	272
Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao setor Público Municipal	120	72	192
Gestão Contábil Aplicada ao Setor Público	80	100	180
Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação no Setor Público	80	144	224
Gestão de Pessoas no Setor Público	180	80	260
Gestão Pública e o Controle Interno	72	172	244
Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional	100	120	220

Fonte: EGPCE, 2017

Junta-se a essas formações, uma desenhada especificamente para atender aos municípios, através de Termo de Cooperação firmado entre a Escola de Gestão Pública e o IDECI – Instituto de Desenvolvimento Institucional das Cidades do Ceará⁸: Formação em Gestão Administrativo-Financeira aplicada ao setor público municipal.

O PFGP compõe o capítulo 8 deste livro, com descrição de sua execução, resultados e certificações.

4.2 Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público - PDL

O Programa Executivo de Desenvolvimento de Lideranças - PDL no Setor Público tem como objetivo desenvolver o potencial de liderança dos ocupantes de funções de gestão de pessoas, equipes e/ou de outros líderes. Concentra suas ações, de maneira especial, na dimensão comportamental. Por isso, suas atividades foram planejadas para favorecer a sensibilização e a consciência do participante no

8 O IDECI, criado em 27 janeiro de 2011, foi extinto em 27 de abril de 2017 pela Lei nº 16230, publicada no DOE de 03 de maio de 2017.

que diz respeito à importância do desenvolvimento contínuo dos perfis de liderança, tendo em vista os diferentes níveis de complexidade das missões institucionais e sua inserção no grupo gestor do estado.

4.3 Programa Executivo de Pós-graduação em áreas da Governança Pública - PGGP

O Programa Executivo de Pós-graduação em Áreas da Governança Pública - PGGP tem como objetivo aprofundar o conhecimento dos gestores, para incentivar o pensamento crítico acerca da Gestão Pública e permitir a inovação das ações em suas áreas de atuação. Abrange em suas ações a dimensão conceitual, buscando desenvolver a reflexão e a crítica para o aprimoramento da capacidade propositiva e transformadora do gestor público. Pretende-se desenvolvê-lo por meio de Acordos de Cooperação Técnica com instituições acadêmicas.

5 Considerações Finais

As riquezas das experiências de aprendizagem podem ser narradas, criticadas e transformadas em novas experiências. Porém, nenhum relato ou apresentação, por melhor que seja, conseguirá “dar conta” daquilo que foi efetivamente vivido e aprendido por aqueles que participam ativamente de novos e estruturantes projetos.

Neste momento de considerações finais, parece-nos pertinente refletir se conseguimos trazer, para a experiência diária desta instituição, o conceito das *learnings organizations*⁹. Em momento algum, no período da gestão, tratou-se diretamente do tema, ainda que a todo momento este estivesse presente. Para Senge (1990; 1994), as organizações são sistemas complexos e, como tal, possuem relações e inter-relações, que facilitam (ou não) o processo de aprendizagem das organizações. Além disso, essa capacidade de aprendizagem permite que as organizações se

9 Conceito de Senge (1990; 1994).

atualizem e, mais do que isso, transformem-se para fazer frente aos contínuos desafios da sociedade.

Será que conseguimos, como **equipe**, aprender novos conhecimentos, novas formas de realizar educação corporativa, e, ainda, novas formas para realizarmos nosso trabalho? Será que conseguimos quebrar um ciclo operativo (vicioso), baseado na repetição sem reflexão para ascender a um novo patamar em que refletimos/planejamos, realizamos/executamos, avaliamos/refletimos de forma crítica e novamente refletimos/planejamos? Incorporamos aprendizagens? Iniciamos novos ciclos, que nos atrevemos a denominar de virtuosos?

E, ainda, será que conseguimos, também, exercitar essa perspectiva com nossos **parceiros**? Com quantas instituições e órgãos internos do Governo e externos a ele, partilhamos experiências e as oportunidades de realizar juntos? Será que ensinamos e aprendemos com todos e com cada um?

Por fim, com relação ao nosso público direto, os **servidores públicos**: será que, para eles, fomos eficientes, eficazes e efetivos nas ações de educação realizadas e, ainda, provocativos, criativos e alternativos nas formas de estruturar as ações de educação, de modo a proporcionar opções de qualidade e nortear seu desenvolvimento profissional? Colaboramos para sua mudança no sentido de ser um profissional mais assertivo e consciente do seu papel social de “servidor público”?

Verdadeiramente, seria realizador ter respostas positivas a todos esses questionamentos. Seria revelador que as pessoas sentissem seus processos individuais de transformação naquilo que o conhecimento é capaz de transformar e que atribuíssem à nossa parceria parte importante desse caminhar. Acreditar em tudo isso é o que nos fez e faz trabalhar incansavelmente. É o que nos fez e faz acreditar que o mais importante em tudo é o **aprender a aprender**, isso é verdadeiramente libertador.

6 Referências

ALMEIDA, D. M.; PEREIRA, M. E. de A. Educação a Distância na Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará: Percepção do Contexto Presente para Projeção de Ações Futuras. **X Congresso Consad de Gestão Pública**. 2017.

AMORIM, S.; NETO, S. O que é um paradigma?. **Revista de Ciências Humanas**, v. 45, n. 2, p. 345-354, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 13 nov. 2018.

BRASIL. **Educação Corporativa**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/convenios/9-assuntos/categ-comercio-exterior/602-educacao-corporativa>. Acesso em: 13 nov. 2018.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 13 nov. 2018.

CEARÁ. Lei nº 16230, de 27 de abril de 2017. Altera a Lei Nº 13.875, de 7 de fevereiro de 2007. **D.O.E.** Fortaleza, 03 de maio de 2017. Disponível em: [https://bela.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/orcamento-financas-e-tributacao/itemlist/tag/LEI%20N%C2%BA%2016230,%20DE%20270417%20\(DO%20030517\)](https://bela.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/orcamento-financas-e-tributacao/itemlist/tag/LEI%20N%C2%BA%2016230,%20DE%20270417%20(DO%20030517)). Acesso em: 17 nov. 2018.

EBOLI, M. Educação corporativa. **Revista T&D: Inteligência Corporativa**, v. 137, n. 12, p. 48, 2004.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 26º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. PA: Bookman. Artmed, 2003. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1811207/mod_resource/content/1/Aula%202%20-%20Desenvolvendo%20Compet%C3%Aancia%20-%20Cap.%201%2C%202%20e%203%20

-%20LE%20BOTERF%2C%202003.pdf. Acesso em: 13 nov. 2018.

LOURENÇO, Mariane Lemos et al. Cultura Organizacional: Produção Científica no Brasil no período de 2005–2014. **Revista Unifamma**, v. 15, n. 1, p. 47-68, 2016.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo, Pearson, 2005.

MURASHIMA, Mary Kimiko Guimarães. Universidades Corporativas: as trilhas em meio a novos caminhos. **Revista FGV Online**, 2011.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP – Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**. Brasília. Ano 51, Número 2. Abr.-Jun. 2000.

REDE ESTADUAL DE ESCOLAS DE GOVERNO DO CEARÁ. **Acordo de Cooperação Técnica nº 01/2016**. Instituto Plácido Castelo IPC/TCE. Fortaleza: Instituto Plácido Castelo IPC/TCE, 2016.

SCHEIN, E. **La Cultura Empresarial e el Liderazgo**. Barcelona: Plaza & Janés Editores, 1988.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CAPÍTULO 8

O PROGRAMA EXECUTIVO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA IMPLEMENTADO PELA EGPCE: DA CONCEPÇÃO AO ENSAIO AVALIATIVO

Daniel Marinho Almeida¹

Lúcia Maria Gonçalves Siebra²

Maria Elisaudia de Almeida Pereira³

Jairo Ferreira da Silva Júnior⁴

Flávia Livino de Carvalho Costa⁵

Carlos Augusto Paiva Santana Filho⁶

Introdução

Ao estudar as mudanças ocorridas na administração pública brasileira nas últimas décadas do século XX e início do XXI,

1 Pedagogo, Mestrando em Educação (Eikon University). E-mail: marinho.or.daniel@gmail.com

2 Psicóloga (UFC), Mestre em Administração (FEA-USP), Doutora em Espaço Público e Regeneração Urbana (Universidade de Barcelona-UB). E-mail: lucia.siebra@egp.ce.gov.br e luciasiebra@gmail.com

3 Professora de Língua Portuguesa. Doutora em Linguística (UFC). E-mail: elisaudia_almeida@yahoo.com.br.

4 Psicólogo, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Mestrando em Computação Aplicada. E-mail: jairo.ferreirajr@egp.ce.gov.br e jairo.ferreirajr@jotanet.net

5 Bacharel em Administração em Marketing, Especialista em Propaganda e Marketing (UNI7). E-mail: flavia.livino@egp.ce.gov.br e flavialivinioc@gmail.com

6 Analista de Sistemas, Especialista em Gestão de Projetos. E-mail: carlos.augusto@egp.ce.gov.br e santana.caugusto@gmail.com

.....

encontram-se palavras e expressões distintas originárias do setor privado, que estão sendo, pouco a pouco, incorporadas pelo setor público: inovação; papel da liderança; flexibilidade; terceirização; trabalho em rede; entre outras. Isso aponta que as organizações públicas têm sofrido mudanças significativas em suas práticas organizacionais, principalmente nas políticas de gestão de pessoas, a exemplo da preocupação com o desenvolvimento e o desempenho do servidor público no exercício do cargo, de forma que seja possível obter melhores resultados para o cumprimento de metas e objetivos institucionais (VIANNA, 2015, p. 10).

Como escola de governo, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPC, consciente do ritmo das mudanças organizacionais e partindo para uma perspectiva de Centro de Educação Corporativa, planeja e executa suas ações formativas com o propósito de contribuir para o desenvolvimento permanente do servidor público, conduzindo o processo educacional em gestão pública (área meio), a fim de que os atores públicos tenham suas competências aprimoradas e possam elevar a qualidade, a eficiência e a eficácia da prestação dos serviços ao cidadão.

Nesse contexto, este artigo apresenta o Programa Executivo de Formação em Gestão Pública - PFGP, idealizado, em 2016, e executado pela EGPC no biênio 2017-2018. Destacam-se os elementos motivadores para a criação do programa, as fases de planejamento e de sua execução, o ensaio avaliativo (sob a visão dos cursistas), bem como aprendizagens, desafios e alternativas para dar continuidade ao programa.

1 Inovação no processo de educação corporativa da EGPC: entender o contexto para ajustar o foco

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em seu Art. 4º, cita as escolas de governo como instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, objetivando a concretização das finalidades contidas nos incisos I e II do Art. 1º, quais sejam: a melhoria da eficiência, eficácia e

qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; e o desenvolvimento permanente do servidor público.

Nesse sentido, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCe, cuja missão institucional é a de desenvolver o processo educacional em gestão pública, com vistas ao aprimoramento das competências dos atores públicos, possibilitando a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão, desenvolveu de 2009 a 2017⁷ suas ações de educação corporativa divididas em dois programas: o Programa de Formação, caracterizado pela oferta de cursos, palestras, oficinas, workshops, seminários e fóruns; e o Programa Qualidade de Vida - PQV.

A EGPCe, desde seu início, desenvolve suas ações ora de maneira propositiva ora de maneira reativa. Embora a escola tenha sua oferta regular de cursos, estabelecendo uma programação própria para atendimento a todas as setoriais do governo (modo propositivo), também recebe e desenvolve cursos, treinamentos e formações para atendimentos exclusivos, quando demandada pelas setoriais (modo reativo), o que na nomenclatura da iniciativa privada é conhecido como desenvolvimento de cursos *in company*.

De acordo com Marques (2014, p.1),

In company trata-se de um tipo de treinamento voltado para atender as necessidades específicas de uma organização, com conteúdo personalizado, cronograma adequado à disponibilidade da empresa e discussão de situações reais para um desenvolvimento assertivo em relação às oportunidades de melhoria existentes.

Ao revisar suas linhas de atuação, a partir de 2016, a EGPCe e SEPLAG consideraram que o PQV, por sua natureza e abrangência, deveria ser coordenado pela Secretaria do Planejamento e Gestão, tendo em vista ser essa a pasta, que concentra toda a gestão de pessoas do Estado. Por essa razão, o programa foi transferido para a Seplag em setembro de 2017. Quanto ao Programa de Formação, razão de existir da EGPCe, pensou-se

7 A EGPCe também mantinha um programa de escolarização descontinuado em 2015.

em seu fortalecimento e reestruturação, com base na análise da oferta e dos resultados obtidos nos anos anteriores e na dinâmica de oferta dos cursos e dos demais eventos formativos.

A análise do processo formativo considerou três fatores: o conjunto de cursos ofertados de 2009 a 2015; as demandas por formação oriundas das setoriais (secretarias e vinculadas) no mesmo período; e as experiências de pesquisa sobre desenvolvimento de competências, realizadas com os servidores públicos do executivo estadual nos anos de 2010 e 2013 e em uma experiência pontual, de Levantamento de Necessidades de Treinamento, realizada para a Secretaria da Educação, em 2015. Foi considerada, também, uma amostra das Avaliações de Reação - instrumento contendo os *feedbacks* dos cursos, com base na visão dos cursistas.

Os aspectos mais relevantes encontrados na análise foram: 1 - a carga horária das formações, variando entre 4 e 40h/a, com a média da maioria dos cursos com carga horária em torno de 20h/a. Essa carga horária já não é mais atrativa para os servidores, quando considerados aspectos como ascensão funcional, por exemplo; 2 - mesmo alocados em oito eixos de atuação, os cursos estavam pulverizados sem apresentar correlação e atendiam a situações pontuais de demandas das secretarias; 3 - muitos cursos com diferença de título, mas apresentando o mesmo conteúdo e com divergência na quantidade de horas aulas; 4 - nos relatórios de encerramento de curso, observou-se a sugestão/solicitação dos cursistas para a oferta de cursos, com uma carga horária mais robusta e com níveis mais elevados de aprofundamento; 5 - o número reduzido de cursos ofertados na modalidade de Educação a Distância; 6 - a existência de cursos com conteúdo de cunho mais conceitual e que poderiam ser ofertados na modalidade de educação a distância (EaD), ou de forma híbrida (com carga horária presencial e a distância).

Após esse estudo interno, realizado pela equipe gestora, a EGP-CE concebeu um novo formato para oferta de cursos do programa de formação. O Programa Estratégico para Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará foi, então, planejado com o intuito de desenvolver um processo formativo para gestores e servidores públicos, enfocando o desenvolvimento de competências inerentes às

.....

dimensões conceituais, técnicas, comportamentais e políticas.

O Programa Estratégico é dividido em três programas executivos: o Programa de Formação em Gestão Pública – PFGP, voltado para a dimensão técnica; o Programa de Desenvolvimento de Lideranças, que contempla a dimensão comportamental; e o Programa de Pós-graduação em Áreas de Governança, envolvendo a dimensão conceitual, sendo a dimensão política considerada transversal. Dos três, apenas o PFGP foi plenamente executado.

2 Programa Executivo de Formação em Gestão Pública: pressupostos norteadores do planejamento e de sua execução

A EGPC, ao elaborar o programa de formação, baseou-se nos pressupostos teóricos e metodológicos relacionados, diretamente, à crença de um processo educativo formal, como instrumento imprescindível para o desenvolvimento de pessoas, capaz de potencializar a ação dos sujeitos envolvidos e de desenvolver suas capacidades de conhecer, refletir e interpretar uma dada realidade, planejando e executando ações interventivas, a fim de que esses sujeitos possam agir sobre essa realidade e modificá-la para atingir os resultados esperados.

2.1 Pressupostos teóricos e metodológicos

De acordo com o Relatório de Gestão da EGPC, do ano de 2017, a elaboração do PFGP teve como base: os princípios da educação corporativa; os eixos temáticos trabalhados pela escola em sua oferta regular; os feedbacks recebidos de instrutores e servidores; as Avaliações de Reação aplicadas ao final de cada evento de formação; as sugestões colhidas nas reuniões com o Grupo Técnico de Desenvolvimento de Pessoas - GTDEP. Objetivou-se, assim, apresentar um produto com carga horária mais robusta e com caráter de uma formação sequencial, que abordasse a visão sistêmica de uma mesma área, superando a visão fragmentada das formações pontuais para atender ao modelo de Gestão para Resultados.

A EGPCCE baseou-se ainda em pressupostos teóricos e metodológicos, como: inovação, participação e diálogo, visão sistêmica, aproximação teoria x prática - “saber fazer”. Vale ressaltar que uma preocupação constante nas formações ofertadas pela escola é investir na formação de valores. Por essa razão, foi inserido, no rol dos pressupostos, o princípio que trata da Ética e do profissionalismo público. Vejamos em linhas gerais esses pressupostos e a descrição correspondente a cada um:.

Pressuposto	Descrição
Inovação	significa mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade (FERRAREZI; AMORIM, 2007).
Participação e diálogo	visto, aplicado e valorizado em dois momentos: a) no planejamento do programa, pelo fato de a EGPCCE ter contado com a colaboração de outros órgãos do governo, sobretudo as secretarias-meio, responsáveis pelo planejamento estratégico do governo (Seplag, Sefaz, CGE e Ipece)”, na elaboração das fichas técnicas dos cursos, seleção de conteúdos e indicação de instrutores; e b) na execução de cada curso, quando os instrutores procuraram desenvolver uma metodologia participativa estimulando os cursistas ao relato e à troca de experiências promovendo um diálogo constante entre a teoria e a prática.
Visão sistêmica	entender a ação de cada servidor, equipe e organização de forma integrada a um modelo de gestão, superando a oferta de cursos pontuais para o desenvolvimento de uma ação formativa abrangente proporcionando a visão ampla do sistema e compreendendo a importância do desempenho de sua ação para a entrega de resultados maiores. Capacidade de apreender a situação, posicionar-se em relação a ela e determinar ações para enfrentá-la, visto que não se pode preestabelecer esse comportamento, pois o gestor é, intrinsecamente, parte da situação (SOUZA, 2002).

.....

Saber fazer	concentrar as ações formativas no esforço de aproximação e estabelecimento de uma relação dialética do binômio teoria-prática, trabalhando conteúdos e realizando exercícios didáticos que se aproximem da realidade e propiciem uma visão clara dos problemas existentes e das possibilidades viáveis de solução.
Ética e profissionalismo do servidor	trabalhar atitudes e comportamentos que possibilitem ao servidor perceber a importância do investimento em educação continuada a fim de que possa contribuir com a organização adquirindo uma postura empreendedora, criativa, e com responsabilidade pelos resultados. Aprimorar suas habilidades interpessoais e de relacionamento permitindo assumir a liderança e mobilizar esforços para a solução de problemas, cumprimento de metas e entrega de resultados.

* Na elaboração do PFGP a EGPCCE estabeleceu parceria com as Secretarias do Planejamento e Gestão (Seplag), da Fazenda (Sefaz) e Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE). Consultou também o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece). Essas setoriais opinaram nos conteúdos dos cursos e na definição da carga horária ideal para trabalhar cada tema.

Fonte: Elaboração dos autores

Em consonância com o exposto pelos estudos de Souza (2002), o termo competência, no caso do PFGP, é entendido como os conhecimentos e as experiências aplicáveis em uma organização, confirmados pelo nível de formação e pelo domínio das funções sucessivamente exercidas ou, ainda, pela combinação de conhecimentos, *savoir-faire*, experiências e comportamentos, que se exercem em um contexto preciso.

Ao se desenvolver um evento formativo, questionamentos possíveis são os de que: é uma ação de capacitação ou uma ação de formação? Muitos confundem pensando tratar-se da mesma coisa e não se atêm à diferenciação necessária entre esses dois termos. Estes, embora utilizados como sinônimos, apresentam objetivos e diretrizes diferentes. Para uma diferenciação simples, recorreremos ao dicionário Houaiss (2009), que apresenta os seguintes significados para os vocábulos utilizados no âmbito da educação formal (corporativa ou não), indicando um norteammento para a escolha e utilização dos termos nos locais e horas certos.

O verbo “**capacitar**”, do qual deriva o vocábulo **capacitação**, traz o sentido de “ter entendimento de; compreender, inteirar-se”. Então, atividades formativas que visam ao entendimento de uma nova legislação, à compreensão de uma política pública ou do desenvolvimento de um programa encaixam-se nessa categoria.

O verbo “**formar**” traz um significado mais amplo. Por essa palavra, podemos entender: “desenvolver paulatinamente, elaborar, ministrar a (alguém) ou receber educação ou instrução formal, dar ou receber ensinamentos, especificamente morais; educar (-se)”. Tendo por base esse universo léxico, podemos dizer que estamos fazendo uma **formação**, quando os objetivos são de longo prazo, desenvolvem-se processualmente e demandam mudança de comportamento.

Independentemente da conceituação utilizada para os eventos formativos, o PFGP representa uma mudança de paradigma acontecida no desenvolvimento do processo de educação corporativa na EGPC, nesses últimos anos. E, o mais importante de todo o processo de educação corporativa desenvolvido no programa, é a aprendizagem adquirida e o impacto gerado no fazer cotidiano do servidor público.

2.2 O escopo do programa: organização do conhecimento e das práticas baseadas numa visão sistêmica

Após os estudos introdutórios e finalizada a etapa de planejamento, o PFGP ficou estruturado como demonstra a Figura 1.

Figura 1: PFGP - Áreas de Expertise

Áreas de Expertise	Carga Horária		
	EaD	Presencial	Total
Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público	120	152	272
Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público Municipal	120	72	192
Gestão Contábil Aplicada ao Setor Público	80	100	180
Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação no Setor Público	80	144	224
Gestão de Pessoas no Setor Público	180	80	260
Gestão Pública e o Controle Interno	72	172	244
Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional	100	120	220

Fonte: EGPC, 2017.

As áreas de expertises destacadas na figura 1 representam aquelas ofertadas na primeira etapa do programa. As áreas relacionadas ao setor público municipal e à gestão contábil não obtiveram um número suficiente de adesões, que justifiquem a oferta.

A área da Tecnologia da Informação foi atendida pela Formação de Gestores de TI com Foco em Segurança da Informação, financiada com recursos do Monitoramento de Ações e Programas Prioritários - MAPP⁸.

No item 3.1 deste artigo, estão apresentadas as áreas de expertises, seus respectivos cursos e as cargas horárias para o primeiro ciclo do PFGP, cuja duração foi estabelecida para 18 meses.

3 PFGP: adesão e execução

A primeira ação de execução do PFGP foi o seu lançamento, no dia 25 de janeiro de 2017. A solenidade foi presidida pelo então Secretário do Planejamento e Gestão, Hugo Santana de Figueiredo Junior. Na ocasião, também estiveram presentes: o secretário de Estado Chefe da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), Flávio Jucá; o secretário adjunto da CGE, Marconi Lemos; o secretário-executivo da Seplag, Frederico Augusto Gomes; a Pró-Reitora adjunta de Educação Continuada da Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA), Gabriela Arantes, representando o Doutor e Reitor Fabianno Cavalcante; e a Diretora da EGPCE, Lúcia Siebra (figura 2).

8 Criado para monitorar a carteira de projetos do Governo do Ceará, o MAPP foi instituído em 2007 e desde então é comandado pelo governador como o mais importante sistema de gestão para implantação e acompanhamento das ações realizadas no âmbito estadual. O MAPP tem o objetivo de melhor definir a aplicação dos recursos e monitorar todos os valores investidos pelo Governo, tratando de todas as fases do ciclo de vida de seus projetos – desde a sua proposição até seu encerramento, passando pelos processos de aquisição e contratação, execução, monitoramento e encerramento. (Fonte: <https://www.ceara.gov.br/2018/01/18/governo-do-ceara-realiza-primeira-reuniao-do-mapp-de-2018/>).

Figura 2: Autoridades presentes no lançamento do PFGP



Fonte: arquivo EGPCE (foto Larissa Falcão)

Na ocasião, foi entregue aos participantes do evento, a cartilha explicativa do programa e dadas as orientações sobre o processo de adesão. Foi apresentada, também, a nova metodologia de inscrição, uma vez que essa se deu de maneira diferente da prática rotineira da EGPCE.

Nessa cerimônia foi anunciada a abertura do processo de adesão a ser iniciado em fevereiro de 2017.

3.1 Processo de Adesão e Inscrição

O período de adesão aconteceu de 1º de fevereiro a 28 de abril de 2017. Foram 1.904 adesões entre servidores, empregados públicos e terceirizados das três esferas de poder e da rede municipal. Levando-se em consideração o número de vagas previsto no escopo do programa, que era de 600, seguiu-se uma seleção pautada no critério de ser servidor efetivo ou ocupante de cargo comissionado do executivo estadual.

A EGPCE, considerando as parcerias estabelecidas com as instituições públicas não-pertencentes ao executivo e a valoriza-

ção da iniciativa de inscrição, disponibilizou vagas para instituições com as quais mantém acordos de cooperação técnica e entidades vinculadas à Rede de Escolas de Governo, contemplando servidores do Tribunal de Justiça, do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e para as prefeituras de Fortaleza, Maracanaú e Crato, desde que fosse respeitado o mesmo critério utilizado para a seleção dos servidores no âmbito do executivo.

Encerrado o processo de adesão ao PFGP, os quantitativos de participantes selecionados somaram 584. Em agosto de 2017, ocorridos três meses de oferta de cursos, a EGPCE, por meio de seu contínuo acompanhamento, verificou que 206 servidores ainda não haviam participado de nenhum dos cursos, nem mesmo dos ofertados na modalidade EaD.

Com base nesses dados, e procurando estender a formação a outros servidores, que não tinham sido contemplados nas vagas ofertadas, a EGPCE notificou aqueles ainda sem participação e estabeleceu o prazo de 30 dias para que realizassem pelo menos um curso, caso contrário seriam desligados do programa. Encerrado o prazo, o desligamento daqueles que não atenderam ao critério estabelecido foi efetuado e aberto um novo período de adesões.

Como observamos, após o desligamento de 206 inscritos no programa e a inclusão de 205 novos participantes, o PFGP somou 583 participantes ao todo (Figura 3):

Figura 3 - Adesões ao PFGP

EXPERTISE	Adesões deferidas 2017			Adesões deferidas 2018	Total*
	Ativos	Desligados	Total		
Gestão Administrativo-Financeira Aplicada ao Setor Público	94	45	139	40	134
Gestão Pública e o Controle Interno	71	27	98	54	125
Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional	98	49	147	56	154
Gestão de Pessoas no Setor Público	115	86	200	55	170
Total	378	206	584	205	583

*Ativos 2017 + Adesões em 2018

Fonte: Questionário LimeSurvey - EGPCE

As inscrições nos cursos do PFGP seguiram uma metodologia diferente da dos demais ofertados pela EGPCE. Nos eventos formativos da oferta comum da escola e naqueles para atendimento a demandas específicas das setoriais, as inscrições são rea-

lizadas através do representante do RH e/ou Grupo Técnico de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - GTDEP, via sistema Capacit⁹ ou e-mail. Já as inscrições específicas dos cursos do PFGP foram realizadas pelo próprio cursista na plataforma Moodle. Por essa plataforma, os cursistas também puderam acompanhar seu desempenho individual através de histórico lá disponibilizado.

3.2 Oferta de cursos por áreas de expertises do PFGP

O detalhamento de cada área de expertise do PFGP contendo os objetivos, cursos, cargas horárias e total de participantes será apresentado nas seções seguintes.

3.2.1 Área de expertise: Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público

A oferta dos cursos nessa área foi articulada e planejada em parceria com as coordenadorias da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, combinada à expertise de técnicos e gestores da Secretaria da Fazenda – SEFAZ, responsáveis pelas diretrizes relativas a esses temas no Estado. As 272 horas/aulas contempladas na certificação apresentam uma visão essencial dos principais temas da área Administrativo-financeira, destacando-se modelos, legislações, processos, sistemas e estratégias de gestão dos temas pertinentes ao fazer técnico do servidor e do gestor público (Figura 4).

O objetivo do conjunto de cursos é o de compartilhar conhecimentos específicos e práticos, necessários à Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público, possibilitando a contínua melhoria dos serviços prestados.

9 Sistema de Capacitação – EGPCe.

Figura 4 - Atendimentos na Expertise Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público

Área de Expertise / Cursos	Ch	Modalidade	Nº de turmas	Atend. em Capaci.
Gestão Administrativo-Financeira				
Introdução à Gestão para Resultados - IGR	40	EaD	6	78
Fundamentos e Legislação da Contabilidade Pública	20	EaD	5	81
Processo de Execução Orçamentária da Despesa Pública	20	Presencial	4	57
Captação e Gestão de Recursos: da elaboração do projeto à prestação de contas	32	Presencial	2	39
Gestão de Compras	60	EaD	3	72
Gestão de Logística e Patrimônio	40	Presencial	5	41
Sistemas Corporativos de Execução de Projetos (SIAP, SIMA, WebMapp e limite COGERF)	20	Presencial	3	35
Gestão de Contratos Administrativos	20	Presencial	9	60
Liderança e Autodesenvolvimento	20	Presencial	19	60
Total	272	-	-	523

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

3.2.2 Área de expertise: Gestão de Pessoas no Setor Público

Esta certificação contemplou uma visão essencial dos principais temas da área de Gestão de Pessoas no Setor Público, destacando-se legislações, processos e sistemas de gestão de pessoas pertinentes ao fazer técnico do gestor público. O objetivo dessa área foi o de compartilhar conhecimentos específicos e práticos, possibilitando a contínua melhoria dos serviços prestados.

Nas 260 horas/aulas dessa área de expertise foram trabalhados os temas que envolvem a área de planejamento, gestão e desenvolvimento de pessoas, com especial destaque para a legislação (principalmente direitos e deveres), processos e sistemas estaduais de gestão de pessoas. Nesse sentido, apresentaram-se conceitos e foram discutidas estratégias, que possibilitem a contínua melhoria dos serviços, valorizando o compartilhamento de conhecimentos específicos e práticos dos temas relativos a essa área do conhecimento dentro da esfera pública (Figura 5).

Figura 5 - Atendimentos na Expertise Gestão de Pessoas no Setor Público

Área de Expertise / Cursos	Ch	Modalidade	Nº de turmas	Atend. em Capac.
Gestão de Pessoas				
Introdução à Gestão para Resultados - IGpR	40	EaD	6	113
Planejamento, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	20	Presencial	6	87
Avaliação de Potenciais, Desempenho e Resultados	20	Presencial	5	71
Direitos, Deveres e Responsabilidades do Servidor Público Estadual	20	EaD	5	126
Previdência dos Servidores Públicos Estaduais	100	EaD	3	83
Sistemas Estaduais de Gestão de Pessoas	20	Presencial	2	60
Ética e Serviço Público	20	EaD	5	120
Liderança e Autodesenvolvimento	20	Presencial	19	95
Total	260	-	-	755

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

3.2.3 Área de Expertise: Gestão Pública e Controle Interno

As 237 horas/aulas contempladas na certificação dessa área apresentam uma visão essencial dos principais temas da área de Controle Interno, destacando-se modelos, legislações, processos, sistemas e estratégias de gestão dos temas pertinentes ao fazer técnico do servidor e do gestor público, com o objetivo de compartilhar conhecimentos específicos e práticos, necessários a Gestão do Controle Interno Aplicado ao Setor Público (Figura 6).

Para o planejamento dos cursos e dos conteúdos dessa área e a disponibilização de instrutores, a EGPCE contou com a parceria da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado – CGE.

Figura 6 - Atendimentos na Expertise Gestão Pública e Controle Interno

Área de Expertise / Cursos	Ch	Modalidade	Nº de turmas	Atend. em Capac.
Gestão Pública e Controle Interno				
Introdução à Gestão para Resultados - IGpR	40	EaD	6	68
Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual	16	EaD	4	80
Gestão por Processos com Foco em Riscos	16	EaD	4	58
Controladoria: Gestão de Contratos Administrativos	20	Presencial	9	47
Controladoria: Gestão de Convênios e Congêneres (e-Parcerias)	16	Presencial	3	43
Ética e Controle Social: Sistema de Ética do Poder Executivo Estadual	16	Presencial	3	33
Ética e Controle Social: Transparência (SIC e Portal)	16	Presencial	4	41
Ética e Controle Social: Ouvidoria (SOU)	16	Presencial	5	42
Prestação de Contas – Sistema Agora	20	Presencial	1	33
Prestação de Contas: Tomada de Contas Especial	16	Presencial	5	44
Corregedoria: Sindicância, Inquérito e Processo Administrativo Disciplinar	16	Presencial	6	49
Liderança e Autodesenvolvimento	20	Presencial	19	59
Seminários Opcionais com temas da atualidade	12	Presencial	-	-
Total	240	-	-	-

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

3.2.4 Área de expertise: Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional

Com carga horária de 260 horas/aulas, dentre os temas trabalhados, destacaram-se o estudo e a discussão sobre os programas governamentais adotados pelo Ceará, no âmbito do modelo de Gestão para Resultados (Figura 7).

Figura 7 - Atendimentos na Expertise Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional

Área de Expertise / Cursos	Ch	Modalidade	Nº de turmas	Atend. em Capaci.
Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional				
Introdução à Gestão para Resultados – IGpR	40	EaD	6	
Planejamento no Setor Público	40	EaD (20h/a) Presencial (20h/a)	4	82/54
Gestão de Programas Governamentais	20	Presencial	8	83
Orçamento Público	20	Presencial	5	71
Sistemas Corporativos de Execução de Projetos	20	Presencial	3	44
Gestão de Projetos	20	EaD	5	100
Gestão de Processos	20	Presencial	8	73
Ética no Serviço Público	20	EaD	5	98
Liderança e Autodesenvolvimento	20	Presencial	19	85
Total	220	-	-	0

Fonte: Sistema de Capacitação da EGPCE

3.3 Cursos transversais no PFGP: um alinhamento ao modelo de gestão do Governo

Ficou definido que, assim como o programa estratégico, cada área de expertise do PFGP também agruparia os cursos em três dimensões: conceitual, técnica e comportamental. Isso aconteceu com a realização de dois cursos perpassando todas as áreas, como conteúdos transversais. Dentro da dimensão conceitual foi elaborado o curso Introdução à Gestão para Resultados (IGpR), com o objetivo de alinhar o conhecimento dos participantes quanto ao modelo de gestão adotado no Estado do Ceará. Um total de 360 participantes do PFGP obtiveram aprovação no curso oferecido, na modalidade EaD. Por expertises, temos: Gestão Administrativo-Financeira Aplicada ao Setor Público - 78 aprovados; Gestão de Pessoas - 113; Gestão Pública e Controle Interno - 68; e Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional - 101.

Para a dimensão comportamental, foi elaborado o curso Liderança e Autodesenvolvimento, no entendimento de que

com o advento da administração gerencial, o setor público caminha para um estilo de gestão mais parecido com o do setor privado. Os gestores e líderes das organizações públicas passam a não apenas controlar os processos existentes, mas também a buscar alcançar os resultados esperados com maior eficiência, eficácia e efetividade, levando sempre em consideração o cliente final, o cidadão. Não se pode mais vislumbrar uma administração autorreferida, desatenta com os custos, sem enxergar a satisfação do usuário do serviço público. (ALMEIDA, 2016. p. 5).

O curso Liderança e Autodesenvolvimento¹⁰ contou com a realização de 19 turmas e a participação de 677 servidores. Estão inclusos neste quantitativo os servidores que não participaram do processo de adesão. Com relação à participação exclusiva dos cursistas, temos os seguintes números por área de expertise: Gestão Administrativo-Financeira Aplicada ao Setor Público com 60 participantes; Gestão de Pessoas, com 95; Gestão Pública e Controle Interno, com 59; e Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional, com 85.

Ambos os cursos transversais foram executados em oferta aberta com o objetivo de ampliar a abrangência e a participação dos servidores que não tenham aderido ao PFGP.

4 Ensaio avaliativo: análise do modelo e do processo de formação pelos participantes do PFGP

A mudança de paradigma ocorrida a partir do lançamento do PFGP, tal como abordada no Capítulo 7, leva a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCe a estruturar um subsistema de avaliação para o programa com o objetivo de obter indicadores de aprendizagem eficazes e abrangentes (KIRKPA-

¹⁰ Para saber mais detalhes, consulte o Capítulo 9 deste livro.

TRICK, 1976). Tal subsistema foi planejado com quatro momentos: as avaliações de reação para cada ação formativa; a avaliação de aprendizagem nas ações em EaD; avaliação do modelo e processo de formação (avaliação parcial) e uma avaliação final.

A avaliação do modelo e do processo de formação foi concebida para ser um processo participativo realizado em duas etapas, visando a estimular a reflexão e a análise. Como população, tivemos os servidores com mais de 50% das ações concluídas no PFGP, em suas diferentes áreas de expertise. Esse momento foi composto pelos resultados obtidos através de uma pesquisa tipo *survey*, realizada em uma primeira etapa, seguida por discussões presenciais em grupos focais, como sua segunda etapa.

A pesquisa tipo *Survey* foi realizada com os participantes que, no momento da aplicação, tinham superado 50% das ações do programa. A aplicação aconteceu por meio de um questionário *on-line* com 10 perguntas fechadas: três delas com múltiplas alternativas e sete com uma única resposta.

A partir dos dados gerados pela Survey, os respondentes foram chamados a participar da segunda etapa da avaliação do modelo e do processo de formação. Nesse momento, utilizou-se a técnica dos *Focus Group* (IERVOLINO; PELICIONE, 2001) e os 16 participantes foram agrupados em quatro grupos de quatro pessoas. Os temas norteadores da discussão foram os desafios e os fatores facilitadores do processo do PFGP e a classificação destes em três dimensões: pessoal, andragógica e institucional.

Os resultados da avaliação indicaram, conforme a figura 8 que a mudança de paradigma norteadora do PFGP foi estratégica para 48% dos respondentes e condiz com as expectativas de 47% deles.

Figura 8 - A Mudança de Paradigma



Fonte: Survey realizada pela EGPCE

O PFGP também teve um novo conceito ao agrupar cursos na Modalidade da Educação a Distância - EaD com ações presenciais. Dessa forma, o programa permitiu que mais servidores pudessem participar da Formação, considerando que nem todas as atividades seriam presenciais. Na figura 9, observamos que, segundo os respondentes, ao se desenhar o programa com duas modalidades educativas houve uma inovação e esta foi aprovada por mais de 90% deles.

Figura 9 - Integração da modalidades EaD e presencial

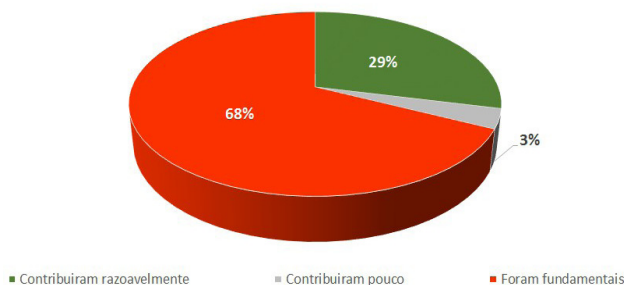


Fonte: Survey realizada pela EGPCE

Sobre a importância do programa e suas disciplinas (módulos) para as atividades laborais dos cursistas, percebe-se que

68% deles consideram que o programa foi fundamental para seu trabalho e 29% dos respondentes avaliaram que as disciplinas tiveram uma contribuição razoável para essa atividade, conforme figura 10, a seguir.

Figura 10 - Contribuição das disciplinas do PFGP para o trabalho dos cursistas



Fonte: Survey realizada pela EGPCE

O grupo focal foi fundamental para que se pudesse perceber os desafios dos processos facilitadores no desenvolvimento da formação do PFGP. Com base nas opiniões dos *Focus Group*, os desafios e os facilitadores do processo formativo foram categorizados em três dimensões: dimensão pessoal; dimensão andragógica e dimensão institucional. O grande objetivo dessa categorização foi permitir que a EGPCE soubesse quais pontos podem ser melhorados para o novo ciclo do PFGP, que será iniciado em 2019. A figura 11 demonstra a categorização resultante dos grupos focais.

Figura 11 - Facilitadores e Dificultadores por Categoria

Dimensões avaliadas	Facilitadores	Desafios
Dimensão Pessoal	Conhecimento aplicado à área de trabalho	Conciliar o horário de trabalho com o ensino presencial
Dimensão Andragógica	A diversidade de temas/conteúdos que motivam a continuidade/permanência na área de expertise escolhida	Disponibilidade de oferta de cursos presenciais em períodos muito próximos
Dimensão Institucional	Interação entre os órgãos públicos nas turmas	Não liberação dos gestores para os cursos presenciais

Fonte: *Focus Group* realizado pela EGPCE

O Programa Executivo de Formação em Gestão Pública é um marco na história da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE.

Trata-se de um novo modelo pautado na perspectiva de formação do servidor público, dentro de uma referência de aprofundamento em áreas de expertise da gestão pública. No modelo adotado, as modalidades de ensino presencial e a distância são integradas e com oferta planejada.

Os resultados obtidos nas distintas etapas da Avaliação do Modelo e do Processo de Formação demonstram que estamos no caminho certo, cientes dos desafios apontados para melhoria contínua e gratificados pelos acertos identificados pelos respondentes.

5 Considerações finais

O PFGP inovou na oferta de um conjunto de cursos concentrados em uma mesma área possibilitando uma formação em serviço mais consistente e mais próxima do fazer técnico cotidiano do servidor, satisfazendo mais diretamente as necessidades de aprendizado em uma mesma área. O tempo do servidor é otimizado, pois as formações contemplam a oferta de cursos tanto na modalidade presencial quanto a distância, o que (acredita-se) dá mais consistência e propicia o aprofundamento dos temas, uma vez

.....

que essa associação de modalidades possibilita que o estudo teórico-conceitual seja feito primeiramente em EaD e a parte técnico-prática seja executada nos cursos presenciais (EGPCE, 2017).

Após os 18 meses de execução das atividades, é possível pontuar os avanços e desafios do programa, bem como relatar as estratégias elaboradas para aprimorá-lo continuamente.

Nesse sentido, a ideia foi bem recebida pelos servidores. Esse fato foi comprovado pelo grande número inicial de adesões, tanto dos servidores da esfera estadual quanto da municipal, provenientes do poder Executivo, do Judiciário e do Legislativo. Isso demonstra a compreensão, pelos servidores públicos, da importância de uma formação continuada de aspecto abrangente e relacionada com os diversos saberes e fazeres de uma mesma área como forma de ampliar os conhecimentos técnicos e melhorar o desempenho das funções, acarretando a elevação da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

O fator tempo de dedicação necessário à participação nos cursos foi apresentado como um dos obstáculos para a satisfatória conclusão, acarretando desistência e evasão. Além de participar dos cursos do PFGP, muitos cursistas necessitaram também participar de outras formações pontuais ofertadas por suas setoriais e acabaram por não conseguir ausentar-se do trabalho por vezes seguidas e/ou conciliar as atividades do programa com as atividades regulares de sua função.

A dinâmica de inscrição nos cursos foi considerada como um fator positivo para os cursistas e para a equipe da EGPCE, pois facilitou o processo e representou inovação no trabalho da equipe relativo ao novo formato de divulgação dos cursos e à criação de novos *layouts* para a plataforma.

A adesão ao PFGP necessitou de conhecimento e da autorização do chefe imediato de cada servidor, via correspondência oficial, demonstrando ciência das regras do programa e disposição para liberar os servidores para os eventos de formação sem, necessariamente, passar pela anuência do GTDEP, como feito no processo regular de inscrição nos cursos da EGPCE.

Como resultados do primeiro ciclo do programa, 123 cursistas receberam sua certificação em solenidade acontecida no au-

.....

ditório da Seplag, no dia 13 de dezembro de 2018, com a presença do Senhor Secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, Francisco de Queiroz Maia Júnior e outras autoridades,

Figura 12 - Solenidade de Certificação do PFGP



Fonte: Criação da EGPCE

Como podemos observar, muitos são os desafios encontrados para o desenvolvimento de um programa de educação corporativa como o PFGP. A escola de governo, EGPCE, entende o programa como sendo uma estratégia de ação formativa, baseada no pressuposto de uma necessária mudança de paradigma para a formação dos servidores públicos e investe na sua execução, com a criação de novas possibilidades para superação dos obstáculos apresentados, de modo a ofertar programas semelhantes, adotando a perspectiva da oferta de trilhas de aprendizagem.

Referências

- ALMEIDA, Daniel Cabral de. **Liderança no serviço público**: Algumas reflexões. Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016.
- BRASIL. Decreto nº 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**. Recuperado em 05 de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
- EGPCE, **Relatório de Gestão 2017**. Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Fortaleza: Copyhelp, 2017.
- FERRAREZI, E.; AMORIM, S. **Concurso inovação na gestão pública federal**: análise de uma trajetória (1996-2006). Brasília: Enap, 2007. (Cadernos Enap, n. 32).
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
- KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. in: CRAIG, R. L. (Org.), **Training and Development Handbook**. New York, McGraw Hill, 1976.
- IERVOLINO, S. A.; PELICIONE, M. C. F. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Rev Esc. Enf USP**, v. 35, n.2, p.115-21, jun, 2001. **Enf USP**, v. 35, n.2, p.115-21.
- MARQUES, J. R. O que é treinamento in company? IBCCOACHING, 2014. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/o-que-e-treinamento-company/>. Acesso em 9/12/2018.
- OLIVEIRA, Luiz Guilherme de *et al.* **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014. 61p.
- SOUZA, Eda Castro Lucas de. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais**. RAP Rio de Janeiro 36(1):73-88, Jan. /Fev. 2002.
- VIANNA, Vânia Alves. **Elaboração de planos de capacitação**. Brasília: ENAP, 2015.

CAPÍTULO 9

LIDERANÇA E AUTODESENVOLVIMENTO: A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O SERVIDOR PÚBLICO

Daniel Marinho Almeida¹

Maria Elisaudia de Almeida Pereira²

Lúcia Maria Gonçalves Siebra³

Introdução

Nem todo aquele que ingressa no serviço público chegará a ocupar cargos de gestão. Isso é fato. Porém, para desempenhar as funções como servidor público, seja no setor de atendimento e recepção, seja no comando de pequenas equipes ou na gestão de uma setorial do governo (secretaria ou vinculada), existe um conjunto de competências inerente a cada função em que podemos encontrar, com maior ou menor importância, as habilidades relativas à liderança. O serviço público, como atividade humana,

1 Pedagogo, Mestrando em Educação (Eikon University). E-mail: marinho.or.daniel@gmail.com

2 Professora de Língua Portuguesa e Doutora em Linguística (UFC). E-mail: elisaudia_almeida@yahoo.com.br.

3 Psicóloga (UFC), Mestre em Administração (FEA-USP), Doutora em Espaço Público e Regeneração Urbana (Universidade de Barcelona-UB). E-mails: lucia.siebra@egp.ce.gov.br e luciasiebra@gmail.com

prescinde de investimento em processos de educação continuada com o objetivo de incentivar e proporcionar atividades voltadas para o autodesenvolvimento dos agentes públicos responsáveis pela formulação e execução das políticas públicas.

Neste trabalho apresentaremos os resultados da realização de 19 turmas do curso Liderança e Autodesenvolvimento, desenvolvido pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPC, como disciplina transversal inserida nas quatro áreas de *expertises*⁴ componentes do Programa de Formação em Gestão Pública – PFGP. O artigo se divide em quatro partes: na primeira, apresentaremos o contexto motivador para inserção do curso no programa de formação, ressaltando os objetivos propostos, a expectativa de público e o entendimento desse tema como necessário para integrar o conjunto de eventos formativos, direcionados como estratégia de desenvolvimento de competências para servidores públicos; a segunda parte consiste na apresentação e justificativa da escolha do referencial teórico metodológico norteador da didática e dos conteúdos adotados no curso; a terceira parte é centrada na dimensão avaliativa da oferta e do desenvolvimento do curso, trazendo os quantitativos de público atingido, o comparativo entre a meta inicial e os resultados obtidos, além da opinião dos cursistas e das ponderações dos instrutores; para encerrar, a quarta parte traz uma reflexão sobre as aprendizagens proporcionadas pelo curso e sobre os desafios de adequação, melhoria e ampliação do curso, do ponto de vista da equipe técnica, que elaborou o programa e acompanhou toda a sua execução.

Serão apresentadas as etapas de planejamento, desenvolvimento, avaliação e possíveis ações corretivas para a melhoria contínua da oferta de cursos dessa natureza. Com essa ação, a EGPC procura compreender, valorizar e sensibilizar servidores e gestores sobre a importância da abordagem de temas centrados na dimensão comportamental. Temas como esses são estratégicos para melhoria da ação cotidiana dos agentes públicos, sobretudo no tocante às questões relacionadas com a liderança, seja ela de uma organização, de grupos ou de si próprio.

4 Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público (272 h/a) Gestão de Pessoas no Setor Público (260 h/a); Gestão Pública e o Controle Interno (244 h/a) e Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional (220 h/a).

A respeito do tema Autodesenvolvimento, a EGPCCE o concebe como pressuposto educativo condicionante do ser humano enquanto sujeito capaz de compreender e se adequar às mudanças de seu tempo, bem como de produzi-las através do exercício das habilidades de inovar e empreender.

1 Liderança e autodesenvolvimento na gestão pública: contextualizando a origem da proposta de formação

A gênese da ação de liderar uma organização ou uma equipe está ancorada nas habilidades iniciais de liderar a si mesmo e na consciência da necessidade de autodesenvolvimento. O “conhece-te a ti mesmo”, a antiga inscrição entalhada na entrada do Oráculo de Delfos, segundo a história de Sócrates, permanece um desafio para todo ser humano e, nesse caso em especial, para todos os gestores e servidores públicos, líderes e liderados. Trata-se de um conceito estreitamente relacionado com o desenvolvimento humano e com o processo educativo, que não engloba apenas políticos ou chefes de agências; também pode incluir os gestores de nível médio da organização (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017 p. 125). Reconhecer a necessidade de formação contínua, revisão e reflexão sobre os conhecimentos adquiridos e as experiências vividas faz o ser humano evoluir, independentemente da função social por ele desempenhada, a fim de que possa acompanhar as mudanças do contexto social no qual está inserido.

Conhecer-se, adquirir a consciência da necessidade de autodesenvolvimento é condição primeira para entender a realidade circundante. Compreender-se sujeito capaz de não só adequar-se às mudanças, mas também de assumir o papel de criador delas é característica essencial para quem assume o papel de líder.

E quantas mudanças a humanidade tem vivenciado nas últimas décadas. A evolução dos meios de comunicação, o aumento do volume de informações e a disponibilidade do conhecimento têm provocado transformações nas mais diversas dimensões do fazer humano, provocando, sobretudo nos regimes democráti-

cos, o aumento da noção de direitos, o questionamento dos valores, social e historicamente instituídos, levando a uma maior participação popular na gestão pública.

O gestor público tem sido desafiado a lidar com os efeitos causados por essas transformações: a globalização fez o mundo tornar-se menor, estreitando as relações internacionais; a democracia tem sido fortalecida por instrumentos e ferramentas capazes de fazer o cidadão ser ouvido e atendido em suas reivindicações, como as Ouvidorias e Controladorias, por exemplo. A transparência da coisa pública torna-se cada vez mais realidade quando as informações sobre a aplicação (ou desvio) dos recursos públicos são apresentadas em jornais, diariamente e/ou estão disponíveis ao toque do dedo na tela de um aparelho celular. Esses fatores provocam também a demanda crescente por aumento na qualidade do serviço público e na necessidade do Estado voltar-se para a criação e manutenção de um quadro burocrático que apresente agilidade, eficiência e eficácia, capaz de atender com qualidade as demandas da população.

Schwella (2005, p. 260), baseado na literatura existente em dados de análise social, tecnológica, econômica, ambiental e política, sintetiza os principais desafios da liderança no setor público contemporâneo como sendo:

globalização (variedade de novos fenômenos), complexidade (aumento do número de problemas públicos), desigualdade (aumento da distância entre ricos e pobres), equidade de gênero, diversidade, boa governança (democratização política, com ênfase crescente no comportamento ético do governo, na transparência da administração pública e na accountability), capacidade (enfraquecimento ou desintegração do Estado) erosão da confiança (diminuição da confiança nas instituições do governo), reforma administrativa (New Public Management), empowerment e aumento da capacidade local.

Como, então, o Estado pode formar um contingente de pessoal necessário ao seu bom funcionamento e encarar as mu-

.....

danças como oportunidades de melhoria dos serviços? Como fazer os servidores públicos, gestores ou não, reconhecerem-se como líderes de processos responsáveis pela garantia de atendimento aos direitos básicos da população? Como sensibilizá-los quanto à possibilidade (e necessidade) de autodesenvolvimento e assunção da liderança de si e dos processos com os quais lida cotidianamente? Como atingir um patamar de excelência na prestação dos serviços públicos capaz de produzir melhoria na condição de vida de todos os cidadãos?

Um dos caminhos, senão o mais importante, parece ser o do investimento em formação contínua para os servidores públicos, buscando fomentar a aprendizagem ativa e estimular o pensamento criativo e inovador. A EGPCE entende, acredita e concentra suas ações nesse pressuposto.

Como escola de governo responsável pelas formações na área meio dos servidores do Poder Executivo Estadual, a EGPCE atua em duas frentes: uma propositiva e outra reativa. A partir da análise de sua prática e de pesquisas realizadas com os agentes públicos, a EGPCE tem planejado e proposto um conjunto de eventos de formação, capacitação e treinamento (cursos, oficinas, palestras, seminários e workshops) que, no entender da equipe gestora, atende as necessidades formativas do Estado. Mas a escola é igualmente demandada pelas setoriais do governo por capacitações específicas e pontuais, como treinamento em um novo sistema ou atualização de legislações e programas. Recebe, também, dessas setoriais, solicitação de vagas em cursos cujos temas são de âmbito geral, como licitações, por exemplo.

O curso Liderança e Autodesenvolvimento, como curso transversal dentro das áreas de *expertises* do Programa Executivo de Formação em Gestão Pública, representou o entendimento da EGPCE da importância de oferecer uma ação formativa capaz de iniciar um processo de preparação dos gestores e servidores públicos para a decisão e ação na realidade complexa e em contínua mudança, exigindo profissionais que apresentem tanto habilidades técnicas quanto relacionais, ou seja, capazes de negociar e de liderar. É uma resposta à procura das setoriais por formação de gestores e líderes e é o entendimento da necessidade geral do Governo do Ceará.

Pode-se observar essa demanda, em consonância com outras realidades da administração pública brasileira, como apresentada por Oliveira; Sant’anna e Vaz. (2010), que constataram:

A partir do conjunto dos dados obtidos junto às lideranças e gestores públicos pesquisados pôde-se agrupar as principais questões e desafios contemporâneos em torno da gestão pública brasileira e o construto liderança em cinco grandes temas (dimensões chave): O estágio atual do setor público brasileiro: a tônica na eficiência e em resultados; Desafios da transição para uma nova administração pública; Incorporação de políticas e práticas de gestão inspiradas no setor privado; Especificidades da liderança na esfera pública. (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010. p. 1464).

Para elaborar o escopo de um curso com a temática Liderança e Autodesenvolvimento, a EGPCE partiu do entendimento apresentado por Cançado (2010) de que as definições e, por conseguinte, os modelos de liderança são cultural e temporalmente orientados, sujeitos, portanto, a variadas tendências e estilos.

O desafio enfrentado pela EGPCE foi, então, o de ofertar uma capacitação com foco nas competências de liderança e autodesenvolvimento, como instrumento capaz de desencadear um processo educativo (coletivo e pessoal, ao mesmo tempo). O foco principal da formação foi a instrumentalização dos participantes para a aquisição de habilidades que os tornassem capazes de resolver problemas e conflitos de maneira criativa, explorando a situação sob diferentes ângulos.

Outras habilidades trabalhadas no curso relacionaram-se à sensibilidade e à perspicácia para estabelecer conexões e compreender a complexidade das múltiplas facetas sob as quais a realidade se apresenta. Entender essa realidade utilizando-se não somente das informações em si, mas do sentido carregado por elas. Tudo isso leva ao empoderamento na ação de elaborar planos com foco no resultado esperado e tomar decisões ajustadas às conjunturas, sem perder a flexibilidade diante das pressões cotidianas.

Como, então, definir uma linha de trabalho que melhor

.....

subsidiar a metodologia, a escolha dos conteúdos e a ancoragem em uma abordagem de liderança que esteja, ao mesmo tempo, em consonância com o modelo de gestão para resultados, adotado pelo Governo do Ceará, e as tendências nacionais e internacionais de perfil e estilos de liderança?

Para responder a esse questionamento, a EGPCE baseou-se no mapeamento das concepções acerca do conceito de liderança feito por Cançado (2010). A autora inicia a abordagem do tema pelos enfoques dados pelas teorias dos traços, liderança carismática e liderança transformacional. Essas teorias estão focadas no nível individual e centradas nas características de personalidade do líder, como fator preponderante para o exercício da liderança. Em seguida, Cançado apresenta o nível diádico de liderança, que está relacionado ao exame das relações interpessoais estabelecidas entre líderes e liderados. O foco desse nível é estabelecido no comportamento, no desenvolvimento de cooperação e nas relações de confiança e na maneira como os líderes influenciam seus liderados para atingir os fins.

Faz parte desse mapeamento, também, a liderança com foco em grupos – liderança situacional ou contingencial – baseada nas dinâmicas de grupo e no papel do líder no desempenho da equipe e na produtividade. Um outro nível citado é o coletivo organizacional, que reflete a influência de grupos sobre outros grupos e interpreta as relações das organizações em rede, determinando como papel da liderança o de ajudar a organização a se ajustar ao ambiente, de modo a adaptar-se às suas exigências e a oferecer soluções para sobrevivência e crescimento da organização.

Por último, Cançado (2010) menciona as teorias emergentes como, por exemplo, a da inteligência emocional (IE), que enfatiza dimensões subjetivas como a empatia.

A IE é uma competência do líder relacionada a capacidade de identificar os próprios sentimentos e os dos outros, de se motivar e de gerenciar bem as emoções em si mesmo e em seus seguidores. Inclui a auto percepção, a autorregulação, a motivação, a empatia e a habilidade social (CANÇADO, 2010, p. 100)

Assim sendo, a EGPCCE estabeleceu a adoção de metodologias e conteúdos em sala de aula, que privilegiassem um modelo multidimensional no curso liderança e autodesenvolvimento, trabalhando sob a égide das “competências de liderança globais”, por apresentar os aspectos relativos às mudanças, que vêm ocorrendo no mundo organizacional, nesse caso, especificamente, nas organizações públicas, o que demanda relações diferenciadas e características de personalidades distintas, envolvendo, portanto, multiníveis de análise.

Após os estudos realizados sobre os modelos, conceitos e concepções de liderança a EGPCCE optou por basear o curso nos pressupostos do Pipeline de Liderança (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012). Esse modelo procura sintetizar e dialogar com os demais, adequando-se aos objetivos propostos para a formação dos servidores. Entendeu-se que esse modelo está em estreita relação com as análises do processo formativo de gestores e servidores públicos realizadas pela escola de governo.

O Pipeline de Liderança está dividido em seis níveis de passagem. Cada passagem requer que as pessoas desenvolvam uma forma de gerenciar e liderar, deixando as formas antigas para trás, conforme figura 1.

Figura 1. Pipeline de Liderança: passagens profissionais importantes em uma grande organização

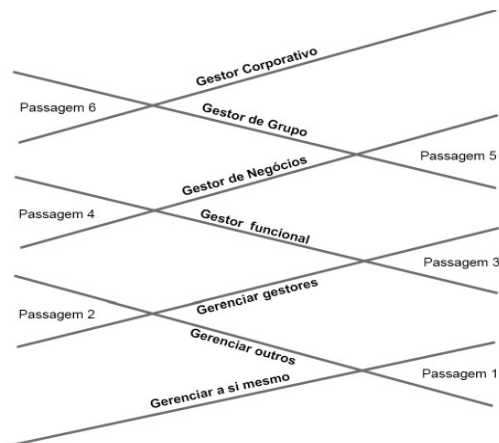


Figura 1.1 Passagens profissionais importantes em uma grande organização de negócios

Observação: Cada passagem representa uma importante mudança nos requisitos do cargo que se traduz em novos requisitos em termos de habilidades, novos horizontes de tempo e modos de alocação de tempo, além de novos valores profissionais. Com base no trabalho realizado inicialmente por Walter Mahler, chamado de *Encruzilhadas profissionais críticas*.

Fonte: CHARAN; DROTTER; NOEL (2012)

O Pipeline apresenta quatro fatores de eficácia na liderança: talento interno x necessidades da organização; domínio de diferentes estilos de liderança; capacidade de desenvolver novas habilidades para lidar com o mundo da tecnologia e da informação; e clareza na relação de papéis.

Tendo em vista o caráter do curso de curta duração, com carga horária de 20 horas/aula, inserido como tema transversal em uma formação maior, o estudo de todas as passagens se tornaria inviável. Para o público atendido, composto por gestores, orientadores e coordenadores de células ou servidores não ocupantes de cargo de gestão, o conteúdo e a metodologia foram baseados apenas na primeira passagem. As características do líder a serem trabalhadas nessa etapa estão descritas na figura 2:

Figura 2: Fatores que devem ser extremamente reduzidos ou deixados para trás quando a pessoa se torna gestor de primeiro nível

Colaborador individual	Gerente de primeiro nível
Habilidades	Habilidades
Domínio técnico ou específico à área de atuação profissional	Planejamento – projetos, orçamento, força de trabalho
Trabalho em equipe	Definição do cargo
Desenvolvimento de relacionamentos visando benefícios e resultados pessoais	Seleção (de pessoal)
Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa	Delegação
	Monitoramento do desempenho
	Coaching e feedback
	Mensuração do desempenho
	Remuneração e motivação
	Comunicação e clima organizacional
	Desenvolvimento de relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente, visando o benefício da unidade
	Aquisição de recursos
Aplicação de tempo	Aplicação de tempo
Disciplina diária – chegada, saída	Planejamento anual – orçamentos, projetos
Cumprir prazos pessoais para os projetos – normalmente no curto prazo, por meio da gestão do próprio tempo	Disponibilizar tempo para os subordinados – solicitado tanto por você quanto por eles
	Definir prioridades para a unidade e para a equipe
	Temple de comunicação com outras unidades, clientes, fornecedores
Valores profissionais	Valores profissionais
Obter resultados por meio do domínio profissional*	Obter resultado por meio dos outros
Trabalho de alta qualidade – técnico ou específico à área de atuação	Sucesso dos subordinados diretos
Aoetiação dos valores da empresa	Trabalho e métodos gerenciais
	Sucesso da unidade
	Ver-se como um gestor
	Integridade visível

Fonte: Drotter Human Resources, INC. In: CHARAN; DROTTER; NOEL (2012).

O modelo Pipeline de Liderança procura proporcionar às organizações uma ferramenta de diagnóstico, que as ajude a identificar descompassos entre competências individuais e o nível de liderança – e a afastar, se necessário, a pessoa que não se adequar (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012). Embora esse não seja o objetivo específico do curso, a EGPCE e os instrutores acreditam que a iniciativa da oferta da disciplina Liderança e Autodesenvolvimento, como transversal, pode ser o início de uma ação mais duradoura, que proporcionará o alcance dos três benefícios propostos pelo modelo: a) reduzir o estresse emocional de empregados individuais; b) proporcionar um modelo de mensuração capaz de identificar quando alguém está pronto para passar ao próximo patamar da liderança; c) reduzir o tempo de preparação necessário para uma pessoa ocupar uma posição mais elevada na organização.

.....

O planejamento com os instrutores e a elaboração do material didático de apoio foram ancorados nesse referencial. A proposta é contribuir para a formação de uma liderança transformadora, ou seja, aquela que torne seus seguidores mais conscientes da importância e do valor do trabalho, ative suas necessidades de ordem superior e os induza a transcender seus interesses pessoais em prol da organização (ISIDRO-FILHO, 2017).

À guisa de avaliação, apresentamos a seguir os resultados atingidos e as aprendizagens construídas na execução dos cursos, bem como as oportunidades de melhoria da oferta de formações com a temática sobre liderança.

2 Execução das turmas: o ideal conversa com o real

A oferta do curso Liderança e Autodesenvolvimento, como disciplina transversal nas quatro áreas de *expertises* do Programa Executivo de Formação em Gestão Pública⁵, foi pensada para atingir um público de até 600 participantes, com a realização de 20 turmas, de 30 participantes cada, com uma carga horária de 20 horas/aula. Tendo em vista a procura e a solicitação por vagas no curso, o público alvo estendeu-se para além do Executivo. Foi permitida a participação de órgãos externos à administração direta, autárquica e fundacional do Estado e a municípios.

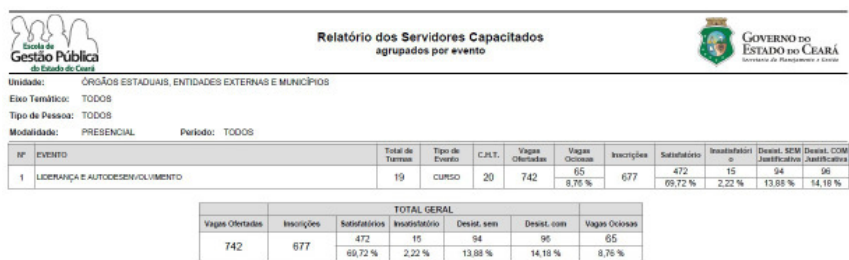
O objetivo geral do curso foi desenvolver competências necessárias à liderança e ao autodesenvolvimento profissional dos servidores estaduais do Poder Executivo.

Ainda que a disciplina Autodesenvolvimento e Liderança tenha sido estruturada como obrigatória em todas as áreas de *expertises* do PFGP, sua oferta não foi exclusiva para os participantes do programa, mas estendida a todos os servidores que, sensibilizados quanto ao seu potencial, tenham se programado para cursá-lo. Com isso, as metas iniciais foram superadas, já que, para além dos matriculados no programa, outros servidores foram atendidos.

5 O Programa de Formação em Gestão Pública é apresentado no capítulo 8 deste livro.

Das 20 turmas previstas, 19 foram realizadas (95,0% de execução da meta). A oferta inicial prevista para o PFGP era de 600 vagas. Mas, devido à procura do curso por servidores que não aderiram ao programa, esse número foi ampliado para 742 vagas, das quais 677 foram preenchidas, conforme demonstrado na figura 3:

Figura 3: Liderança e Autodesenvolvimento - Relatório dos Servidores Capacitados



Podemos observar, na figura 3, que dos 677 servidores que efetuaram inscrição no curso, 472 concluíram de maneira satisfatória, o que corresponde a 69,71%.

Das 35 setoriais componentes da Administração Direta, apenas 9 não enviaram participantes. Das 12 autarquias, 8 enviaram participantes para o curso. Das 7 fundações, 5 participaram. Das 9 sociedades de economia mista, 5 participaram, e as 2 empresas públicas estiveram representadas. As instituições mais participativas foram: a Secretaria da Educação (198 participantes), a Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece, (87 participantes), a Secretaria da Saúde (84 participantes) e a Secretaria da Educação (80 participantes). No Anexo I estão relacionados, de modo detalhado, os quantitativos de atendimento por órgão.

3. Avaliação do curso Liderança e Autodesenvolvimento: a visão dos cursistas, dos instrutores e da equipe gestora da EGPC

Para avaliar os cursos e receber *feedbacks* sobre os eventos formativos realizados, a EGPC utiliza um instrumental deno-

minado Avaliação de Reação, aplicado ao final de cada curso. O instrumental contempla as percepções dos cursistas referentes aos aspectos: instrutoria; conteúdo; infraestrutura do espaço de realização do evento; logística do processo de divulgação e inscrição; qualidade do material didático; conhecimento dos cursistas sobre o tema, pré e pós realização do evento; e reserva uma questão aberta para críticas e sugestões. A resposta não é obrigatória e não é exigida a identificação do respondente. As respostas são posteriormente tabuladas em uma escala, dividida em níveis variando do nível E (péssimo) ao nível A (ótimo).

No total das 19 turmas, 377 cursistas responderam a Avaliação de Reação, sendo que a média de respondentes de cada turma ficou sempre acima dos 70%. Os aspectos relacionados à instrutoria (competências do instrutor quanto ao domínio do conteúdo, à clareza nas apresentações, à interação com os participantes e à metodologia utilizada) atingiram Nível A, em todas as turmas. Sobre a aplicabilidade do conteúdo e a carga horária do curso, 18 turmas classificaram como Nível A e uma turma ficou como Nível B (muito bom). Notadamente, essa turma foi a que contou com a maior participação de servidores não-ocupantes de cargos de gestão.

Um fator importante demonstrado pelo instrumental de classificação é referente ao conhecimento do cursista sobre o tema antes do curso e depois do curso. As respostas sobre o conhecimento antes do curso obtiveram posicionamento ora no nível D (regular), ora no nível C (bom). Depois do curso, as respostas sobre esse quesito oscilaram entre os níveis A e B (ótimo e muito bom, respectivamente).

Na figura 4, a seguir, estão reunidas algumas das observações dos cursistas, registradas na questão aberta do instrumento de avaliação dos cursos. Essas observações são críticas, sugestões e/ou elogios, que compõem o conjunto de variáveis utilizadas no planejamento das ações corretivas.

Figura 4: Críticas, sugestões e/ou elogios dos cursistas

“Oportunizar o curso para outros servidores”.	“Didática simples que nos faz sair da caixinha”.
“Sugestão de utilizar mais metodologias ativas”.	“Participar do curso ampliou minha visão acerca de como um líder no sentido de que não basta apenas ter competência e conhecimento, é necessário, pois que ele seja humano e tenha inteligência emocional”.
“Menos utopia e mais praticidade”.	“pensar diferente depois do curso, pois há que ser flexível diante do fator cultural que perpassa nosso campo de trabalho, o curso me ajudou a perceber isso”.
“O curso foi muito valioso e causou grande impacto no meu local de trabalho”.	“sempre bom quando opiniões divergentes são aceitas, a criticidade é excelente para o bom aprendizado e o senso de civilidade”.
“Mais dinâmicas e conteúdo mais atualizado”.	“Este curso mostra o quanto é necessário assumirmos a liderança junto ao nosso ambiente de trabalho”.
“Minha visão de liderança mudou bastante”.	“O curso foi extremamente relevante ao provocar reflexões sobre a prática do serviço público x a aplicabilidade de conceito no cotidiano”
“Seria interessante que o curso tivesse sua carga horária ampliada e que fosse realizada em dois módulos, sendo que um desses fosse com a aplicação de ferramentas da administração para o suporte e decisão, como a matriz de SWOT, GUT, espinha de peixe etc. Além disso, dada a importância do tema para os dias atuais, seria interessante aplicar esse curso para os chefes das repartições públicas, pois lhes faz muita falta”.	

Fonte: Avaliações de Reação do Curso Liderança e Autodesenvolvimento (EGPCE, 2018)

Há solicitações para aumentar a carga horária do curso e/ou para que a EGPCE ofereça uma segunda fase com maior aprofundamento. Somados aos demais *feedbacks*, essas reivindicações dos cursistas comprovam a boa receptividade do curso e a importância para o desenvolvimento dos servidores.

Ao final das formações, a EGPCE solicitou aos instrutores uma análise do curso⁶, relatando o processo de planejamento, os desafios e as descobertas encontrados durante sua execução e as sugestões para aprimoramento dessa ação em ofertas futuras.

Para os instrutores, Alberto Aragão e Augusto Cruz,

a maior preocupação era ter um curso de ótimo nível, sem subestimar ou superestimar a capacidade dos alunos, pois

6 O texto com a análise, em sua íntegra, está no Anexo II deste artigo.

sabíamos que nem sempre teríamos somente líderes em sala de aula, mas, também colaboradores com ou sem cargo de chefia, encarregados de alguma área ou serviço específico nas secretarias onde trabalham. (...) Observamos, principalmente, que os participantes saíam em sua maioria se conhecendo melhor e também se questionando onde poderiam evoluir enquanto profissionais e seres humanos.

As colocações dos instrutores estão em consonância com os dados coletados nas Avaliações de Reação. Todavia, a EGPCE é consciente da necessidade de mudanças e ajustes na oferta das formações futuras, principalmente naquelas que abordam a dimensão da liderança, pois esse tema está em estreita relação com a capacidade do setor público de inovar e elevar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Figura 5: Turmas do curso de Liderança e Autodesenvolvimento



Fontes: Arquivo EGPCE (Fotos Larissa Falcão)

Considerações finais

A liderança e o autodesenvolvimento integram o conjunto de competências cada vez mais requisitado de todos aqueles que desempenham funções tanto no serviço público quanto nas organizações privadas. Encontrar o tipo certo de líderes com os tipos certos de habilidades está cada vez mais difícil. Capacidades técnicas e habilidades pessoais já não são suficientes (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012). Dessa forma, trabalhar a questão da liderança, a formação de líderes no setor público e incentivar o servidor a se autodesenvolver são paradigmas que se impõem em nível global.

Cavalcante e Camões (2017), ao citarem o relatório de *Tendências e desafios na inovação do setor público na Europa*, uma análise feita com base em entrevistas com os funcionários públicos e acadêmicos de 25 Estados-membros da União Europeia, justificam como a questão da liderança, aliada a outras variáveis complexas, cria as condições prévias para que a inovação aconteça no setor público. As variáveis apontadas são: cultura, estratégia, capital humano, incentivos e recompensas, capacidades organizacionais e boa governança.

Embora divididos em grupos e teorias, que centram a atenção e as práticas nos traços de personalidade, ou nos estilos de liderança ou nas questões situacionais (ALMEIDA, 2016, p. 2), a liderança e o autodesenvolvimento apresentam-se como temas que exigem aprofundamento, pesquisa, estudo e aplicação na forma como fazemos o serviço público. Se o cidadão exige do estado a elevação da qualidade e dos serviços, se os canais de transparência evidenciam e colaboram com a identificação dos gargalos da execução das políticas públicas e norteiam o redirecionamento da tomada de decisões, investir na formação de servidores públicos surge como ação inovadora e merecedora de mais investimento e valorização.

A EGPCCE investiu e acreditou na inovação e na criatividade, mesmo compreendendo os problemas que surgem diante da iniciativa de trabalhar e investir nessas duas variáveis no serviço público. Como afirma Dror (1997), a criatividade pessoal significativa é uma característica inerente à personalidade, e, por isso,

.....

não pode ser ensinada, somando-se a essa afirmação o fato de que muitas estruturas e processos organizacionais e governamentais são, na prática, de natureza anti-inovadora.

Mesmo assim, a EGPCCE aceitou o desafio de lidar com essas variáveis. Ao inovar e usar de criatividade na oferta de cursos, abrangendo um tema tão relevante e necessário como o de liderança, a escola de governo reafirma sua posição diante da necessidade e importância de investir na formação de líderes. E, ser criativo e inovador, nessa área, é condição radical.

Ao apontar quais as características do administrador ideal para o século 21, Dror (1997) enumera atributos como: a crescente profissionalização, a capacidade inovadora e criativa, o virtuosismo e a autonomia, tudo isso somado a um alto grau de conhecimento.

Embora essas habilidades profissionais sejam difíceis de definir, pelo fato de envolverem características muito próprias de cada sujeito, como a absorção de conhecimentos pelo comportamento intuitivo e pensamento espontâneo, o autor enfatiza o caráter decisivo do aprendizado ativo e contínuo, combinado com o ensino apropriado, o planejamento de carreira e o aconselhamento profissional (DROR, 1997 p. 14).

O curso Liderança e Autodesenvolvimento, pode-se afirmar, consiste em um ensaio para a implementação de ações educativas direcionadas à concretização de uma cultura, no âmbito do serviço público, de valorização do aprendizado contínuo e ativo, podendo contar com uma plataforma de ensino apropriada, planejada e coordenada pela escola de governo e com possibilidade de evoluir para outras dimensões do fazer e do ser servidor.

Ações como essa, espera-se, contribuem para a diminuição da distância entre os perfis dos líderes, hoje existentes, e daqueles realmente necessários para tornar a gestão pública efetivamente de qualidade produtora dos resultados esperados pela população.

A experiência desenvolvida pela EGPCCE no curso Autodesenvolvimento e Liderança foi diferenciada em quatro aspectos. a) o estudo teórico do tema e a definição do eixo norteador com a escolha de um modelo consolidado; b) a escolha dos profissionais para realização da proposta teórica, com o delineamento de um perfil profissional, que já atuasse no mercado e que tivesse com-

.....

provada experiência, tanto em vivências institucionais quanto em instrutoria; c) um sentido de experimentação, a primeira turma contou com a participação dos dois instrutores, juntos executaram, juntos fizeram a crítica e as alterações devidas até que o curso estivesse “pronto”; d) as turmas foram acompanhadas pelos técnicos da EGPC, atentos a pontos de melhoria contínua. A EGPC, nesse processo, contou com a parceria e dedicação dos instrutores Augusto Cruz e Alberto Aragão, que demonstraram um senso de aprendizagem contínua, estabeleceram uma relação colaborativa com a escola e contribuíram com o aperfeiçoamento constante da ação formativa.

No momento em que o Governo do Estado está finalizando um projeto de longo prazo - Ceará 2050 - que apontará os caminhos a serem trilhados em busca de um Estado próspero, saudável e que quer continuar a crescer de maneira sustentável, um lugar onde os cearenses, e outras populações que aqui escolheram viver, possam trabalhar, produzir, crescer, ter saúde, sentirem-se seguros, viver com dignidade, sendo parte de um projeto onde todos são importantes e no qual cada um colabora para fazer um “Ceará cada vez melhor”.

Nesse contexto, o próximo desafio da EGPC está em compatibilizar as demandas, cada vez maiores, por ações de educação corporativa aliadas à efetiva execução das políticas públicas para a sociedade. O desenvolvimento de líderes exige avançar do nível operacional e chegar aos níveis tático e estratégico. É preciso olhar para o futuro desejado e daí tirar a inspiração necessária para planejar os passos seguintes. E quanto ao futuro, como diz o poeta: “*Vamos lá fazer o que será*”!

Referências

ALMEIDA, Daniel Cabral de. Liderança no serviço público: algumas reflexões. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Anais do V SINGEP** – São Paulo, Brasil, 2016.

CANÇADO, Vera L. Desenvolvimento de competências de liderança global: líder à brasileira. In: NELSON, Reed E., SANT’ANNA, Anderson de S. **Liderança: entre**

7 Gonzaguinha, na música “*Nunca pare de sonhar*”.

a tradição, a modernidade e pós-modernidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 95-116.

CAVALCANTE Pedro e CAMÕES, Marizaura. Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, Pedro ... [et al.]. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 119-138.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier, 2012.

DROR, Yehezkel. O administrador público tipo delta para o século 21. **Revista do Serviço Público**. Ano 48, Número 2, Mai-Ago 1997.

ISIDRO-FILHO, Antonio. Inovação no Setor Público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. In: CAVALCANTE, Pedro ... [et al.]. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 165-177.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, F. B. de, SANT'ANNA, A. de S., VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública — RAP**. Rio de Janeiro 44(6), p.1453-75, NOV./DEZ. 2010

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público Brasília**, 56 (3), p. 259-276 Jul/Set 2005.

ANEXO I - Quadro com as instituições e quantitativos

ADMINISTRAÇÃO DIRETA	SIGLA	SERVIDORES
Secretaria da Saúde	SESA	84
Secretaria da Educação	SEDUC	80
Secretaria do Planejamento e Gestão	SEPLAG	41
Secretaria da Fazenda	SEFAZ	25
Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado	CGE	18
Polícia Militar do Ceará	PMCE	17
Secretaria da Justiça e Cidadania	SEJUS	16
Secretaria das Cidades	CIDADES	12
Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará	AESP	10
Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará	EGPCE	10
Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social	SSPDS	8
Secretaria do Desenvolvimento Agrário	S.D.A	7
Secretaria Especial de Políticas sobre Drogas	SPD	7
Secretaria do Turismo	SETUR	6
Corpo de Bombeiros Militar do Ceará	CBMCE	5
Superintendência Estadual de Atendimento Socioeducativo	SEAS	5
Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social	STDS	5
Perícia Forense do Estado do Ceará	PEFOCE	4
Gabinete do Governador	GABGOV	3
Secretaria da Cultura	SECULT	3
Casa Civil	CASACIVIL	2
Procuradoria-Geral do Estado	PGE	2
Secretaria da Infraestrutura	SEINFRA	2
Secretaria do Meio Ambiente	SEMA	2
Secretaria do Esporte	SESPORTE	2
Secretaria dos Recursos Hídricos	SRH	2
AUTARQUIAS	SIGLA	SERVIDORES
Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará	ADAGRI	10
Departamento Estadual de Trânsito	DETRAN	4
Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará	ARCE	3
Assembleia Legislativa	AL	3
Departamento de Arquitetura e Engenharia	DAE	3
Agência do Desenvolvimento do Estado do Ceará	ADECE	2
Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará	IPECE	2
Instituto de Saúde dos Servidores do Estado do Ceará	ISSEC	2
Instituto do Desenvolvimento Agrário do Ceará	IDACE	2
Superintendência Estadual do Meio Ambiente	SEMACE	2
FUNDAÇÕES	SIGLA	SERVIDORES
Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FUNCAP	8
Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos	FUNCEME	3
Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará	NUTEC	3
Fundação Universidade Estadual do Ceará	FUNECE	2
Fundação Universidade Regional do Cariri	URCA	2
SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA	SIGLA	SERVIDORES
Companhia de Água e Esgoto do Ceará	CAGECE	87
Companhia Administradora da Zona de Processamento de Exportação do Ceará	ZPE	31
Companhia da Gestão de Recursos Hídricos do Estado do Ceará	COGERH	9
Companhia Cearense de Transportes Metropolitanos	METROFOR	3
EMPRESAS PÚBLICAS	SIGLA	SERVIDORES
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará	EMATERCE	3
Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará	ETICE	3
ÓRGÃOS EXTERNOS	SIGLA	SERVIDORES
Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	TJCE	39
CearáPortos	CEARÁPORTOS	7
Casa Militar	CM	5
Procuradoria-Geral de Justiça	PGJ	3
Tribunal de Contas do Estado do Ceará	TCE	2
Polícia Civil	PCCE	2
Ministério Público do Estado do Ceará	MPCE	2
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	TRE	1
MUNICÍPIOS	SIGLA	SERVIDORES
Fortaleza	PMF	24
Maracanaú	PMM	9
Crato	PMC	4
Pacajus	PMP	4
Palmácia	PMP	4
São Gonçalo do Amarante	PMSGa	3
Barreira	PMB	2
Itaitinga	PMI	1
TOTAL		677

Fonte: EGPCE – Sistema CAPACIT (2018)

ANEXO II - Relato dos instrutores Alberto Gonçalves Aragão e Antônio Augusto Almeida Cruz sobre o curso Liderança e Autodesenvolvimento

Enquanto instrutores não servidores da Escola de Gestão Pública – EGP, recebemos o desafio de criar, a partir do novo, um curso de Liderança e Autodesenvolvimento para servidores públicos, de preferência que ocupassem cargos de chefia e/ou exercessem a liderança na sua rotina diária.

Citamos no parágrafo anterior o nome desafio porque foi dessa forma que nos foi colocado desde o início, ou seja, de posse desse desafio, nos questionamos desde o primeiro momento quais seriam as melhores metodologias e materiais a serem utilizados durante o curso. No nosso planejamento priorizamos um misto de atividades incluindo apresentações em Power point, vídeos diversos, trabalhos em equipes, dinâmicas e jogos (*gamefication*), trabalhos individuais e estudos de casos, além de instrumentos de autoavaliação em determinadas habilidades de liderança, instrumentos de planejamento pessoal e textos para reflexão.

A partir da turma 10, entre essas atividades, aplicamos uma pesquisa sobre os Fatores Motivacionais e o Planejamento de Carreira. O objetivo foi tratarmos o assunto com dados concretos considerando cada turma como uma equipe, de forma que os participantes pudessem ter uma noção concreta de como trabalhar o tema motivação com a sua própria equipe. O resumo desse trabalho anexamos ao presente texto.

Dentre os tópicos estudados durante o curso, destacamos os seguintes assuntos:

Conteúdos trabalhados no curso Liderança e Autodesenvolvimento

Conteúdos trabalhados no curso de Liderança e Autodesenvolvimento	
• Comportamentos exemplares de um líder • As Habilidades Gerenciais • As 12 causas de fracasso da liderança • Perfil de liderança básico • Os 10 atributos de um líder • Estilos de Liderança • As 7 áreas de competência do líder para os novos tempos • Não mais gerentes tradicionais, as empresas precisam de líderes • A diferença entre chefe e líder • Comunicação eficaz • Conceitos de comunicação • Elementos da comunicação • Comunicação não verbal	• Condições que favorecem ou dificultam a percepção • <i>Feedback</i> • Delegação: Um gesto de sabedoria • Tirando vantagem do conflito • Como resolver o conflito • Planejamento como solução do conflito • Causas e soluções do conflito interpessoal • A gerência proativa dos conflitos • Pipeline da Liderança • Gestão do tempo • Matriz do Tempo • O que é Inovação • Gestão da Inovação no Setor Público

Durante os cinco primeiros meses de execução procuramos sempre fazer uma avaliação com as turmas e na sequência escutar da própria escola os feedbacks de todos os envolvidos. Esses retornos foram importantes para as devidas adaptações e ajustes finais que o curso passou a ter desde então. Portanto, as quatro primeiras turmas nos serviram para alinhar os conteúdos e atividades, a partir dessa percepção dos alunos, da coordenação da EGPC e da nossa própria avaliação sobre a nossa atuação, matéria e metodologia, o que nos deu mais segurança no sentido de que estávamos no caminho certo do que nos foi lançado como desafio no início.

Nossa maior preocupação era ter um curso de ótimo nível, sem subestimar ou superestimar a capacidade dos alunos, pois sabíamos que nem sempre teríamos somente líderes em sala de aula, mas, também colaboradores com ou sem cargo de chefia, encarregados de alguma área ou serviço específico nas secretarias onde trabalham.

Observamos principalmente, que os participantes saíam em sua maioria se conhecendo melhor e também se questionando onde poderiam evoluir enquanto profissionais e seres humanos. Essa percepção foi muito importante para melhor ajustarmos as atividades individuais, provocando em todos o desejo de aperfei-

.....

çoamento constante. Isso, mesmo sem uma pesquisa mais elaborada, mas, apenas por meio da observação e dos comentários ao longo dos dois anos, podemos comprovar pela participação de ex-alunos das turmas de liderança, em outros cursos, treinamentos e eventos complementares ou que fazem parte do Programa Executivo de Formação em Gestão Pública.

O fato de termos atividades diversas numa sequência não lógica, onde de tempos em tempos, havia uma provocação constante nos alunos, através da realização desse leque de atividades, provocou assim constantes surpresas e ocasionou uma sempre presente curiosidade e desejo de permanecer em sala de aula, o que foi bastante positivo para nós instrutores.

Foi identificado também que nas turmas onde havia uma maioria de alunos que já atuam como líderes, a qualidade e o nível das aulas ficavam muito interessantes, com debates baseados em experiências e relatos oportunos do dia-a-dia, enquanto em turmas com poucos líderes, os instrutores trabalhavam mais em exposições, como forma de compensar a carência de experiência em liderança dos alunos e prover mais informações sobre a atuação do líder.

Temos plena convicção que todo líder necessita de aprimoramento, mas necessita também ser incentivado e se motivar a se autodesenvolver, além de ter a preocupação de desenvolver sua equipe de colaboradores. E pelos feedbacks apresentados até o momento temos certeza que o curso caminha numa estrada segura, porém nos obriga a realizar mudanças, sempre necessárias, para que continue sendo atrativo e produtivo.

Atenciosamente,
Alberto Gonçalves **Aragão**
Antônio **Augusto** Almeida **Cruz**

CAPÍTULO 10

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA A DISTÂNCIA NA ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ – EGPCE NO PERÍODO 2015-2018: AVANÇOS E DESAFIOS

*Maria Elisaudia de Almeida Pereira¹
Marisângela Maria Ribeiro Guimarães²
Jairo Ferreira da Silva Júnior³*

Introdução

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE, desde sua criação, em 2009, dedica-se à educação do servidor público, principalmente o da esfera estadual, buscando desenvolver habilidades e competências fundamentais a uma gestão pública caracterizada pelos princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

1 Professora de Língua Portuguesa e Doutora em Linguística (UFC). E-mail: elisaudia_almeida@yahoo.com.br.

2 Analista de Sistemas e Mestranda em Informática Aplicada (UNIFOR). E-mail: ribeiro-marisangela@gmail.com

3 Psicólogo, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Mestrando em Computação Aplicada (UECE). E-mail: jairo.ferreirajr@egp.ce.gov.br e jairo.ferreirajr@jotanet.net

A EGPCCE visa, através da educação corporativa, treinar e desenvolver servidores, a fim de que contribuam para o crescimento de suas instituições. Nesse tipo de educação, é importante ressaltar a busca pela evolução das competências individuais dos participantes e a maximização das habilidades necessárias para cada função e/ou cargo ocupados.

Nesse sentido, a EGPCCE desenvolve seu processo educacional, por meio das modalidades de ensino: presencial e a distância. Essas modalidades são administradas pela Coordenadoria Pedagógica – COPED, que gerencia: a Célula de Educação Presencial – CEDUP; a Célula de Educação a Distância – CEDIS; e a Célula de Secretaria Escolar – CESES.

Neste trabalho, tratamos especificamente das ações de educação corporativa a distância realizadas pelas CEDIS no período 2015 a 2018. Esse período, como pode ser visto no Capítulo 7 deste livro, compreende o segundo ciclo de gestão da EGPCCE, em que o ensino a distância já está implementado e novas alternativas para uma oferta mais produtiva são buscadas.

Desse modo, objetivamos relatar como a educação a distância (EaD) vem sendo desenvolvida pela CEDIS, descrevendo as atividades até aqui operacionalizadas, a fim de avaliarmos em que medida avançamos e os desafios que se impõem para um novo momento de sua oferta.

Antes de abordarmos o funcionamento da EaD na EGPCCE, apresentamos breves considerações acerca dessa modalidade de ensino no Brasil e nas Escolas de Governo do Ceará.

1 A Educação a Distância no Brasil e nas Escolas de Governo do Ceará: breves considerações

As primeiras experiências de Educação a Distância - EaD se iniciaram nos Estados Unidos por volta do ano 1728. No entanto, há registros de um longo histórico em países como a Inglaterra, a Austrália, o Canadá, a Espanha e a China, entre outros (NUNES, 2009). No Brasil, tem-se notícia de atividades de Educação a Distância desde 1900, no Rio de Janeiro (ALVES, 2010), mas sua regulamentação como modalidade de ensino só

ocorreu com a Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, tendo suas diretrizes e metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei n.º 10.172/2001.

Atualmente, a EaD tem reconhecida sua importância e se expande consideravelmente no Brasil, sendo compreendida como a

modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005).

Como o contato direto (face a face) entre educador e educando é, praticamente, excluído na EaD, há a necessidade de que os conteúdos sejam tratados de um modo especial, ou seja, apresentem estrutura e organização que os tornem acessíveis, facilitando o aprendizado a distância, principalmente quando o curso é oferecido sem tutoria. Segundo Cirigliano (1983, p.19-20), a

necessidade de tratamento especial exigida pela ‘distância’ é a que valoriza o ‘design instrucional’, ou seja, o modo de tratar e estruturar os conteúdos para torná-los acessíveis à aprendizagem. O estudante a distância, ao tomar contato com o ‘material estruturado’, isto é, com conteúdos organizados segundo determinado ‘design’, é como se no texto ou no material estivesse em presença do próprio professor.

É importante ressaltar que outros elementos merecem especial atenção como: a metodologia, os recursos tecnológicos para criação de cursos, a plataforma que hospeda os cursos, a navegação no ambiente virtual de aprendizagem etc. Isso exige uma constante inovação e novas posturas das instituições que trabalham com o ensino a distância, pois é cada vez maior a procura por essa modalidade de ensino.

De acordo com o Censo EaD Brasil (ABED, 2017, p. 25), o

grande marco de 2017 para a EAD foi a flexibilização da regulamentação e, consequentemente, da oferta de cursos a distância por meio da Portaria Normativa nº 11, de 20 de junho de 2017. Com essa mudança, passou a ser possível criar instituições que oferecessem EAD sem a contrapartida presencial[...].

Essa flexibilização, certamente, tem o potencial de ampliar a oferta de cursos EaD por diferentes instituições. Segundo o Censo EaD Brasil (2017, p. 33), registrou-se um aumento do número de matriculados nos cursos corporativos a distância nos últimos anos. Em 2016, foram 1.280.914 matrículas e em 2017, 1.459.813.

Além disso, uma das maiores vantagens para a educação corporativa é a capilaridade da EaD. O colaborador/servidor pode ter acesso ao conhecimento em qualquer lugar e, em alguns casos, a qualquer tempo e em qualquer dispositivo, como explicita a Educação Ubíqua (BARBOSA, 2008). Os custos envolvidos na formação e capacitação de colaboradores/servidores na educação corporativa são sensivelmente diluídos na modalidade EaD, o que representa uma redução dos gastos.

Nesse contexto, a Rede de Escolas de Governo do Ceará, formada por doze escolas (entre elas, a EGPC), promoveu, em 2016, eventos de sensibilização para o desenvolvimento e a expansão da educação corporativa a distância nas instituições que a compõem.

A realização desses eventos foi pensada, considerando três aspectos: *i*) escolas que ofertam regularmente cursos na modalidade EaD; *ii*) escolas que ainda não ofertam formação nessa modalidade, mas planejam ofertá-la; e *iii*) escolas que já desenvolveram ações de formação em EaD e planejam diversificar suas ações formativas, retomando o trabalho com cursos no ensino a distância (ALMEIDA; PEREIRA, 2017).

O resultado observado, após os encontros e a realização de uma pesquisa, apontou para a necessidade da criação de novas estratégias, que viessem a potencializar e a valorizar a oferta de cursos na modalidade EaD. Com isso, cada escola de governo buscou

debruçar-se sobre algumas questões para traçar um diagnóstico do contexto presente e implementar ações de melhoria, visando ao crescimento em números e em

qualidade do ensino a distância no processo de formação continuada dos servidores públicos. (ALMEIDA; PEREIRA, 2017, p. 12).

Coube às escolas participantes da Rede a análise de suas ações e da sua realidade, para que os resultados já alcançados fossem avaliados e novas experiências viessem a ser planejadas, considerando o baixo custo da EaD e a sua expansão.

Desse modo, a partir da seção seguinte, relatamos as ações realizadas na educação corporativa a distância da EGPC, por meio da CEDIS, para então ressaltarmos os avanços e os desafios verificados até o momento atual.

2 A Célula de Educação a Distância – CEDIS

A Célula de Educação a Distância – CEDIS, ao ser criada pela EGPC, em 2009, representou, por meio da EaD, uma alternativa de oferta de educação corporativa mais voltada aos servidores que não têm como se ausentar do trabalho e/ou não residem em Fortaleza. Como destaca Gonzalez (2005, p. 33), o ensino a distância “é uma estratégia desenvolvida por sistemas educativos para oferecer Educação a setores ou grupos da população que, por razões diversas, têm dificuldade de acesso a serviços educativos”.

A CEDIS, vinculada à COPED, é composta, atualmente, por três servidores e um colaborador. As atividades são realizadas, com base no Planejamento Anual da EGPC e na programação mensal, por meio dos seguintes processos: planejamento do evento, contato com possíveis conteudistas, produção do curso (pelo conteudista e pela equipe CEDIS), cronograma de oferta, divulgação e inscrições, realização, acompanhamento (de secretaria, técnico e pedagógico), encerramento (fechamento de turmas no @NedGov e no Sistema Capacit), avaliação e pagamento do conteudista e/ou tutor. A cada ano, há uma meta anual de formação estabelecida, considerando o número de atendimentos satisfatórios. Para o ano de 2018, a meta é de 4.200 certificados.

Para operacionalizar as formações a distância foi criado,

.....

ainda em 2009, o Núcleo de Educação Governamental – @NedGov, com a oferta de cursos para gestores, multiplicadores e técnicos da EGPC e um curso piloto, Desenvolvimento Territorial, para servidores (SANTOS; TELES; VERÍSSIMO, 2014).

No período 2009 a 2014, primeiro ciclo de gestão da EGPC, houve a produção/oferta de 61 cursos com 9.370 atendimentos satisfatórios. Já no segundo ciclo, de 2015 a 2018, a produção/oferta até o momento, novembro de 2018, é de 70 cursos e 18.712 atendimentos com certificação. Desse modo, situamo-nos na estatística de aumento da demanda, registrada pelo Censo Ead Brasil, referida na seção anterior. Mas que estratégias foram utilizadas para esse crescimento?

Nas seções a seguir, buscamos responder a essa questão, apresentando os processos desenvolvidos pela CEDIS e a plataforma virtual @NedGov, com o enfoque das mudanças que foram executadas.

2.1 Divulgação e inscrições dos cursos

A divulgação e inscrições dos eventos de formação na CEDIS começam logo após a elaboração do cronograma de oferta do mês, geralmente, com cerca de 20 dias de antecedência do início do curso, por e-mail e no site da Escola (programação e notícia). A divulgação via e-mail é enviada ao Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas – GTDEP ou ao setor de Recursos Humanos - RH dos órgãos e entidades estaduais da administração direta e indireta, que em sua maioria tem acesso ao Sistema Capacit (no qual é feita a pré-inscrição). Além desses órgãos e entidades, recebem a divulgação, e realizam inscrições por e-mail, instituições municipais de Fortaleza e instituições localizadas na região metropolitana e no interior.

Até 2015, o e-mail enviado continha em seu corpo uma mensagem com dados do evento, sendo enviados como anexos a Ficha Técnica do Curso (documento com a descrição do curso, objetivos, conteúdo programático, período de inscrições e de realização, informação sobre conteudista/tutor) e a Ficha de

Inscrição, encaminhada, posteriormente, pelo GTDEP/RH ao interessado em participar do evento.

No ano de 2016, para tornar a mensagem de divulgação mais atrativa, foi realizada no corpo do e-mail a inserção (*in-line*) de um banner, como ilustra a figura 1.

Figura 1: Banner do Curso Introdução à Gestão para Resultados

Escola de
Gestão Pública
do Estado do Ceará

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
E GESTÃO
Estado do Ceará

EaD "Introdução à Gestão para Resultados"

Período: 19/10 a 30/11/2016 - 40 h/a

GESTÃO PARA RESULTADOS

**Inscrições :
03/Out a
17/Out**

Favorecer a compreensão do conceito de Gestão para Resultados aplicado na implementação das políticas públicas, enfatizando avanços, desafios

Solicite sua inscrição:

- Apenas órgãos estaduais já cadastrados (representante do RH/GTDEP) acessar o site www.seplag.ce.gov.br - Acesso a Sistemas - Guardião - Sistema de Capacitação - "CAPACIT 2".
- As instituições não cadastradas no sistema de Capacitação: encaminhar a ficha de inscrição (devidamente preenchida) para inscricao.nedgov@egp.ce.gov.br, utilizando o e-mail da instituição ou o e-mail da unidade de ensino.
- Contatos: (85) 3101.3877 - (85) 3488.3548

Fonte: Arquivos da CEDIS (2016)

O banner de divulgação (figura 1) apresenta o nome e a carga horária do curso, período de inscrição e de realização, imagem do evento, instruções para pré-inscrição e, por último, números dos telefones da CEDIS. Essa turma do curso Introdução à Gestão para Resultados, conforme relatório do Sistema Capacit (2018), alcançou o total de 274 inscrições e 199 certificações ao final.

2.2 Produção e oferta de cursos

No período de 2015 a 2018, a produção e a oferta de cursos a distância pela CEDIS foram sendo ampliadas, devido a um crescimento gradativo da procura pelos servidores e às mudanças, que foram sendo implementadas pela gestão da EGPCE (tabela 1).

Tabela 1: Dados Gerais da CEDIS no Período 2015-2018

Ano	Produção/ Oferta de Cursos	Quantidade de Turmas	Inscritos	Atendimentos Satisfatórios
2015	9	61	3.639	2.329
2016	20	89	6.843	4.718
2017	20	62	7.344	5.443
2018 (Até Nov.)	21	102	8.903	6.222
TOTAL	70	311	26.729	18.712

Fonte: EGPCE - Sistema Capacit (2018)

Como podemos observar na tabela 1, houve uma nova produção/oferta de cursos EaD de 2015 para 2016, momento em que houve uma reorganização da CEDIS. Em 2015, somente dois dos nove cursos ofertados foram produzidos na Célula de Educação a Distância, os demais eram cedidos pelo SERPRO, devido ao Acordo de Cooperação Técnica – ACT assinado com a EGPCE.

No final do ano de 2015, devido a mudanças na administração do SERPRO, o ACT foi rompido e, em janeiro de 2016, foi iniciada uma nova produção de cursos. Ao final do ano, já estávamos com mais do dobro de cursos em relação a 2015, como pode ser observado na tabela 1. Em 2017, mantivemos o mesmo número, mas novos cursos foram produzidos em virtude do lançamento do Programa Executivo de Formação em Gestão Pública – PFGP⁴.

⁴ Você pode saber mais sobre esse programa lendo o Capítulo 8 deste livro, que o apresenta desde a criação ao ensaio avaliativo.

Para a oferta desse programa, a EGPCE distribuiu a carga horária dos eventos das quatro áreas de expertises, que estão sendo executadas, nas modalidades de ensino presencial e a distância, conforme indica o tabela 2.

Tabela 2: Áreas de Expertise do PFPG

Área de Expertise	Carga horária por modalidade de ensino		Carga horária total
	Presencial	EaD	
Gestão Administrativo-financeira Aplicada ao Setor Público	(152 h/a)	(120h/a)	272
Gestão de Pessoas no Setor Público	(80 h/a)	(180h/a)	260
Gestão Pública e o Controle Interno	(172 h/a)	(72 h/a)	244
Planejamento, Orçamento e Modernização Organizacional	(120 h/a)	(100 h/a)	220

Fonte: EGPCE - Cartilha do Programa Estratégico de Formação de Gestores Públicos (2016)

Desse modo, coube à CEDIS a produção de 10 cursos, sendo três deles lançados, ainda em 2016, com três turmas pilotos: Gestão de Compras; A Previdência Social do Servidor Público Estadual e Introdução à Gestão para Resultados. É importante ressaltar que este último vem sendo oferecido para todas as áreas de expertise em andamento. Em 2017, quando o programa passou a ser executado, produzimos e ofertamos os outros sete cursos.

No que diz respeito à produção dos conteúdos dos cursos, além da Matriz de Design Instrucional para planejamento e organização das aulas e atividades a serem desenvolvidas, foi criado um Guia de Recursos Interativos para os conteudistas (figura 2).

Figura 2: Guia de Recursos Interativos



Fonte: Arquivos da CEDIS

Esse guia tem o objetivo de permitir aos conteudistas um alinhamento da intencionalidade didática do curso com as tecnologias e mídias que disponibilizamos, pois, como resalta Alves (2010, p. 5), o sucesso da EaD depende não só de sistemas e programas bem definidos, mas também de “recursos humanos capacitados, material didático adequado e meios apropriados de se levar o ensino desde os centros de produção até o aluno”.

2.3 Acompanhamento dos eventos

O acompanhamento do cursista pela CEDIS é realizado via telefone e/ou e-mail e, muito raramente, de forma presencial. Nesse sentido, tentamos estar próximos do cursista e, ao mesmo

tempo, reconhecemos a “necessidade de tratamento especial exigida pela distância” (CIRIGLIANO, 1983, p.19).

Nosso acompanhamento se inicia com a confirmação da inscrição. Para cada participante e representante(s) do GTDEP/RH é enviada uma mensagem de confirmação de inscrição/matricula. Depois disso, esclarecemos as dúvidas que nos chegam por telefone ou por e-mail, no endereço eletrônico: inscricao.nedgov@egp.ce.gov.br.

Após o encerramento das inscrições e a inserção das turmas na plataforma virtual, são enviadas mensagens com os desejos de boas-vindas e as orientações de acesso (geralmente, dois dias antes de iniciar o evento). Na data de início do curso, essa mensagem é reenviada, utilizando-se o endereço eletrônico: moodle@egp.ce.gov.br. As solicitações de suporte técnico, principalmente devido a dificuldades de acesso, são encaminhadas para esse e-mail ou resolvidas nas ligações telefônicas. Por esse e-mail, também é realizado o acompanhamento pedagógico.

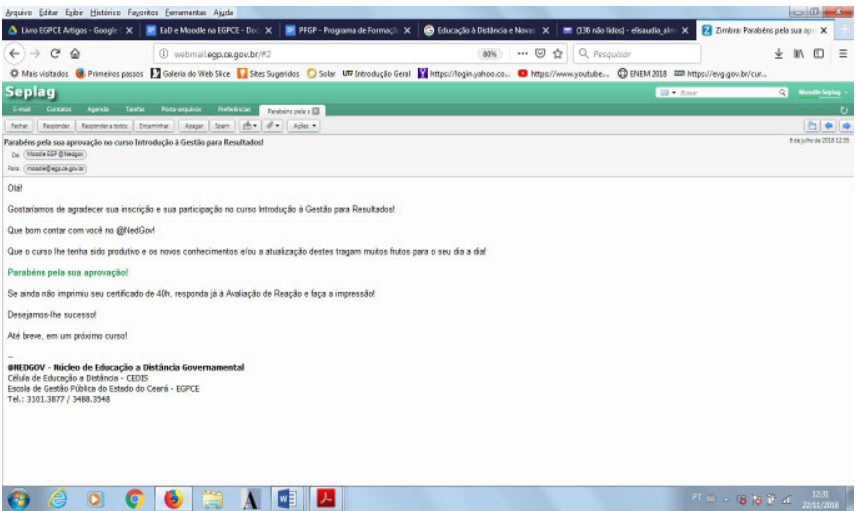
Esse acompanhamento, realizado pela CEDIS, nos cursos sem tutoria, dominantes em nossa oferta, é baseado no relatório diário criado para análise dos acessos e das atividades realizadas pelos cursistas até a finalização do evento. Com isso, vamos avaliando a participação do cursista durante toda a formação a distância e determinando estratégias de intervenção para acompanhá-lo e motivá-lo ao estudo, a fim de que dê continuidade às suas leituras e às avaliações até concluir o evento em que se matriculou. Para os cursos com tutoria, foi criado um instrumental, que possibilita esse acompanhamento diário, uma vez que não se disponibilizam, para essa função, as mesmas permissões de acesso de quem trabalha na CEDIS.

A proposta então é a de que a motivação dos cursistas, por meio da CEDIS ou pela tutoria, seja provocada pelo envio de mensagens, em dias alternados para: *i)* quem demora a fazer o acesso ao evento, ficando classificado como “nunca”; *ii)* quem está com atividades atrasadas, considerando o prazo de cada aula e a data de sua abertura; *iii)* quem acessou e não foi realizando as atividades propostas.

Por último, buscamos reconhecer o esforço e a dedicação do nosso participante, encaminhando e-mails (figura 3) com

mensagens de “Parabéns” pela aprovação e a despedida “Até o próximo curso”, o que representa o desejo de revê-lo e um convite para continuar seu processo de formação.

Figura 3: E-mail enviado ao cursista pela aprovação no curso



Fonte: Arquivos da CEDIS

Tentamos, portanto, criar um ambiente em que o cursista/servidor público sinta-se acolhido e fazendo parte da instituição que promove o curso, estabelecendo assim uma relação mais próxima, quase personalizada, o que é apontado por Holmberg (1985) como um dos elementos essenciais a prática do ensino a distância.

2.4 Avaliação dos cursos

Na Célula de Educação a Distância – CEDIS, são desenvolvidos dois tipos de avaliação: a de aprendizagem e a avaliação de reação (conhecida também com avaliação de satisfação).

A avaliação de aprendizagem é realizada a cada unidade ou aula de um curso, observando-se sua carga horária. Por exemplo: em cursos com 20h/a, temos duas aulas e duas avaliações; em cursos com 40h/a, temos quatro aulas e quatro atividades avaliativas etc. Nos cursos sem tutoria, há somente atividades avalia-

tivas, em que são trabalhadas questões com análise de itens para múltipla escolha ou única escolha, análise de itens, assinalando “verdadeiro ou falso”, relacionamento e preenchimento de colunas. Nos cursos com tutoria, além das “Atividades Avaliativas”, a avaliação da aprendizagem é composta por fóruns de participações. Com isso, há mais interação e a aprendizagem compartilha da pela troca de conhecimentos.

A Avaliação de Reação é um instrumental utilizado na CEDIS/EGPCE para a avaliação de seus cursos e a melhoria contínua de seus processos. O formulário dessa avaliação é disponibilizado no ambiente virtual, sendo a última atividade a ser desenvolvida pelo(s) cursista(s) antes da impressão de seu(s) certificado(s). À medida que novos recursos são inseridos no Núcleo de Educação Governamental – @NedGov, a ser descrito na próxima seção, novos itens passam a integrar o instrumental.

Dessa forma, compreendemos a avaliação com um processo que exige “decisão do que fazer ante ou com ele”, ou seja, como “uma ação que direciona o objeto numa trilha dinâmica de ação” (LUCKESI, 1995, p. 93).

3 Núcleo de Educação Governamental – @NedGov: ações de 2015 a 2018

O @NedGov vem sendo desenvolvido, desde o primeiro momento, em uma instância do Moodle⁵, com o objetivo de projetar uma plataforma para oferecer aos envolvidos no processo ensino-aprendizagem a distância – educadores, administradores e alunos – um sistema capaz de executar vários processos simultâneos, sem falhas (robusto), comprometido com a proteção dos dados e da privacidade do usuário (seguro) e de fácil implantação em uma nuvem privada ou em um servidor para controle total (integrado).

A escolha por essa instância justificou-se por se tratar de um sistema *Open Source*, regido sob a Licença Pública Geral GNU⁶, o

5 Acrônimo de “Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment”, um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual.

6 As licenças GPL são utilizadas por projetos de software livre e de código fonte aberto.

que permite uma grande variedade de estilização, “qualquer pessoa pode adaptar, estender ou modificar o Moodle para projetos comerciais e não comerciais sem qualquer taxa de licenciamento e se beneficiar da economia, flexibilidade e outras vantagens de usar o Moodle” (MOODLE.ORG, 2018), assim também fica de acordo com o decreto nº 29.255 de 2008, que instituiu o uso de software livre no governo do estado do Ceará.

3.1 Plataformas e *layouts* criados

O primeiro modelo de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da EGPCCE foi desenvolvido com a utilização da versão 1.9 e publicado na web com o nome de “moodle”. Posteriormente, uma nova instância, então denominada “moodle2” (figura 4), foi lançada e foi adotada a mesma versão. Essa instância funcionou até o final do primeiro semestre de 2016.

Figura 4 - Layout do Moodle2



Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/moodle2>

Desse modo, em agosto de 2016, uma nova plataforma do @NedGov foi criada, tendo como *link* de acesso o endereço: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov>. Essa nova instância foi baseada na versão 3.0, passando a ser específica da EaD. As instâncias anteriores atendiam tanto ao público do núcleo presencial quanto ao público da educação a distância. A criação de instâncias específicas para cada um dos núcleos aconteceu quando a

.....

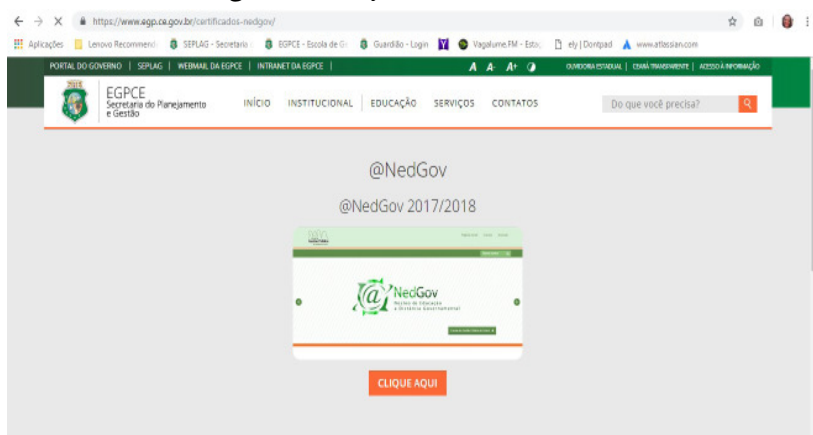
CEDIS precisou ampliar sua oferta, sendo necessário um maior espaço virtual para o desenvolvimento dos cursos.

A mudança trouxe uma série de benefícios dentre os quais podemos destacar: design mais intuitivo, limpo, atrativo e adoção do conceito de responsividade. Isso quer dizer que, ao acessar de um dispositivo móvel, diferentemente do que acontecia no acesso à plataforma anterior, o conteúdo é exibido em sua íntegra, sendo reposicionado, conforme o ambiente do usuário, independentemente do equipamento de acesso (notebook, celular ou tablet).

No ano de 2017, o @NedGov foi mais uma vez atualizado, sendo denominado @NedGov3. Houve, então, a migração para a versão 3.2, que vem sendo utilizada até o momento. A ideia de um novo @NedGov surgiu com base nas Avaliações de Reação dos cursos, nas quais cursistas postaram comentários como, por exemplo: “Falta versão em PDF para visualizar/estudar em dispositivos móveis.”; “Meu computador quebrou e não tive como acessar ao conteúdo do curso.” Com isso, verificamos que a plataforma era adaptativa aos dispositivos móveis, mas o conteúdo do material fornecido ainda não.

Novas atualizações foram implementadas pela CEDIS no @NedGov, ainda em 2017, com o lançamento do Programa Executivo de Formação em Gestão Pública - PFGP. Além da nova instância da plataforma, o formato adotado na confecção dos cursos e a disponibilização deles na plataforma também necessitou de ajustes. Foram então instituídos elementos básicos, que vieram a compor o novo formato disponibilizado (figura 5).

Figura 5 - Layout do @NedGov3



Fonte: <https://www.egp.ce.gov.br/certificados-nedgov/>

Adotamos a medida de estruturar um modelo padrão de curso, a fim de permitir que o conteúdo também fosse visualizado por meio desses dispositivos (notebook, celular, tablet etc). De acordo com Litto (2010), estruturar um curso significa disponibilizar leituras, talvez atividades práticas de aprendizagem e, possivelmente, uma prova para mensurar a absorção dos conhecimentos fornecidos. Essa padronização permitiu que os alunos passassem a ter acesso a informações importantes de maneira mais rápida e fácil.

Os ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) são hoje importantes softwares desenvolvidos com a principal finalidade de tornar a experiência dos alunos mais proveitosa dentro da sala de aula virtual, oferecendo atividades lúdicas e atraentes, fazendo com que esses alunos aprendam de maneira mais prazerosa, desenvolvendo as atividades no seu próprio ritmo além de possibilitar a interação entre eles. (GUIMARÃES, 2016, p.01).

Para proporcionar maior independência aos cursistas durante o acesso ao @NedGov3, foram realizadas mudanças na “Área de login”. Na figura 6”, é possível observar uma inovação, que é a caixa de “Atenção”, na cor laranja, em que consta a informação da senha padrão do sistema. Isso vem evitando que o cursista tenha

de aguardar uma orientação da CEDIS para iniciar seu curso. Caso tenha havido alteração de senha pelo usuário e ele não se lembre da que cadastrou, ao fazer seu acesso, ele tem a opção de clicar na pergunta “Esqueceu o seu usuário ou senha?” (lado esquerdo inferior, bloco verde, na figura 6) para conseguir acessar.

Figura 6 - Área de Login do Nedgov3

Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

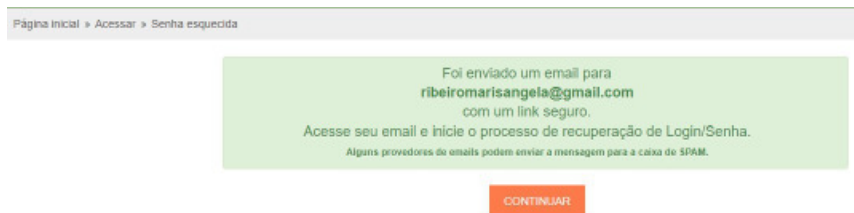
Após realizar o último procedimento indicado na figura 6, a tela apresentada, na figura 7, solicita que o usuário insira o número do seu CPF e clique no botão “Recuperar Senha”.

Figura 7 - Área de recuperação de senha do Nedgov3

Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

Finalizado o procedimento da figura 7, uma mensagem informa para qual endereço de e-mail foi enviado o *link* de recuperação de senha (figura 8). Depois disso, ele deve acessar normalmente o curso em que está matriculado.

Figura 8 - Mensagem para a recuperação da senha



Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

Outras estratégias foram implementadas para tornar a navegabilidade mais eficiente, pois, de acordo com Bittencourt; Bittencourt e Santos (2011), o maior problema de usabilidade verificado no Moodle está ligado ao uso das ferramentas, que estão dispostas em locais de difícil acesso, o que dificulta a interação dos alunos e o acesso direto às mesmas. Nesse sentido, inserimos o redirecionamento do cursista, logo após digitar seus dados de acesso, para a página “Visão geral dos cursos” (figura 9). Assim, procuramos facilitar a navegação do cursista e torná-la mais rápida. É importante ressaltar que essa página é individual e somente são mostrados os cursos em que, especificamente, esse participante foi matriculado.

Figura 9 - Visão Geral dos Cursos no @NedGov3



Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

Podemos visualizar na figura 10, a seguir, a página padrão de cada turma, que passou a ter em sua parte superior: uma agenda exposta com o período de realização do curso (lado direito) e um mural (parte central), no qual constam informações essenciais (nome do curso, imagem padrão e turma), uma mensagem de boas-vindas e, sempre que necessário, avisos cuja função é a de lembrar uma atividade planejada para o curso, que não deve ser esquecida pelo participante.

Figura 10 - Página inicial do Curso IGPR



Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

Após o mural, conforme ilustra a figura 11, foram inseridos quatro links que antecedem o vídeo de apresentação do curso: “Avisos”; “Guia do Aluno”; “Fórum de Apresentação” e “Biblioteca”. Ao clicar em avisos, o participante tem acesso a mensagens de interesse geral. O guia do aluno, por sua vez, traz informações importantes sobre o curso: breve apresentação; objetivos; público-alvo; carga horária; metodologia; conteúdo programático; processo de avaliação etc. O Fórum de Apresentação é um recurso usado para promover a interação inicial dos participantes. Assim, eles não se sentem tão sozinhos, principalmente nos cursos que são realizados sem tutoria. Por último, temos a Biblioteca, local que hospeda o material de apoio do curso, referido/linkado nos tópicos das aulas. Logo abaixo desses *links*, visualizamos a primeira imagem (logomarca da EGPCE) do vídeo de apresentação do curso, um recurso inserido também em 2017. O vídeo, geralmente, é produzido com a fala do conteudista, que trata de aspectos gerais e essenciais do curso.

Figura 11 - Página inicial do Curso IGPR



Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

Na sequência da página inicial do curso, foram criados *links* para as aulas, divididas em blocos e estes, subdivididos (figura 12). O primeiro destes, denominado “Conteúdo da aula”, é composto por uma apostila em pdf que é ilustrada, colorida e disponibilizada para download e impressão. O mesmo conteúdo pode ser visualizado, logo a seguir, pelo participante, em formato de página web, adaptável aos dispositivos móveis.

Figura 12 - Página inicial do Curso IGPR

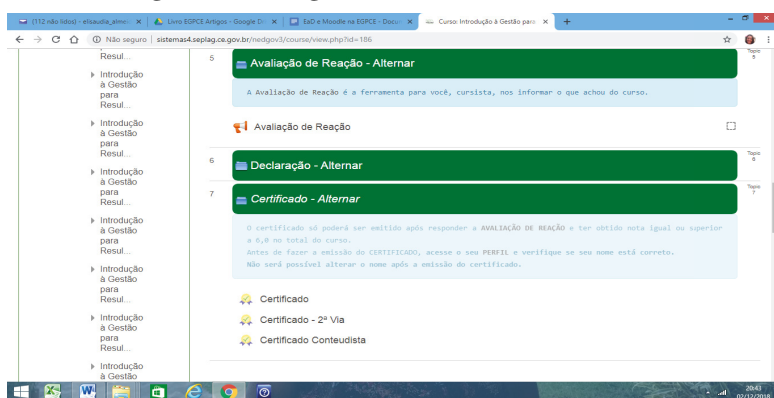


Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

Com isso, os participantes podem acessar a todo o conteúdo das aulas. O segundo sub bloco, denominado “Atividades Avaliativas”, traz os questionários, que constituem as avaliações do curso e geram notas e a média para aprovação.

Após os blocos das aulas, está o *link* da Avaliação de Reação, já descrita na seção anterior. O acesso a esse *link* é obrigatório para o cursista aprovado e antecede a impressão de Declaração ou Certificado, últimos blocos (figura 13).

Figura 13 - Página inicial do Curso IGPR



Fonte: <http://sistemas4.seplag.ce.gov.br/nedgov3>

Relatos nas Avaliações de Reação trouxeram críticas do tipo: “Tema do curso interessante, mas conteúdo não muito dinâmico!”; “Só sentir falta de ter um material mais atrativo, porque pra mim é mais fácil pra assimilar e até mesmo fixar melhor”⁷. Isso nos fez refletir e criar modelos mais dinâmicos de distribuição do conteúdo, baseados numa paleta de cores distintas, por eixos de aprendizagem. Além disso, houve a criação de personagens (figura 14), que foram introduzidos, em caixas de diálogo, ao longo do conteúdo, com o intuito de favorecer o norteamiento do cursista e de reduzir a possibilidade de solidão no seu processo de aprendizagem.

⁷ Transcrição *sic*.

Figura 14 - Personagens criados



Fonte: Arquivos da CEDIS (2017)⁸

Com isso, foram inseridas nas aulas caixas, em que os personagens dão dicas, chamam a atenção para aspectos relevantes do conteúdo, propõem desafios, atividades práticas, reflexões, exercícios de fixação etc.

Vamos então à próxima seção, na qual destacamos nossos avanços, associando-os aos desafios, que se impõem até o momento.

4. Avanços e desafios da Cedis

A CEDIS desde 2015 avançou em seus vários processos. A divulgação e as inscrições alcançaram um maior público, mas podemos ainda chegar a atender um maior número de municípios do Ceará e quem sabe estender a oferta de cursos à sociedade civil. Para este último atendimento, é necessária uma mudança na legislação da EGPCE.

A produção e a oferta de cursos cresceram. Na tabela 3, verificamos que no ano de 2015, nove cursos foram ofertados para 61 turmas, com um número total de 3639 inscritos, dos quais resultaram 2329 atendimentos satisfatórios. Ao se comparar com 2018, até o mês de novembro, constatamos um aumento de 133,3% de cursos ofertados, com 67,2 % a mais de turmas, o que gerou o crescimento de 144,6% no total de inscritos e de 167,1% de atendimentos satisfatórios.

8 Elaboração do estagiário Vinícius Barrozo. Todos os anos, no segundo semestre, a EGPCE recebe estagiários, por meio de uma parceria com as escolas públicas profissionalizantes. Na CEDIS, há sempre duas vagas de estágio.

Tabela 3: Dados Gerais da CEDIS no Período 2015-2018

Ano	Produção/ Oferta de Cursos	Quantidade de Turmas	Inscritos	Atendimentos Satisfatórios
2015	9	61	3639	2329
2018 (até nov.)	21	102	8903	6222
%	+133,3%	+67,2%	+144,6%	+167,1%

Fonte: EGPCE - Sistema Capacit (2018)

Na tabela 4, observamos que ocorreu um crescimento significativo de atendimentos satisfatórios, passando agora a representar quase 70% do total de inscritos.

Tabela 4: Dados Gerais da CEDIS no Período 2015-2018

Ano	Inscritos	Atendimentos Satisfatórios	% Satisfatórios	Evadidos	% Evadidos
2015	3639	2329	64%	535	14,7%
2018 (Até nov.)	8903	6222	69,8%	1001	11,2%

Fonte: EGPCE - Sistema Capacit (2018)

Em 2015 a taxa de evasão chegou perto dos 15%, em 2018 ficou um pouco acima de 11%. A redução da taxa de evasão é um desafio a ser vencido. Pelas justificativas que recebemos dos cursistas, um dos principais motivos é a falta de tempo para fazer o curso, devido às atividades profissionais. Ao se considerar as mudanças já implantadas, acreditamos que a atual produção de cursos pode ser mais diversificada, incluindo o Mooc⁹ que permite uma maior flexibilização da metodologia e do tempo para sua realização e conclusão. Além disso, outras estratégias de acompanhamento pedagógico precisam ser criadas, a fim de que

9 Do inglês *Massive Open Online Course* (**MOOC**), é um tipo de curso aberto oferecido por meio de ambientes virtuais de aprendizagem, ferramentas da Web 2.0 ou redes sociais que visam oferecer para um grande número de alunos a oportunidade de ampliar seus conhecimentos num processo de co-produção (Wikipedia).

o cursista sinta-se apoiado no ambiente virtual de aprendizagem, pois conforme Litto (2010, p. 46):

as mais bem-sucedidas instituições de EAD normalmente fazem um trabalho sério e continuado de apoio ao aluno, o que pode representar a diferença entre levar a bom termo o curso ou desistir, da oportunidade de realização pessoal.

Para continuar tornando produtivo nosso processo de avaliação, devemos considerar as críticas e sugestões que vêm sendo postas na Avaliação de Reação sobre o @NedGov. Por exemplo:

o que se deve trabalhar é com relação à plataforma, sugiro que se usem mais ferramentas de interação com adoção de mecanismos de aprendizagem que prendam a atenção do educando. Mais vídeos, links, áudio, recursos visuais no ambiente visando prender e despertar o interesse do aluno e tornando o processo de aprendizagem mais eficiente. (Aluno do curso IGPR).

A inserção de vídeos e mais recursos audiovisuais, assim como a adoção do Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG) são grandes desafios para um novo momento da EaD na CEDIS.

Esse modelo, de acordo com Brasil (2014) deve nortear o desenvolvimento e a adaptação de conteúdos digitais para garantir o acesso a todos. É baseado em recomendações, que dão suporte ao desenvolvimento de materiais digitais acessíveis, de uma forma padronizada, de fácil manutenção e implementação de recursos voltados para a acessibilidade de maneira geral, beneficiando a deficientes e a pessoas que não são declaradas como tais. A adoção de contrastes de tela, aumento de fontes, material desenvolvido de maneira adequada para a interpretação dos leitores de tela, vídeos com tradução para libras, disponibilização de navegação facilitada através do teclado, são alguns dos aspectos a serem inseridos no @NedGov.

Considerações finais

Buscamos neste trabalho apresentar o desenvolvimento da EaD pela CEDIS/EGPCE no período 2015 a 2018, enfocando os avanços alcançados e os desafios que se projetam até o momento.

Constatamos que há vários avanços, os quais se refletem nas metas alcançadas no segundo ciclo de gestão da EGPCE, quando o número de atendimentos satisfatórios quase duplicou em relação ao primeiro ciclo. Estamos atendendo a um maior número de cursistas tanto em Fortaleza quanto na Região Metropolitana e no interior, mas esse número pode ser expandido, se pensarmos nas localidades a que a EaD pode chegar.

Processos como a oferta, a produção e o acompanhamento de cursos avançaram, mas podem ainda ser aperfeiçoados, para, em conjunto com os recursos tecnológicos audiovisuais e de acessibilidade a serem implantados no @NedGov, favorecerem a redução do índice de evasão atual.

A EaD é, portanto, uma das formas mais efetivas de formação e de qualificação de profissionais na EGPCE, constituindo-se como uma ferramenta essencial de transmissão/compartilhamento de saberes e de acesso à democratização da informação. Isso se traduz nas seguintes palavras: “Muito boa essa qualificação de servidores por metodologia EAD. Estou prestes a me aposentar, mas foi uma das coisas que mais marcou a minha vida profissional” (Mensagem enviada pelo cursista J.N.M.C.).

Referências

ABED. **Censo EAD.BR**: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2017. Curitiba: InterSaberes, 2017.

ALMEIDA, D. M.; PEREIRA, M. E. de A. Educação a Distância na Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará: Percepção do Contexto Presente para Projeção de Ações Futuras. **X Congresso Consad de Gestão Pública**. 2017.

ALVES, J. R. M. **Educação à Distância e Novas Tecnologias de Informação e Aprendizagem**. 2010 Disponível em < http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EAD/EDUCADIST.PDF>. Acesso em: 16 nov. 2018.

BARBOSA, D. N. F. et al. Em direção a Educação Ubíqua: aprender sempre, em qualquer lugar, com qualquer dispositivo. **Renote**: revista novas tecnologias na educação [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS, 2008.

BITTENCOURT, I. G.; BITTENCOURT, I. M.; SANTOS, C. N.; Usabilidade e os problemas do Moodle: o caso da Educação Universitária. **17º Congresso Internacional de Educação a Distância**, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 5.622**, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: . Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. **eMAG**: Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, SLTI, 2014. Disponível em: <<http://emag.governoeletronico.gov.br/>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

CIRIGLIANO, G. J. **La educación abierta**. Buenos Aires: El Ateneo, 1983.

GONZALEZ, M. **Fundamentos da tutoria em educação a distância**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GUIMARÃES, M.M.R. Khan Academy: utilização no processo de construção da lógica à luz da inteligência matemática de Gardner. **SIED:EnPED**. São Carlos, SP, 2016. Disponível em: <<http://www.sied-enped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2016/article/view/1302>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

HOLMBERG, B. **Educación a distancia**: situación y perspectivas. Buenos Aires: Kapeluz, 1985

LITTO, F. M. **Aprendizagem a distância**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2010.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 2ed. São Paulo: Cortez, 1995.

MOODLE ORG. **About Moodle**, 2018. Página inicial. Disponível em: <https://docs.moodle.org/35/en/About_Moodle>. Acesso em: 16 nov. 2018.

NUNES, I. B. A história da EaD no Mundo. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Prentice Hall, 2009. p 2 - 8.

SANTOS, F. M. L. N.; TELES, F. M. C.; VERÍSSIMO, P. D. Implantação do Núcleo a Distância Governamental (@NedGov) da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará: possibilitando a elevação do nível das competências dos servidores públicos. In: SANTOS, F. M. L. N. *et al* (Orgs.). **Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará**: marcas de uma caminhada. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2014.

CAPÍTULO 11

A IMPLANTAÇÃO DA AGENDA AMBIENTAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - A3P NA ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ - EGPCE

Carlos Augusto Paiva Santana Filho¹

Lúcia Maria Gonçalves Siebra²

Jairo Ferreira da Silva Júnior³

Introdução

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE), foi criada pela Lei 14.335 de 2009. A EGPCE é um órgão da Administração Direta, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), que desenvolve ações de capacitação para os gestores, servidores e empregados públicos, possibilitando o desenvolvimento pessoal e profissional, com o objetivo de elevar o padrão de qualidade e agilidade do serviço público no Estado do Ceará (CEARÁ, 2016).

Os eventos de formação da EGPCE são categorizados nos seguintes eixos temáticos:

- 1 Analista de Sistemas, Especialista em Gestão de Projetos. E-mail: carlos.augusto@egp.ce.gov.br e santana.caugusto@gmail.com
- 2 Psicóloga (UFC), Mestre em Administração (FEA-USP), Doutora em Espaço Público e Regeneração Urbana (Universidade de Barcelona-UB). E-mail: lucia.siebra@egp.ce.gov.br e luciasiebra@gmail.com
- 3 Psicólogo, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Mestrando em Computação Aplicada. E-mail: jairo.ferreirajr@egp.ce.gov.br e jairo.ferreirajr@jotanet.net

1. Administrativo-financeiro
2. Controle Interno
3. Desenvolvimento sustentável
4. Gestão e desenvolvimento de pessoas
5. Modernização organizacional
6. Planejamento, orçamento e finanças
7. Previdência
8. Tecnologia da Informação e Comunicação

Fonte: EGPCE, 2015

De acordo com Brundtland (1991), “em essência, o **Desenvolvimento Sustentável** é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional, se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades humanas” (BRUNDTLAND, 1991. p. 49).

Como podemos observar, a EGPCE possui um eixo voltado para o **Desenvolvimento Sustentável**, porém identificou-se que esse era o eixo com menor número de atendimentos em consequência da pouca demanda por parte das setoriais e ainda, pouca adesão do público aos cursos com afinidade à temática.

Além da questão relatada, o fato da escola ser um ambiente com ampla circulação de pessoas, colabora para a produção de grande quantidade de resíduos sólidos, gerados por servidores e cursistas, causando também uma maior preocupação com o uso racional de energia e água. Para produzir o material didático, certificados e documentos dos processos internos, é necessário uma grande quantidade de impressão em papel. Com objetivo de promover um bom atendimento aos alunos, as salas de aula e laboratórios são ambientes refrigerados com ar condicionado e que possuem iluminação artificial. Adiciona-se a preocupação com a quantidade de material descartável utilizado diariamente pelos alunos da EGPCE. Com isso, observou-se a necessidade de discutir o uso racional dos recursos naturais e gestão dos resíduos sólidos gerados pelos alunos e também por servidores da EGPCE.

.....

A Escola de Gestão encontrou no programa do Ministério do Meio Ambiente (MMA), A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública, uma oportunidade para direcionar suas ações e assim solucionar os problemas citados. Esse programa “objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade” (BRASIL MMA, 2016, p. 12).

Desse modo, relataremos neste texto, como se deu o processo de adesão e implantação do programa A3P na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, descrevendo as ações até aqui desenvolvidas. Antes porém, apresentaremos ideais inspiradores preconizados pelos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) adotados pela agenda ambiental da ONU - Organização das Nações Unidas.

1 ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU

No ano 2015 a Organização das Nações Unidas promoveu um evento em Nova York com a participação de 150 lideranças mundiais no qual foram definidos e pactuados os 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODS) a serem implementados por todas as nações até o ano 2030.

Os ODS são constituídos por temáticas diversas e tem como propósito maior a construção de um mundo justo, onde não exista fome, no qual as pessoas sejam tratadas com consideração, os direitos sejam respeitados e no qual se plante um amanhã possível para as próximas gerações.

Foram definidos 17 objetivos: 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável; 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades; 4. Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos; 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas; 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos; 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e

a preço acessível à energia para todos; 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; 9. Construir infra-estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação; 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles; 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis; 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos; 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável; 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade; 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis; 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS
(ONU)



Fonte: Organização das Nações Unidas - ONU

Os objetivos para o desenvolvimento sustentável preconizados pela ONU são uma referência absolutamente importan-

te para todos aqueles que defendem a vida em sua plenitude e a equidade no planeta. Estamos falando de ambiente sim, mas numa perspectiva global, sistêmica e social. Para nós, que fazemos a EGPCE, cabe um papel para além do acordo institucional de trabalho, cabe a cada um de nós ser uma semente no caminho dessa transformação maior. O mundo precisa de informação, consciência e experiências transformadoras. O ser humano precisa se sentir seguro, nutrido, produtivo e, principalmente, precisa se sentir parte da solução.

2 A3P na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

Preocupações crescentes da população apontam, além de outras temáticas, para problemas relacionados com o meio ambiente. Discute-se muito sobre o uso racional dos resíduos, sua reciclagem e descarte correto. Além disso, investimentos têm sido realizados em combustíveis alternativos, demonstrando a sensibilidade para questões relacionadas ao meio ambiente.

A humanidade está enfrentando uma crise provocada pela mudanças climáticas e aquecimento global. Com essa conscientização da sociedade, as empresas buscam associar suas imagens com a preservação da natureza. Essa exigência estende-se também para a administração pública. Grande parte da sociedade demanda uma “atitude verde” dos órgãos públicos e o fim de qualquer ato considerado prejudicial para o meio ambiente. Com isso, justifica-se a crescente adesão à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) que, mesmo sendo um projeto voluntário, tem uma quantidade significativa de órgãos públicos participantes.

A A3P se caracteriza como um programa voluntário em que os órgãos públicos, em qualquer instância, municipal, estadual e federal e ainda, qualquer poder da República, executivo, legislativo e judiciário, podem aderir, possui um conjunto de diretrizes que orientam a redução de gastos e proteção da natureza. Dessa forma, os participantes do programa demonstram uma preocupação em promover a preservação do meio ambiente em

paralelo com a eficiência na atividade pública. Por ser um projeto voluntário, não há norma que imponha a implantação e nem sanção para quem não segue as diretrizes.

Como citado anteriormente, a preocupação da sociedade com atitudes sustentáveis é algo recorrente e anterior ao surgimento da A3P. Alguns setores da administração pública já utilizavam procedimentos considerados sustentáveis, porém, com o surgimento do Programa A3P, teve-se uma sistematização em eixos temáticos para as atividades realizadas.

A A3P trabalha atualmente com 6 (seis) eixos: 1. Uso dos recursos naturais; 2. Qualidade de vida no ambiente de trabalho; 3. Sensibilização dos servidores para a sustentabilidade; 4. Compras sustentáveis; 5. Construções sustentáveis; 6. Gestão de resíduos sólidos.

Com as atividades divididas por eixos, fica mais fácil visualizar o projeto de sustentabilidade do órgão participante do programa.

Para aderir formalmente à A3P, foi necessário firmar o termo de adesão entre a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e o Ministério do Meio Ambiente (MMA). É solicitado aos órgãos que pretendem aderir, o envio de um plano de trabalho quinzenal com datas programadas para realização de diagnóstico sobre a atual situação do órgão público, plano de ações e uma proposta de avaliação do trabalho desempenhado durante o período.

“A A3P fornece assistência técnica aos seus parceiros de sustentabilidade, os órgãos públicos que implantaram a Agenda. A formalização da parceria entre o MMA e o órgão público se dá pela assinatura de documento intitulado Termo de Adesão – a burocracia é mínima e o processo dura em média dois meses” (BRASIL MMA, 2016, p. 12). No estado do Ceará, a Secretaria do Meio Ambiente - SEMA também promove uma assistência técnica para implantação da A3P através de reuniões e palestras.

A EGPCCE recebeu a visita da SEMA em 2016 quando firmou a parceria para implantação da A3P. Nos anos de 2016 e 2017, foram desenvolvidas ações e campanhas de conscientização com os servidores da EGPCCE e eventos de formação na semana do servidor público estadual. Em dezembro de 2017, iniciou-se o processo para adesão formal junto ao Ministério do

.....

Meio Ambiente, que foi publicado no Diário Oficial da União no dia 10 de janeiro de 2018.

Como passo inicial do plano de trabalho, foi formada a comissão da A3P na EGPCE. A comissão conta com pelo menos um representante de cada célula ou coordenadoria da Escola de Gestão que será responsável por monitorar as atividades no seu setor. Junto com a comissão, foi feita uma análise da situação da EGPCE antes da implantação da A3P. Com esses dados, foi possível identificar quais áreas eram prioritárias nas ações e definir as datas para realização das demais atividades dentro do prazo de cinco anos a partir da formação da comissão.

Além dos servidores/empregados públicos que estão alocados na EGPCE, a Escola possui um grande público volante. No período de 2016 a 2018, foram mais de 56.000 (cinquenta e seis mil) inscrições realizadas em eventos de capacitação. Portanto, a EGPCE apresenta dois públicos-alvo para as atividades da A3P. Considerando a particularidade de cada público, descrevemos as ações internas, voltadas para o quadro de colaboradores da Escola de Gestão Pública e ações externas voltadas para os servidores/empregados públicos inscritos nos eventos de formação promovidos pela escola.

3 Desenvolvimento de Ações Internas

As ações internas foram desenvolvidas tendo como proposta, em primeiro lugar, levar informação, promover conscientização e transformar comportamentos. Para isso foram realizadas campanhas internas, diagnóstico estrutural e proposição de novos hábitos.

As **campanhas de conscientização** dos servidores atuaram principalmente visando o uso consciente dos recursos naturais. Entre as ações da campanha destacam-se: desligamento dos computadores, monitores e estabilizadores visando diminuir o consumo de energia elétrica, sempre que o tempo de não uso assim justificasse. Foram fixados adesivos, que ficam próximos aos monitores, para lembrar do desligamento da máquina após

o uso. Também foram feitos adesivos alertando sobre o desligamento de lâmpadas ao deixar a sala e um incentivo para aproveitar ao máximo a iluminação natural do ambiente. Além disso, os colaboradores foram orientados a desligar todas as lâmpadas no horário de almoço.

No **diagnóstico estrutural**, foi realizada uma análise sobre a quantidade de lâmpadas utilizadas nas salas e foram retiradas as excedentes, sem causar prejuízo à iluminação do ambiente de trabalho. Com esta simples ação, conseguimos retirar metade das lâmpadas existentes.

Houve também campanha de orientação em relação ao desperdício de água. Torneiras dos banheiros dos alunos e funcionários que apresentavam defeitos, ou eram muito antigas, foram substituídas por modelos mais novos que evitam desperdício.

Como **ação propositiva para novos hábitos**, foi criada uma horta com plantas que são usadas no preparo de alimentos ou para chás que são consumidos pela Escola de Gestão Pública. O funcionário responsável pela jardinagem realizou um curso de técnicas de compostagem que foram utilizadas no jardim e na horta da EGPC. Também um grupo de funcionários fez uma **oficina de formação de brigada contra o mosquito *Aedes Aegypti*** que ensinou como reconhecer focos do mosquito causador da dengue e de outras doenças e os principais métodos para combatê-los.

Foi realizada **plantação de mudas nos estacionamentos** de funcionários/público externo, e também foi **incentivado o uso das áreas verdes da Escola** como espaço de convivência.

Os servidores/empregados foram orientados também em relação ao **reaproveitamento e reciclagem de papel**, tendo como objetivo aproveitar o papel já impresso como folhas de rascunho ou, para fazer placas indicativas das senhas de computadores que são utilizados nos laboratórios e salas de aulas da EGPC. Também foram distribuídos em todas as salas, administrativas e de aula, **coletores de papéis** que depois são entregues para uma cooperativa associada que recicla o material coletado.

Até o ano de 2015, todo certificado de eventos de formação presenciais eram impressos e entregues aos alunos pessoalmente. Após essa data, foi definido que o certificado seria gerado

em arquivo digital, conforme era feito nos eventos de formação a distância. Para isso, foi utilizado o mesmo ambiente virtual de aprendizado (AVA) dos cursos EaD, o *Moodle*. O sistema *Moodle* é utilizado na EGPCCE como ambiente de hospedagem dos cursos a distância, realização da avaliação de reação do curso e também para gerar certificado do aluno aprovado. Logo, o sistema seria capaz de suprir a necessidade da Escola de Gestão Pública de gerar certificados digitais em uma plataforma *online* de forma segura e informatizada, diminuindo a quantidade de erros, evitando impressão desnecessária de papel e facilitando o trabalho da Célula de Secretaria Escolar - CESES no processo de certificação.

No ano seguinte, também foi inserida a avaliação de reação dos eventos presenciais no formato *online* na plataforma, garantindo o acesso mais rápido à opinião dos cursistas, com dados salvos em um ambiente mais seguro, eliminando a possibilidade de erros ao digitar as informações e evitando uma grande quantidade de impressão já que cada aluno recebia a avaliação impressa nos eventos presenciais.

No ano de 2017, foi implantado o sistema *Geradoc* na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. O sistema visa padronizar todos os documentos produzidos pelo órgão. É um sistema *web* onde é possível, dependendo do nível de usuário, que todos os cadastrados tenham acesso aos documentos e possam editá-los. O *Geradoc* também possibilita o envio de anexos de documentos digitalizados. Assim, ao redigir um documento, somente a versão final poderá ser impressa, se necessário, evitando desperdício de papel.

Figura 2 - Entrevista com o Major BM Tarso Leite sobre o Geradoc



Fonte: Acervo EGPCE, 2017

Um outro sistema denominado *Gcont* também foi instalado no mesmo período com o objetivo de gerenciar contratos e convênios. O sistema informa sobre os recursos gastos e quanto falta para finalizar o acordo. Também informa sobre a data de expiração e cria alertas que auxiliam no cumprimento do prazo dos contratos/convênios dentro dos limites financeiros. No *Gcont* é possível realizar *upload* de arquivos digitais.

Assim, conforme observado, os dois sistemas, além de diminuir a quantidade de documentos impressos na instituição, também promovem uma melhoria na qualidade do trabalho ao informatizar esses processos. Gera-se assim uma melhoria no serviço público prestado, além de torná-lo mais transparente. Os dois sistemas foram desenvolvidos pela equipe de tecnologia da informação e comunicação da Academia Estadual de Segurança Pública (AESP) baseados nos princípios de *softwares* livres com código aberto.

4 Desenvolvimento de Ações externas

Na abertura de cada evento de formação, é apresentado um vídeo institucional do Governo do Estado abordando os temas do desperdício de água e prevenção de focos do mosquito *Aedes Aegypti*. Em todas as salas de aula e laboratórios, encontram-se coletores de papéis que são recolhidos por associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis. Também são distribuídos junto com o material didático usados nos eventos, panfletos informativos da A3P, material doado pela Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Ceará (SEMA).

Figura 3 - Material Educativo disponibilizado pela SEMA



Fonte: Acervo EGPCE, 2018

A EGPCE possui o eixo temático *Desenvolvimento Sustentável*. Desde 2016, foram ofertados os seguintes cursos na modalidade presencial: 1. Oficina de Formação de Brigada contra o Mosquito *Aedes Aegypti*; 2. Formação de Multiplicadores do Cadastro Ambiental Rural (CAR); 3. Gestão Ambiental na Administração Pública: A3P em ação. E na modalidade a distância: 1. Crianças e o Consumo Sustentável; 2. Estilos de Vida Sustentáveis; 3. Palestra *Aedes Aegypti*: Conhecer para Combater; 4. Segurança Alimentar; 5. Sustentabilidade na Administração Pública da A3P; 6. Participação Social e Cidadania Ambiental: Fortalecer a Democracia para Promover a Sustentabilidade.

Em parceria com o curso de Engenharia Ambiental da Universidade Federal do Ceará (UFC), foi instalado um coletor de pilhas e baterias para descarte ideal desse material. O coletor fica disponível para os alunos dos eventos de formação e também para os colaboradores da EGPCE.

A EGPCE esteve presente em diversos encontros, cursos e eventos com a temática do meio ambiente no estado do Ceará, como por exemplo: 1. Encontro Interinstitucional da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) organizado pela SEMA e que reuniu entidades federais, estaduais e municipais; 2. Evento de encerramento do Programa de Educação Continuada em Gestão Ambiental promovido pela Assembleia Estadual do Ceará e do Curso de Capacitação em Sustentabilidade na Administração Pública promovido pelo Ministério do Meio Ambiente.

5 A A3P dentro do Programa Qualidade de Vida (PQV) na EGPCE

A EGPCE foi responsável pelo desenvolvimento do Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQV), que foi concebido pelo Governo do Estado do Ceará com o objetivo de valorizar o colaborador da administração pública, buscando proporcionar-lhe um ambiente laboral favorável a questões de saúde e bem-estar. Para tanto, o programa aproveita a própria estrutura do governo na viabilização das ações e objetiva, dentre as atividades desenvolvidas, valorizar o ser humano nas organizações, em suas dimensões física, psicológica e social. As ações do PQV foram integradas ao eixo da A3P “Qualidade de vida no ambiente de trabalho”.

O PQV visa, promover ações integradas e sistemáticas, que estimulem e facilitem o processo de mudanças no ambiente de trabalho e no estilo de vida, favorecendo a melhoria da qualidade de vida do colaborador do poder executivo estadual. Por meio do programa, são realizadas atividades regulares e eventos especiais. Nas atividades regulares, busca-se contemplar atividades físicas e socioculturais dentre elas: coral, ginástica laboral, karatê. Como destaque de eventos especiais têm-se as comemorações de datas importantes e a Semana Estadual do Servidor Público, além da

.....

realização de palestras e oficinas com temas pertinentes a uma vida saudável.

A Semana Estadual do Servidor Público foi instituída pela Lei nº 13.893, de 31 de maio de 2007. As atividades desenvolvidas não estão previstas em Lei, ficando a cargo da EGPCE, como organizadora, a elaboração, a divulgação e a execução do cronograma das atividades em parceria com outras instituições do Governo. Das ações programadas para a Semana, apenas a solenidade de outorga da Medalha do Mérito Funcional está prevista em lei. A Medalha foi instituída pela Lei nº 9.780, de 29 de novembro de 1973, alterada pela Lei nº 10.860, de 12 de dezembro de 1983, e pela Lei nº 14.460, de 15 de setembro de 2009, que institui o Prêmio do Mérito Funcional e regulamentada pelo Decreto Nº 29.936, de 15 de outubro de 2009. A Instrução Normativa nº 01/2009 estabelece normas e procedimentos operacionais para concessão da medalha do mérito funcional e do prêmio do mérito funcional a servidores/empregados públicos estaduais. Todas as atividades da Semana Estadual do Servidor Público têm como finalidade a valorização do servidor e de suas funções.

Em 2016 a Semana teve como tema “Todos pela Água”, realizada no período de 18 a 28 de outubro. As ações foram distribuídas na seguinte ordem: programação esportiva, com torneios de vôlei e futsal; manhã de lazer e saúde para o servidor e sua família – múltiplas atividades; exposição de maquetes - um universo de pormenores; visita ao centro de formação olímpica; apresentação de corais e camerata; campanha de doação de sangue; palestras, curso de compostagem e plantio de árvores no Centro Administrativo do Cambé e solenidade de entrega da medalha do mérito funcional.

É importante ressaltar que Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE, foi a responsável pela realização do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, até o ano de 2017. Em 2018, o PQV passa para a Gestão da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, órgão responsável pelas ações corporativas de gestão de pessoas e valorização dos servidores e empregados públicos.

6. Avanços e Desafios

Nota-se um crescimento no número de adesões ao programa A3P, porém muitos órgãos ainda tem dúvidas de como realizar a adesão e quais atividades podem fazer para implementar o programa dentro da instituição, mesmo quando realizam pontualmente atividades que corroboram as diretrizes do programa. Visando compartilhar as boas práticas e casos de sucesso da A3P no estado do Ceará, a EGPCCE realizou uma série de entrevistas com órgãos públicos cearenses que possuem projetos de sucesso relacionados com as temáticas da A3P.

Figura 4 - Área verde de convívio dos funcionários da SEMA



Fonte: Acervo EGPCCE, 2018

Foram gravados vídeos com a Academia Estadual de Segurança Pública, Assembleia Legislativa do Ceará e Secretaria do Meio Ambiente mostrando os projetos relevantes, além de depoimentos de como foi feita a adesão ao programa e a importância da implantação.

Também foram finalizados vídeos animados com dicas baseadas na cartilha da A3P disponibilizada no site do Ministério do Meio Ambiente. Encontram-se, em processo de desenvolvi-

mento vídeos informativos com o passo a passo para firmar o termo de adesão junto ao MMA.

Figura 5 - Produção audiovisual de sugestões presentes na cartilha da A3P



Fonte: Acervo EGPCE, 2017

Esses vídeos resultaram em um documentário que foi inscrito no prêmio 10º Circuito Tela Verde - CTV do Ministério do Meio Ambiente. Foi feito também um trabalho de legendar todas as falas tendo em vista melhorar a acessibilidade na disseminação dessas informações. Futuramente, pretende-se colocar também uma tradução para a Linguagem Brasileira de Sinais - LIBRAS. Pretende-se realizar novas gravações com outros órgãos públicos e disponibilizar eletronicamente para que as demais instituições se inspirem nas soluções e as reproduzam, adaptando para cada realidade.

Figura 6 - Entrevista com Lindolfo Cordeiro - Boas práticas na Assembleia Legislativa do Ceará



Fonte: Acervo EGPCE, 2017

Com o objetivo de difundir ainda mais as informações sobre o programa A3P e também de educar para possibilitar não somente a implantação, mas também a continuidade do programa dentro dos órgãos públicos cearenses, pretende-se continuar e expandir a quantidade de projetos de divulgação e eventos de formação no eixo temático de Desenvolvimento Sustentável.

Considerações finais

Considerando as referências discutidas neste texto, e ainda, a experiência da EGPCE na busca para ser uma instituição “amiga” do meio ambiente, precisamos reforçar dois aspectos, a saber: o acesso à informação e a cultura organizacional no contexto das organizações públicas.

Do ponto de vista do acesso à informação, a EGPCE tem buscado atualizar informações e partilhar experiências em suas equipes de trabalho, acreditando que o primeiro passo para uma mudança consciente é o entendimento da questão ambiental na sua magnitude, complexidade e, paradoxalmente, na simplicidade de algumas ações que provocam quebra de padrões e novo modo de vida baseado no bem estar do coletivo.

.....

Do ponto de vista da Cultura Organizacional, o servidor público, como agente a serviço da sociedade tem como missão profissional zelar pelas condições de seu ambiente de trabalho, preservando o patrimônio público (que é de todos) e adotando práticas inovadoras que busquem a economicidade dos recursos públicos sob sua tutela. Não é fácil estabelecer nova cultura no serviço público. Por outro lado, é possível, com o exemplo e a sensibilização, produzir um despertar naqueles a quem atendemos todos os dias no nosso fazer educacional.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Como Implantar a A3P**. Brasília: MMA, 2016.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 1991.

CEARÁ, **DECRETO Nº 31.953**, de 27/05/2016. Aprova o regulamento da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE). Fortaleza, DOE, 2016

CEARÁ, **DECRETO Nº29.936**, de 15/10/2009. Dispõe sobre a aprovação do regulamento de concessão da Medalha do Mérito Funcional e do Prêmio do Mérito Funcional e dá outras providências. Diário Oficial do Estado. Fortaleza, 2009

CEARÁ, **LEI Nº 13.893**, DE 31.05.06. Dispõe sobre a criação da Semana Estadual do Servidor Público, no âmbito do Estado do Ceará e dá outras providências. Diário Oficial do Estado. Fortaleza, 2007

CEARÁ, **LEI Nº 10.860**, DE 12.12.83. Altera as Leis de Nºs 6.454, de 09 de agosto de 1963, 9.619, de 18 de setembro de 1972, 9.780, de 29 de novembro de 1973, 9.790, de 04 de dezembro de 1973, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado. Fortaleza, 2007

CEARÁ, **LEI Nº 14.460**, DE 15/09/2009. Altera dispositivos da Lei nº 9.780, de 29 de novembro de 1973, modificada pela lei nº 10.860, de 12 de dezembro de 1983, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado. Fortaleza, 2009

CEARÁ, **Instrução Normativa nº01/2009**. Estabelece normas e procedimentos operacionais para concessão da Medalha do Mérito Funcional e do Prêmio do Mérito Funcional a servidores/empregados públicos estaduais. Diário Oficial do Estado. Fortaleza, 2009

ONU, Sustainable Development Goals - SDG. Disponível em:<<https://sustainabledevelopment.un.org/>>. Acesso em 16/11/2018

CAPÍTULO 12

REDE SICONV: PARTICIPAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ ATRAVÉS DA EGPC

Lúcia Maria Gonçalves Siebra¹

Edercio Marques Bento²

Daniel Marinho Almeida³

Flávia Livino de Carvalho Costa⁴

Introdução

Este trabalho tem como objetivo compartilhar a experiência da participação do Estado do Ceará na Rede Siconv Nacional, que atua na condução dos processos educacionais e formativos no Sistema de Gestão de Convênios e Contrato de Repasse - SICONV conduzidos pela Unidade Gestora no Estado do Ceará - UGE. Para tanto, traremos um breve histórico sobre a criação da Rede Siconv em nível nacional, explicitando o papel do Ministério

1 Psicóloga (UFC), Mestre em Administração (FEA-USP), Doutora em Espaço Público e Regeneração Urbana (Universidade de Barcelona-UB). E-mails: lucia.siebra@egp.ce.gov.br e luciasiebra@gmail.com

2 Bacharel em Administração, Especialista em Gestão Pública. E-mail: edercio.bento@mp.gov.br e edercio@gmail.com

3 Pedagogo, Mestrando em Educação (Eikon University). E-mail: marinho.or.daniel@gmail.com

4 Bacharel em Administração em Marketing, Especialista em Propaganda e Marketing (UNI7). E-mail: flavia.livino@egp.ce.gov.br e flavialivinic@gmail.com

do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP e o processo de Transferências Voluntárias da União, através do SICONV.

O SICONV foi criado, em 2008, para administrar as transferências voluntárias de recursos da União nos convênios firmados com os estados, os municípios, o Distrito Federal e, também, com as entidades privadas sem fins lucrativos. (BRASIL, 2015, p. 01). Tais transferências voluntárias da União se caracterizam como “a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira. Nesse caso, não se incluem aqueles decorrentes de mandamento constitucional, legal, os destinados ao sistema único de Saúde, bem como as descentralizações de recursos a Estados, Distrito Federal e Municípios para a execução de ações cuja competência seja exclusiva da União” (BRASIL, 2008).

É importante destacar que as transferências voluntárias têm significativo peso sobre o impacto de políticas públicas, sendo estas fundamentais na geração de valor público e benefícios para o cidadão. Dessa forma, e com o objetivo de desenvolver ações voltadas à melhoria dos processos de gestão das transferências da União, nasce a Rede Siconv (#RedeSiconv).

1 A Rede Siconv como estratégia federal para a capacitação de servidores públicos e usuários do Siconv no Brasil

Após determinação do Tribunal de Contas da União por meio do Acórdão 2.066/2006 – Plenário, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP implantou um sistema em plataforma web denominado **Sistema de Gestão de Convênios e Contrato de Repasse – Siconv**. O sistema iniciou suas operações em setembro de 2008 e, desde então, tem possibilitado a mudança de paradigmas na cultura da gestão dos recursos públicos originários de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, executados por meio de convênios, contratos de repasse e termos de parceria. Antes da implantação do Sistema, as transferências voluntárias da União eram geridas por meio de processos físicos e geravam problemas

de ineficiência, ausência de controle, falta de padronização e de transparência na gestão desses recursos.

Com a implantação do Siconv, o *modus operandi* anterior foi modificado, de modo que a gestão dessas transferências passou a ser realizada na web e a informatização dos processos ampliou de sobremaneira as atividades, trazendo para os gestores uma nova visão do seu fluxo operacional, outrora físicos, e a necessidade constante de monitoramento, análise dos resultados, aprendizagem e utilização do Sistema.

Cabe ressaltar que o Siconv tornou-se o sistema estruturante do Governo Federal, com o maior nível de transparência, viabilizando, assim, o controle social com o acesso livre das informações cadastradas no sistema.

Para suprir a crescente demanda dos gestores, o MP, de forma embrionária, teve a iniciativa de assinar o Acordo de Cooperação Técnica - ACT N° 05/2014, celebrado entre o MP e o Tribunal de Contas da União – TCU, por intermédio do Instituto Serzedello Corrêa – ISC, em 10 de novembro de 2014, para a elaboração e a disponibilização de curso a distância. Posteriormente, deram-se início às tratativas com o governo do Estado da Paraíba, em reunião com o Sr. Thompson Mariz então secretário de Planejamento do Estado, em novembro do mesmo ano, com o objetivo de descentralizar conhecimentos e melhorar os canais de comunicação com os estados. Oficialmente, a Rede Siconv teve início, em 02 de abril de 2015, com a assinatura do ACT N° 01/2015 de adesão à Rede com o Distrito Federal.

Em seguida, os demais estados da federação aderiram à Rede, tendo como objetivo o desenvolvimento de ações voltadas à melhoria dos processos de gestão das transferências da União, operacionalizadas por meio do SICONV.

A Rede foi formalizada sobre 3 eixos, conforme descrito na Portaria n° 161, de 10 de Maio de 2016, a qual dispõe sobre a constituição da Rede Siconv. Segundo Art. 3° da referida portaria, compete à Rede Siconv: **promover ações de melhoria da gestão nos processos de transferências da União operacionalizados por meio do SICONV; auxiliar os órgãos e as entidades integrantes**

da Rede nas atividades e nos processos voltados à capacitação dos usuários do Sistema; e aprimorar as atividades de comunicação e transparência dos instrumentos de transferências da União. Com isso, a Rede Siconv cria a expectativa de fomentar um círculo virtuoso, em que os resultados serão compartilhados por todos os entes da federação, na execução mais efetiva das políticas públicas com impactos diretos para os beneficiários finais e, consequentemente, no aumento da qualidade das prestações de contas finais no que se refere ao decréscimo dos processos de inadimplências.

Para atender à crescente demanda por capacitação, e considerando o alto índice de rotatividade de pessoas, a Rede Siconv **inovou com a criação do perfil de multiplicadores da Rede**. Com base em trilha de ensino, foi implantada metodologia com material próprio para disseminar o conhecimento e as boas práticas. A trilha contempla cursos a distância e presenciais, conforme figura 1.

Figura 1 - Trilha de Ensino para Multiplicadores

Trilha de Ensino Para Multiplicadores			
Níveis	Curso	Modalidade	Parceiro
Nível 1	Introdução à Gestão de Projetos	Ensino à Distância	Enap
	Básico em Orçamento Público	Ensino à Distância	Enap
	SICONV para Convenientes 1 - Visão Geral	Ensino à Distância	Enap
	SICONV para Convenientes 2 - Proponentes e Usuários	Ensino à Distância	Enap
	SICONV para Convenientes 3 - Proposta e Plano de Trabalho	Ensino à Distância	Enap
	Módulo A - Atos Preparatórios	Presencial	MP e Enap
Nível 2	Fundamentos de Convênios com uso do SICONV	Ensino à Distância	TCU
	Introdução à Gestão de Processos	Ensino à Distância	Enap
	Logística de Suprimentos - Lei nº 8.666/93, Pregão e Registro de Preços	Ensino à Distância	Enap
	SICONV para Convenientes 4 - Execução	Ensino à Distância	Enap
	Módulo B - Execução	Presencial	MP e Enap
Nível 3	SICONV para Convenientes 5 - Prestação de Contas	Ensino à Distância	Enap
	Módulo C - Prestação de Contas	Presencial	MP e Enap

Fonte: Ministério do Planejamento (2018)

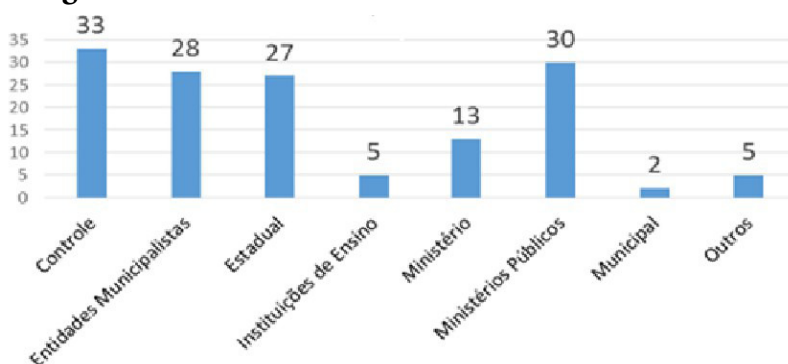
Após concluir os cursos a distância de cada nível, o multiplicador se dirige a Brasília para participar do curso presencial. Após cada nível completo, o multiplicador encaminha os certificados ao MP que, após validá-los, disponibiliza o nome do multiplicador no site do portal dos convênios no endereço portal.convenios.gov.br.

A Rede Siconv tem apresentado resultados consistentes nos 3 eixos de atuação: Melhoria da Gestão; Capacitações; Comunicação e Transparência.

Eixo 1 - Melhoria da Gestão: tem como objetivo promover ações de melhoria da gestão nos processos de transferências da União, operacionalizados por meio do SICONV.

Diversas estratégias foram desenvolvidas para o fortalecimento da Rede Siconv Nacional no Eixo 1 - Melhoria da Gestão, entre elas destacamos: abrangência institucional e quantitativo de acordos assinados, painéis gerenciais, aplicativos mobile, workshops, fóruns nacionais e fóruns regionais nos estados. Na figura 2, pode-se observar a **abrangência das parcerias**, com acordos de cooperação assinados de adesão à Rede Siconv e os quantitativos por categoria institucional.

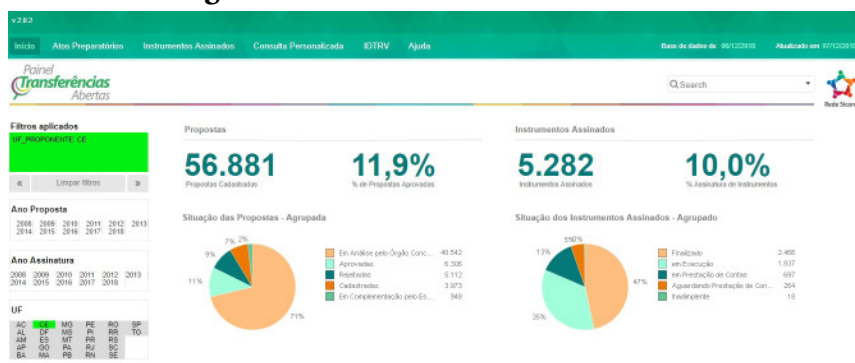
Figura 2: Parceiros da Rede Siconv com ACT's assinados



Fonte: Ministério do Planejamento

No Fórum Nacional das Transferências Voluntárias, realizado em novembro de 2017, o MP lançou o painel **transfereciasabertas.planejamento.gov.br** (figura 3), de acesso livre, para qualquer cidadão acompanhar os convênios, contratos de repasses, termos de parceria, colaboração e fomento registrados no Siconv. Também foram disponibilizadas senhas de acesso ao painel gerencial completo para todos os 143 parceiros da Rede.

Figura 3 - Painel Transferências Abertas



Fonte: Ministério do Planejamento

O MP lançou três aplicativos mobiles (figura 4) para o acompanhamento da execução dos convênios, captação de recursos e sugestões de novas políticas públicas, são eles: **App Siconv Fiscalização**, ferramenta de trabalho para os fiscais dos órgãos da união e dos convenientes; **App Siconv Conveniente**, informações gerenciais e detalhadas, com programas disponíveis para captação de recursos, convênios em execução e apresentação do extrato bancário; **App Siconv Cidadão**, apresenta os convênios com localização geográfica plotados em mapa para facilitar o controle social. Neste app, o cidadão pode encaminhar sugestões de novas políticas públicas, próximo à sua residência ou local de trabalho. Todos os aplicativos estão disponíveis nas lojas virtuais.

Figura 4 - APPs Siconv



Fonte: Ministério do Planejamento

O MP realizou Workshops, Fóruns Nacionais e Fóruns Regionais no período de 2015 a 2018, alguns deles estão destacados na Figura 5.

Figura 5 - Eventos da Rede Siconv

Evento	Local/responsável	Período	Nº de participantes
Workshop Siconv Transparente para Mapeamento de Processos	ENAP	06/2016	70
Workshop Gestão de Integridade e Risco	ENAP	05/2017	40
Fóruns Nacionais	Ministério Planejamento	08/2015	1000*
	Denit – Brasília	11/2016	2450**
	Instituto Serzedello Correa	11/2017	1673
	Instituto Serzedello Correa	06/2018	2859
Fóruns Regionais nos Estados	Sergipe	01/2017	80
	Distrito Federal	08/2017	120
	Piauí	03/2018	60
	Ceará	05/2018	560

Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018)

Eixo 2 - Capacitação: tem como objetivo promover e realizar ações de capacitação.

Algumas estratégias foram desenvolvidas para o fortalecimento da Rede Siconv Nacional no Eixo 2 - Capacitação, entre elas o incentivo à formação de multiplicadores nos estados e a criação da trilha de aprendizagem para multiplicadores com cursos presenciais e a distância, como demonstrado na figura 6. Os totais somam 130.109 capacitados na modalidade EaD. Nos cursos presenciais, foram 617 multiplicadores capacitados pelo MP e 6.594 técnicos formados pelas capacitações realizadas pelos Estados.

Figura 6 - Trilha de aprendizagem para multiplicadores

Modalidade	Organização	Curso	Horas-aula
EaD	ENAP	SICONV para Convenientes 1 – Visão Geral	20h/a
	ENAP	SICONV para Convenientes 2 – Proponentes e Usuários	20h/a
	ENAP	SICONV para Convenientes 3 – Proposta e Plano De Trabalho	20h/a
	ENAP	SICONV para Convenientes 4 – Execução	30h/a
	ENAP	SICONV para Convenientes 5 – Prestação de Conta	10h/a
	ISC	Fundamentos de Convênios com utilização do Siconv.	30h/a
	UniBB	Introdução à realização de convênios pelo Siconv.	20h/a
Presencial	MP	Capacitações para multiplicadores	32 h/a
	Estados	Capacitações para multiplicadores e técnicos	*
* A carga horária das formações nos Estados varia de acordo com o entendimento de cada UGE			

Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018).

Eixo 3 - Comunicação e Transparência: tem como objetivo aprimorar e implementar ações de comunicação e transparência.

Algumas estratégias estão sugeridas para o fortalecimento da Rede Siconv Nacional no Eixo 3 - Comunicação e Transparência, entre elas a divulgação das atualizações normativas, divulgação de cursos oferecidos por parceiros da Rede, estímulo à participação no fórum virtual disponível no site eletrônico do Portal de Convênios “portal.convencios.gov.br”, entre outras.

A cada nova etapa, a Rede Siconv tem alcançado resultados mais abrangentes, demonstrando que as ações, desenvolvidas de maneira compartilhada, atingem um universo cada vez maior de usuários do Siconv. Espera-se que todas as ações sejam parte do caminho necessário para um uso cada dia mais profícuo dos recursos públicos, contribuindo para a eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública, de modo a colaborar para que a política pública chegue de maneira assertiva na vida do cidadão.

2 Rede Siconv: os resultados alcançados no Ceará dentro do Eixo Capacitação

A demanda por capacitações sobre a operacionalização do Siconv, sobretudo por parte dos municípios cearenses, intensificou-se a partir de 2014. A EGPCE, procurando atender a essa demanda conseguiu, ainda naquele ano, ofertar dois eventos de

.....

capacitação nesse tema com instrutores vindos do próprio Ministério do Planejamento e Gestão. Embora tenha atendido ao contingente emergencial, muitas solicitações de órgãos estaduais e municipais continuaram a chegar.

Em 2015, a EGPCCE, ao consultar novamente o MP sobre novas capacitações, foi convidada a conhecer a #RedeSiconv e a articular com o governo do estado a assinatura do Acordo de Cooperação, e assim fazer parte da Rede.

O Estado do Ceará começa a integrar a #RedeSiconv, a partir de 2016, com assinatura do Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2016, assinado em 31 de março e publicado no Diário Oficial da União em 11 de abril do mesmo ano. Os partícipes do acordo são: a União, por intermédio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, da Secretaria de Gestão – SEGES e da Escola Nacional de Administração Pública – Enap e o Estado do Ceará por Intermédio da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG. A cláusula primeira do documento estabelece o objeto do Acordo, que se constitui como:

o estabelecimento de condições para a integração institucional visando ao intercâmbio de conhecimentos, informações e experiências por meio da disponibilização de cursos nas modalidades presencial e a distância referente aos fundamentos das Transferências Voluntárias da União com a utilização prática do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv (Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2016).

As formas de cooperação entre os entes estão descritas na Cláusula Terceira (Incisos I ao X) e envolvem: ações de compartilhamento de conteúdos educacionais; cessão; compartilhamento e utilização de publicações; intercâmbio de experiências; capacitação e atualização de servidores e empregados públicos, dentre outros.

Como obrigação prevista no Acordo, o Estado do Ceará criou, em caráter temporário, uma Unidade Gestora Estadual – UGE para coordenar as ações de capacitação da Rede Siconv, bem como a execução, o acompanhamento e a avaliação do Acordo. A

UGE foi instituída, no âmbito da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, através do DECRETO Nº 32.020, assinado em 24 de agosto de 2016, sendo composta por quatro membros: um coordenador geral, um coordenador de setoriais e entidades do Estado, um coordenador de setoriais e entidades dos municípios e um coordenador de setorial e entidades da sociedade civil.

A UGE foi composta, inicialmente, pelos representantes das seguintes Secretarias e Órgãos, sob a Coordenação Geral da primeira Instituição:

I – Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCe;

II – Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG;

III – Secretaria das Cidades – Instituto de Desenvolvimento Institucional das Cidades do Ceará - IDECI (Extinto pela Lei Nº 16.230, de 27 de abril de 2017, publicada no D.O. do dia 03 de maio de 2017)

IV – Assessoria Especial de Acolhimento aos Movimentos Sociais.

Dessa forma, considerando o decreto anteriormente referido, a EGPCe assumiu a liderança desse processo. A Diretora da EGPCe, Profa. Dra. Lúcia Maria Gonçalves Siebra, nomeada através da Portaria Conjunta SEPLAG/CIDADES/GABGOV nº 736/2016, coordena a UGE do Ceará, sendo a representante do Estado junto ao Ministério do Planejamento, no que se refere às ações de capacitação em Siconv para servidores públicos estaduais, municipais e representantes das organizações da sociedade civil.

A primeira ação de educação corporativa da UGE no Ceará foi a oferta de curso na modalidade presencial para formação de multiplicadores. O curso foi voltado para servidores (técnicos ou gestores) do poder executivo estadual que já atuavam diretamente com o respectivo Sistema, buscando assim ampliar significativamente a capacitação dos usuários do sistema e, ainda, procurando atender às

.....

demandas por formação de Siconv, advindas tanto das instituições estaduais como das prefeituras municipais. Dessa forma, promoveram-se eventos de capacitação em duas linhas de atuação: formação de multiplicadores e treinamentos para técnicos.

Formação de Multiplicadores - No Ceará, teve início com o curso Formação de Multiplicadores do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv Federal), que ocorreu no período de 16 a 19 de agosto de 2016, na sede da EGPC. O curso foi realizado com um total de 32 h/a, tendo como instrutoras: a Coordenadora da Unidade Gestora Estadual - UGE do Amapá, Marilene dos Santos Nascimento; e a Gerente da Unidade Gestora Estadual - UGE do Amapá, Luciana de Albuquerque Queiroz.

O curso buscou qualificar a ação de gestores e técnicos sobre a operacionalização do SICONV Federal, capacitando-os como multiplicadores aptos a oferecer formação para outros técnicos, dando inclusive suporte técnico em suas setoriais. Foram capacitados 18 servidores.

Treinamentos para técnicos - São ações dirigidas diretamente para aqueles que trabalham com o sistema nas setoriais do governo, prefeituras e organizações da sociedade civil.

A integração do Ceará à Rede Siconv possibilitou a participação de servidores estaduais nas formações ofertadas pelo MP, com o objetivo de instituir uma rede nacional de multiplicadores. Na primeira capacitação ofertada, após a assinatura do acordo de cooperação, houve a indicação de seis servidores do Executivo Estadual para participar do curso Siconv/Módulo A – Metodologia para Multiplicadores. O evento formativo aconteceu no período de 20 a 24 de junho de 2016, com carga horária de 40 horas, em Brasília, no Instituto Serzedello Corrêa.

Nesse curso, estiveram representados os estados do Ceará, Maranhão, Goiás, Distrito Federal, Bahia e Piauí. A equipe do Ceará foi composta pelos seguintes servidores: Jackeline Oliveira Nobre Recamonde (Secretaria das Cidades), José Amorim Sobreira Neto e Vilma Maria Freire dos Anjos (Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará – ADAGRI), Kelly Cristina de Oliveira Barbosa e Kassyo Modesto da Silva (Controladoria Geral do Estado – CGE) e Lúcia Pompeu de Vasconcelos Castro (Gabinete

do Governador – GABGOV). O conteúdo desenvolvido no curso dividiu-se em três módulos: Elaboração de Projetos Sociais, Legislação Aplicada e SICONV da proposição à prestação de contas.

Outras duas formações contaram com a participação de servidores do Ceará: **Capacitação para Multiplicadores Módulo A - Atos Preparatórios**, Lidiane Perpétua do Nascimento (Secretaria do Desenvolvimento Agrário - SDA) e Mônica Holanda Freitas (Departamento de Arquitetura e Engenharia do Estado do Ceará - DAE), no período de 04 a 07 de dezembro de 2017 e Luiz de Oliveira Costa Júnior (Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará – ADAGRI), turma realizada no período de 24 a 27 de julho de 2018; **Capacitação para Multiplicadores Módulo B - Atos Preparatórios**: Lidiane Perpétua do Nascimento (Secretaria do Desenvolvimento Agrário - SDA), no período de 27 a 29 de março de 2018, e Mônica Holanda Freitas (Departamento de Arquitetura e Engenharia do Estado do Ceará - DAE), no período de 15 a 17 de maio de 2018.

Os cursos presenciais desenvolvidos pelo Estado do Ceará, através da EGPC, podem ser mais bem visualizados na figura 7.

Figura 7 - Cursos presenciais na EGPC

Curso	Nº de Turmas	CH	Capacitados
Formação de Multiplicadores do SICONV	1	32h/a	18
Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV Federal	2	12h/a	26
Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV Federal	3	20h/a	60
Total	6	-	104

Fonte: Sistema Capacit (EGPC, 2018)

Destaca-se dentre os cursos presenciais realizados pela EGPC, a oferta de dois deles no município de Sobral-CE, mediante acordo de cooperação técnica assinado entre a EGPC e o município em questão, no dia 29 de agosto de 2017, publicado em Diário Oficial do Estado no dia 27 de setembro de 2017.

Ao visar à abrangência no território e à capilaridade dos conhecimentos em todo o Estado, a EGPCE desenvolveu estratégia de sensibilização para participação de servidores nas ações de capacitação a distância ofertadas pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Para isso, estruturou larga Campanha EaD denominada **Cursos ENAP Siconv Federal**, divulgando amplamente em seu site institucional as datas de inscrição e de execução dos cinco módulos de Siconv, disponíveis na plataforma de educação a distância da ENAP. Além da divulgação no site, houve reforço desta ação, com a distribuição de cartazes (Figura 8) nas setoriais, a cada temporada de oferta nos anos 2016, 2017 e 2018.

Figura 8 - Cartazes das Campanhas Cursos ENAP Siconv Federal



Fonte: Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (2018)

As campanhas contribuíram, significativamente, para a ampliação do número de capacitados do Ceará nas Esferas Federal, Estadual e Municipal, incluindo participantes de outras organizações da sociedade civil. Foram seis cursos (SICONV para convenientes 1- Visão geral; SICONV para convenientes 2 - Proponentes e usuários; SICONV para convenientes 3 - Proposta e Plano de Trabalho; SICONV para convenientes 4 - Execução; SICONV para convenientes 5 - Prestação de Contas; SICONV OBTV - Concedente.

Segundo dados do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão atingiu-se na modalidade **presencial**, período 2016 a 2018, o total de 94 capacitados. E na modalidade **EaD**, período 2015 a 2018, atingiu-se o total de 4.799 capacitados. Assim, considerando as duas modalidades, alcançou-se o total de 4.893 capacitados no Estado do Ceará.

Some-se, a todas essas iniciativas e formações, a realização, no ano de 2018, do Fórum de Fortalecimento da Rede SICONV – Etapa Ceará, com a participação do Coordenador Geral da #RedeSiconv do MP. O evento atingiu mais de 500 inscrições, e contou com a participação dos órgãos de controle estaduais e federais, bem como das agências de fomento.

3 Fórum Regional de Fortalecimento da Rede Siconv - Etapa Ceará

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP vem empenhando-se em facilitar e dar mais transparência às transações realizadas através do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV. Assim, dando continuidade a uma série de ações desenvolvidas pelo MP, a Unidade Gestora Estadual da Rede SICONV – UGE do Ceará recebeu o convite para promover e sediar em Fortaleza/ CE a quarta etapa do Fórum da Rede SICONV, sendo denominado: **Fórum de Fortalecimento da Rede SICONV – Etapa Ceará**, o qual foi realizado nos dias 08 e 09 de maio de 2018, no Centro de Eventos do Ceará.

O evento foi realizado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e pelo Governo do Estado do Ceará, por meio da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG) e da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE), contando, ainda, com os seguintes parceiros: Gabinete do Governador – GABGOV; Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará – CGE; Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE; Corpo de Bombeiros Militar do Ceará – CBMCE; Secretaria de Educação do Estado do Ceará – SEDUC; Associação dos Municípios do Estado do Ceará – APRECE.

.....

O Fórum apresentou como propósitos: a integração entre os parceiros da Rede; a troca de experiências; e a definição de ações para fortalecer e melhorar a gestão das Transferências Voluntárias da União no Estado do Ceará. Referente ao público estimado, procurou-se contemplar os servidores públicos federais, estaduais e municipais, assim como representantes das Organizações da Sociedade Civil e da sociedade cearense.

Assim, para realização do Fórum, foram cumpridas três etapas, as quais contaram com a participação dos diversos atores envolvidos no processo das transferências voluntárias. Nas etapas referidas, pode-se contar com a presença de secretários, gestores e técnicos do Estado, prefeitos e técnicos dos municípios do Ceará, servidores técnicos federais, e ainda representantes e gestores das Instituições Mandatárias.

3.1 Primeira etapa do Fórum - Reunião Estratégica sobre o Fórum e o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV

A reunião estratégica e de alinhamento quanto aos objetivos do Fórum foi realizada em 07 de maio de 2018, um dia antes do Fórum, na sede da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará – CGE, estando presentes: Secretário da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado, José Flávio Barbosa Jucá de Araújo e Secretário Executivo da CGE, Paulo Roberto de Carvalho Nunes; Secretário Adjunto do Planejamento e Gestão, Antônio Sérgio Cavalcante; Coordenadora da Unidade Gestora Estadual da Rede Siconv e Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, Lúcia Maria Gonçalves Siebra; Coordenador da Rede SICONV Nacional, Edercio Bento e Tâmara da Conceição Carvalho de Castro - MP; além de representantes do corpo técnico da CGE e da EGPCCE.

O objetivo desse momento foi o compartilhamento, com os Secretários de Estado, das diretrizes do Fórum e a apresentação antecipada das novas ferramentas e dos aplicativos disponíveis acerca dos temas transparência, gestão dos convênios e contratos de repasse, que iriam ser apresentados no Fórum.

3.2 Segunda etapa do Fórum - Reunião Técnica do Comitê de Fortalecimento da Transparência e do Controle Social

A reunião técnica do Comitê de Fortalecimento da Transparência e do Controle Social foi realizada em 08 de maio de 2018, durante todo o dia, tendo como objetivo o alinhamento dos requisitos de trabalho para promoção da transparência e do controle social para melhoria da gestão das transferências voluntárias, bem como a promoção da sinergia entre os atores da Rede por meio do alinhamento dos Planos de Ação estabelecidos pelos atores (convergência/ racionalidade/ efetividade).

Na ocasião, estiveram presentes 24 representantes dos diversos órgãos e instâncias, que atuam nas operações de transferências voluntárias da União, como órgãos de controle, instituições mandatárias ou instâncias de execução. Sendo assim, estiveram representados: o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP; Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPC; Unidade Gestora Estadual da Rede Siconv – UGE; Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará – SEPLAG; Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE; Tribunal de Contas da União – TCU; Controladoria Geral da União – CGU; Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará – CGE; Controladoria Regional da União no Estado do Ceará – CRUCE; Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE; Ministério Público do Estado do Ceará – MPCE; Caixa Econômica Federal – CAIXA; Banco do Nordeste do Brasil – BNB; Banco do Brasil – BB; Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – SEFAZ; Associação dos Municípios do Estado do Ceará – APRECE; Corpo de Bombeiros Militar do Ceará – CBMCE.

A programação foi contemplada com as seguintes apresentações: Edercio Bento, coordenador da Rede Siconv do MP - Tema: Fortalecimento da Gestão e do Controle nas Transferências Voluntárias – Governança da #RedeSICONV no Estado e Implantação dos Modelos de Excelência na Gestão, Risco e Integridade; Lúcia Siebra, diretora da EGPC e coordenadora da UGE do Estado do Ceará - Tema: #Rede Siconv no Ceará; Marcelo Monteiro, servi-

dor da CGE - Tema: Atuação dos Órgãos de Controle na Gestão dos Recursos Transferidos; Ítalo Brígido e Kelly Barbosa servidores da CGE - Temas: A Importância da Atuação da Rede SICONV para o Desenvolvimento do Ceará e e-Parcerias Ferramenta de Suporte ao Processo de Transferência de Recursos Financeiros; Harrison Cardoso, servidor do TCE - Tema: Gerência de Fiscalização de Convênios.

3.3 Terceira Etapa: Realização do Fórum de Fortalecimento da Rede SICONV – Etapa Ceará

Figura 9 - Fórum de Fortalecimento da Rede Siconv



Fonte: EGPCE

A solenidade de abertura teve início com a composição da mesa de honra, que contou com as ilustres presenças: Secretário da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado, José Flávio Barbosa Jucá de Araújo, representando o Governador Camilo Santana; Secretário Adjunto do Planejamento e Gestão, Antônio Sérgio Cavalcante, representando o Secretário Francisco de Queiroz

Maia Júnior; Coordenadora da Unidade Gestora Estadual da Rede Siconv e Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, Lúcia Maria Gonçalves Siebra; Coordenador da Rede SICONV do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Edercio Bento; Auditor Federal de Controle Externo do Tribunal de Contas da União, Tibério Cesar Jocundo Loureiro; Superintendente da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará, Roberto Vieira Medeiros; Gerente de Negócios com o Governo, do Banco do Nordeste, Francisco José Cândido Silveira; Gerente-Geral da Agência Setor Público do Banco do Brasil, Marcus Paulo Neves Brito; Coordenadora-Geral de Controle e Auditoria Interna do Ministério Público do Ceará, Teresa Jacqueline de Mesquita Ciríaco; Auditor Chefe de Controle Interno do Tribunal de Justiça do Ceará, Leonel Góis Oliveira; Gerente de Filial da Gerência de Governo da Caixa Econômica Federal, Celso Lelis Carneiro Borges; Controlador do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, José Wesmeyer da Silva; Analista Orientadora da Escola de Gestão Pública Municipal da Aprece, Helderiza Maria Diniz.

Após a solenidade de abertura, as apresentações das palestras tiveram início. Os trabalhos foram finalizados às 17h.

Figura 11 - Fórum de Fortalecimento da Rede Siconv - Abertura



Fonte: EGPCE

Segundo registros, foram realizadas 521 inscrições, destas, 315 obtiveram presença total de 8 horas, dando a esses participantes direito à certificação.

Assim, estiveram presentes representantes das seguintes **secretarias e órgãos estaduais**: Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará; Companhia Administradora da Zona de Processamento de Exportação do Pecém S.A; Companhia de Água e Esgoto do Ceará; Companhia de Gestão de Recursos Hídricos do Estado do Ceará; Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado; Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará; Departamento de Arquitetura e Engenharia; Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará; Escola de Saúde Pública; Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico; Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará; Fundação Universidade Estadual do Ceará; Fundação Universidade Estadual Vale do Acaraú; Fundação Universidade Regional do Cariri; Gabinete do Governador; Instituto do Desenvolvimento Agrário do Ceará; Polícia Militar do Ceará; Secretaria da Agricultura, Pesca e Aquicultura; Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior; Secretaria da Cultura; Secretaria da Educação; Secretaria da Fazenda; Secretaria da Infra-Estrutura; Secretaria da Justiça e Cidadania; Secretaria da Saúde; Secretaria das Cidades; Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social; Secretaria do Esporte; Secretaria do Meio Ambiente; Secretaria do Planejamento e Gestão; Secretaria dos Recursos Hídricos; Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social; Secretaria do Turismo; Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo.

Figura 12 - Fórum de Fortalecimento da Rede Siconv - Público



Fonte: EGPCE

Estiveram presentes no evento os seguintes **municípios**: Aquiraz; Beberibe; Chaval; Chorozinho; Crateús; Crato; Fortim; Fortaleza; General Sampaio; Groaíras; Horizonte; Icó; Itaíçaba; Itapipoca; Jaguaribe; Jardim; Maracanaú; Milhã; Pacajus; Pacoti; Pentecoste; Pindoretama; Russas; Solonópole; Tauá; Uruburetama, além da Associação dos Municípios do Estado do Ceará - APRECE.

Participaram do evento os seguintes **órgãos de controle**: Controladoria Geral da União; Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado; Ministério Público do Ceará; Tribunal de Contas da União no Ceará; Tribunal de Contas do Estado; Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

Participaram ainda representantes de **instituições financeiras** como Banco do Brasil, Banco do Nordeste do Brasil e Caixa Econômica Federal, além de representantes de entidades da sociedade civil como Instituto de Desenvolvimento Econômico e Socioambiental, Instituto Nacional de Desenvolvimento Social e Qualificação Profissional e Liga Esportiva Arte Cultura Beneficente.

Considerações finais

A EGPC, cuja missão é “Desenvolver o processo educacional em gestão pública, com vistas ao aprimoramento das competências dos atores públicos, possibilitando a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão”, considera sua participação na Rede Siconv, enquanto coordenadora da Unidade Gestora Estadual - UGE, uma oportunidade de aprendizagem, e especialmente uma oportunidade de colaborar com a sociedade, beneficiária da execução de políticas públicas cujas transferências de recursos passam pela aprendizagem de uso do Sistema de Gestão de Convênios e Contrato de Repasse - SICONV.

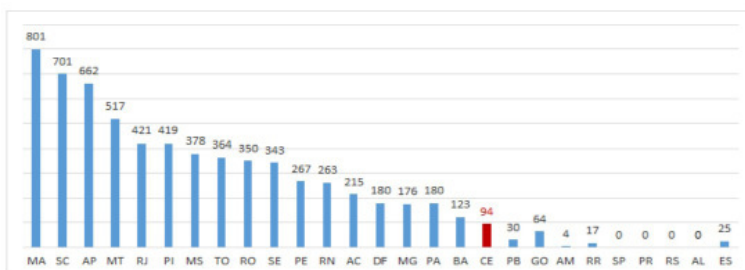
A aprendizagem referida reside na participação de uma Rede, cujo objetivo de compartilhar informações, conteúdos e experiências foi plenamente atendido. Através da Rede, estados ensinaram e aprenderam uns com os outros, colaboraram com a divulgação de boas práticas e, disponibilizaram tempo na ajuda aos colegas.

O Ministério do Planejamento através da Coordenação-Geral de Capacitação e Atendimento/Departamento de Trans-

ferências Voluntárias/Secretaria de Gestão, propôs e fez acontecer a #Rede Siconv, que conduzida de maneira participativa e agregadora, obteve êxito em suas iniciativas, expandindo para todo o Brasil os conhecimentos necessários para a gestão do sistema, que permite a gestão dos programas e projetos para efetivação da política pública com recursos das transferências voluntárias.

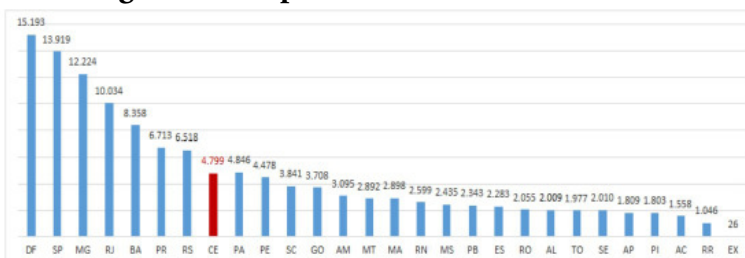
Ao final do exercício de 2018, o MP encaminhou ofício para o Gabinete do Governador - GABGOV, anunciando os números de capacitados no Ceará no período 2015 a 2018. Esses resultados incluem servidores públicos estaduais, municipais e qualquer cidadão que, interessado no tema, participou com êxito dos cursos da ENAP (educação a distância) ou do MP (presencial), incluídas também nesse quantitativo as capacitações oferecidas pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPC.

Figura 13 - Capacitados na Modalidade Presencial



Fonte: Ministério do Planejamento e ENAP

Figura 14 - Capacitados na Modalidade EaD



Fonte: Ministério do Planejamento e ENAP

Como última colaboração do Ceará com a Rede Siconv em 2018, realizou-se, na modalidade a distância (equipe da CEDIS - EGPC), uma turma piloto do curso intitulado **Elaboração de Projetos Sociais**, carga horária de 20h/a, com base no material desenvolvido originalmente pelo MP. A proposta é a de que, após essa turma piloto, o curso seja incluído, em 2019, na Trilha de Aprendizagem para Multiplicadores Siconv.

Por fim, a parceria estabelecida com a #Rede Siconv demonstra ser exitosa em seus resultados. Esse caminho de sucesso passa pela colaboração e união de todos os atores envolvidos nos processos, que, visando ao bem comum, promovem as condições de planejamento, execução e avaliação das políticas públicas de forma que cheguem a todos os brasileiros.

Referências

BRASIL. Portaria Nº 161, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre a constituição da Rede do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - RedeSiconv. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, Edição 89, 10 mai. 2016. Seção I, p. 141.

_____. Siconv - Sistema de Convênios. 2015. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/servicos/servicos-do-mp/siconv-sistema-de-convenios>. Acesso em 10/12/2018.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. MANUAL SIAFI > 020000 - SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL - SIAFI > 020300 - MACROFUNÇÕES > 020307 - TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS. Disponível em https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1543:020307-transferencias-voluntarias&catid=749&Itemid=700. Acesso em 03/12/2018.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2066/2006 - Plenário. Disponível em <https://treinamento.convenios.gov.br/portal/arquivos/Acordao20662006TCU-DeterminarPortalConvenios.pdf>. Acesso em 08/12/2018.

_____. Acordo de Cooperação Técnica nº 05/2014. MP/TCU/ISC. Brasília-DF, 10 de novembro de 2014.

_____. Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2016. MP/SEGES/ENAP/CE/SE-PLAG. Brasília-DF, 11 de abril de 2016.

.....

CEARÁ. Lei nº 16.230, de 27 de abril de 2017. Altera a Lei nº 13.875, de 7 de fevereiro de 2007. Diário Oficial do Estado do Ceará. Fortaleza-Ce, 03 de maio de 2017. Série 3, Ano IX, nº 082. Caderno ½

_____. DECRETO Nº 32.020 assinado em 24 de agosto de 2016.

_____. Portaria Conjunta SEPLAG/CIDADES/GABGOV Nº 736/2016.



DOCUMENTAÇÃO FOTOGRAFICA



2015

Encontro de Instrutores



Encontro do GTDEP
2015



Passeio de Cavalos com a PM cavalaria -
Atividade da Semana do Servidor 2015



Plantio de árvores - Atividade da Semana do servidor 2015



Solenidade de Outorga da Medalha e prêmio do Mérito Funcional 2015



2016

Acordo de Cooperação Técnica - DETRAN



Prevenção & Arte – Polícia Militar: Atividade da Semana do Servidor 2016



Dia da Mulher 2016 - Edifício Seplag



Dia da Mulher 2016
Debate com Adisia Sá e Socorro França



Encontro do GTDEP 2016



Equipe EGPCCE na Solenidade de Outorga da Medalha do Mérito e Prêmio do Mérito Funcional 2016



Solenidade de Outorga da Medalha do Mérito e Prêmio do Mérito Funcional 2016



2017

Encontro do GTDEP 2017



Formatura do ProGpR



Formatura do ProGpR

.....



Formação em Gestão por Projetos - Secretários Executivos



Lançamento do PFGP



Pefoce – Palestra de atendimento ao público com a EGPCE



2018

Visita ao Porto do Pecém
- Atividade da Semana do
Servidor 2018

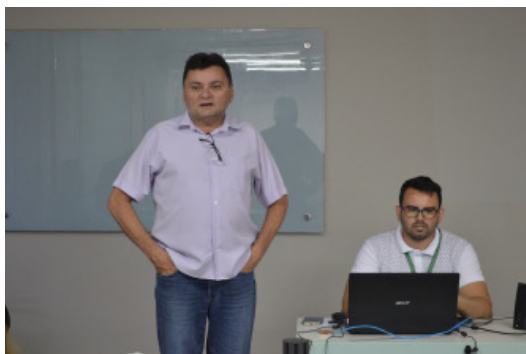


Abertura da Formatura do
PFGP



Encontro do GTDEP 2018

.....



Encontro do GTDEP 2018



Equipe EGP - Fórum de Fortalecimento da Rede Siconv - Ceará



Equipe da EGPCE na formatura da primeira turma do PFGP



Formatura do PFGP



Formação em Liderança e Autodesenvolvimento



Reuniao Técnica do Fórum de Fortalecimento da Rede Siconv - Ceará



Visita Palácio da Abolição - Atividade da Semana do Servidor 2018

Escrever um artigo ou um capítulo de um livro é sempre um exercício. Porém, não há como escrever e não refletir. Escrever sobre uma realidade, sobre um projeto ou um programa, sobre a execução de uma política provoca naquele(s) que escreve(m) a ação reflexiva sob as diversas dimensões, componentes de uma mesma realidade e da nossa relação enquanto sujeitos dentro dessa constante interação com o todo e com as suas partes.

Está em nós, seres humanos, a capacidade de planejar, realizar e avaliar, seja no trabalho, seja na vida. E aqui, neste momento em que relatamos as experiências de uma gestão, é impossível não povoarmos o pensamento com questões de cunho reflexivo: o que fizemos?; aonde chegamos?; quais os caminhos trilhados?; quais os resultados alcançados? E mais que tudo isso: o que aprendemos com todas essas experiências e com todos esses questionamentos?

Aprendizagem! Esta é a palavra-chave! Ela é a senha que permite o acesso aos círculos virtuosos, que se constroem em qualquer vivência.

Mesmo diante do medo de inovar a aprendizagem se fez presente: aprendemos a respeitar esse medo e, por causa dele, aprendemos, igualmente, a confiar uns nos outros, o que nos possibilitou criar coletivamente. Foram tantas discussões, reuniões, idas e vindas. Mas aprendemos que isso faz parte do processo e nos impulsiona a buscar fazer sempre o melhor. Os erros nos ensinaram fazendo-nos aceitar que não somos perfeitos. Aprendemos a reconhecer e a conviver com as limitações, a superar os obstáculos e, criativamente, a resolver problemas nos momentos mais inesperados, lidando com o que não está sob nossa governabilidade.

A gratidão tornou-se também um fruto da aprendizagem. Somos todos muito gratos aos parceiros de todos os projetos, aos instrutores que dão vida aos eventos de capacitação/formação, aos cursistas, nosso público e razão de existir, aos gestores pela confiança e a nós mesmos, a cada um que compõe a equipe EGPCE, pelo nosso grande e inestimável aprendizado.

E, afinal, o que faremos com toda essa bagagem? Qual nosso maior desafio agora?

Continuar aprendendo a aprender!



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria do Planejamento e Gestão

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-98259-54-3



9 788598 259543