



PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	03
2 IDENTIFICAÇÃO	04
3 MARCO SITUACIONAL.....	04
3.1 Justificativa.....	04
3.2 Antecedentes históricos.....	05
3.3 Perfil institucional.....	06
3.4 Público-alvo.....	08
4 MARCO TEÓRICO.....	08
5 MARCO OPERATIVO	15
5.1 Programas e projetos.....	16
5.2 Estratégias de intervenção.....	17
5.3 Origem dos recursos.....	18
5.4 Acompanhamento e avaliação.....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ – EGPCE

1 APRESENTAÇÃO

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE foi criada como um órgão da administração direta do Poder Executivo do Estado do Ceará, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, e vem desenvolvendo suas atividades desde 2009.

A EGPCE tem como função atender às necessidades de formação, capacitação, atualização, intercâmbio, debate, produção e divulgação de saberes em gestão pública no sentido de desenvolver as competências dos servidores do estado e dos municípios do Ceará.

Como se sabe, o Estado moderno vive num contexto de grandes mudanças e da própria redefinição de seu papel. Assim, em seu cotidiano, enfrenta cada vez mais demandas complexas, escassez de recursos e cidadãos mais conscientes e exigentes de seus direitos, o que evidencia a necessidade de servidores mais qualificados para realizar satisfatoriamente os objetivos das políticas públicas. Em síntese, para atender as necessidades sociais, o Estado precisa profissionalizar a gestão pública.

Essa profissionalização requer atitudes de um governo empreendedor capaz de mudar paradigmas, repensar fórmulas e valores diante das circunstâncias e exigências da sociedade. Daí decorre a necessidade de formar gestores capazes de enfrentar com responsabilidade as novas formas de pensar e de fazer mudanças.

Consciente de suas responsabilidades diante das demandas do Estado, a EGPCE busca atuar seguindo o que há de mais adequado ao seu melhor funcionamento, por isso se empenhou em atualizar seu Projeto Político-Pedagógico – PPP, documento que pauta suas atividades junto ao seu público-alvo.

O Projeto Pedagógico da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE é fruto do trabalho conjunto entre os membros gestores da EGPCE, que contribuíram não só com informações, mas também com suas experiências e competências. Contou também com a orientação de uma consultora em educação, tendo como ponto de partida um projeto elaborado anteriormente por ocasião da criação da Escola e com o suporte de documentos relativos ao planejamento estratégico, relatórios de gestão e pesquisas na área educacional.

Este documento traduz a visão, a missão, os objetivos e as ações que determinam os caminhos a serem trilhados pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Este projeto é composto pelos seguintes tópicos: 1. Apresentação; 2. Identificação; 3. Marco situacional – justificativa, antecedentes históricos; composto também pelo Perfil institucional – missão, visão, valores, objetivos, competências e público-alvo; 4. Marco teórico – fundamentação teórica do processo educacional; 5. Marco operativo – programas e projetos, estratégias de intervenção, origem de recursos, acompanhamento e avaliação. O documento contém ainda Considerações Finais e Referências Bibliográficas.

2 IDENTIFICAÇÃO




Denominação da instituição

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE


Ato de criação

Lei nº 14.335 de 20 de abril de 2009, publicada no Diário Oficial do Estado em 23 de abril do mesmo ano.

Endereço

 Av. Gen. Afonso Albuquerque Lima, s/n – Cambeba, Fortaleza – CE. CEP: 60822-325.


Horário de funcionamento

 8h às 12h e 13h às 17h

Site

 www.egp.ce.gov.br

Telefone

 (85)3101-3801

3 MARCO SITUACIONAL

3.1 Justificativa

O corpo de servidores e gestores do estado do Ceará é composto por profissionais de diferentes níveis de escolaridade e de formação profissional diversa. Vale ressaltar que, de acordo com dados disponíveis no Portal Ceará Transparente, o estado do Ceará conta com mais de 90.500 servidores ativos em dezembro de 2020. Conta também com um leque heterogêneo de faixa etária. Além dessa diversidade, há ainda as mais diferentes funções a serem desempenhadas nos órgãos públicos.

Surge daí o primeiro nível de necessidade: preparar o indivíduo para o desempenho de uma função específica. O segundo nível de demanda é a melhor qualificação ou atualização para quem já trabalha por muito tempo em uma mesma função. E um terceiro nível de demanda que é o de preparar multiplicadores para as inovações e mudanças exigidas pelo Estado. Além disso, existe a demanda por formação em nível estratégico para gestores públicos que trabalhe as

dimensões conceitual, técnica, comportamental e política em três programas, a saber: Formação em Gestão Pública; Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público e Pós-Graduação em áreas da Governança Pública em parceria com universidades. Essas demandas constituem o grande desafio do Estado e, por extensão, da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

O processo de desenvolvimento e gestão de pessoas apresenta como vantagem, além do melhor serviço prestado à população, a valorização do servidor/gestor público. O foco na excelência, na profissionalização de seu quadro de servidores, na dinâmica dos processos, na racionalidade produtiva, na efetividade das ações, bem como na prática do trabalho voltado para o interesse público se constitui na grande contribuição que a EGPCE pode oferecer à sociedade cearense.

Dentre outras iniciativas voltadas para a elevação da qualidade de seus serviços, cabe ao Estado contar com agentes e parceiros do seu corpo de funcionários, com capacidade de atingir os objetivos estratégicos estatais, a execução de processos de forma mais eficiente e efetiva e, conseqüentemente, a prestação de melhores serviços à sociedade.

As necessidades, demandas, desafios e vantagens, acima elencados, justificam, pois, a existência da EGPCE e a apresentação de seu Projeto Político-Pedagógico.

3.2 Antecedentes históricos

O Governo do Estado do Ceará, focado em uma gestão pública de qualidade, tem investido na formação dos servidores e na qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Dessa forma, o tema consta na pauta de governo, estando inserido na Matriz de Gestão por Resultados, desde 2007.

No período de 2007 a 2009 ocorreu um processo de reorganização e reestruturação dos órgãos governamentais no qual a Secretaria de Planejamento – SEPLAN fundiu-se com a Secretaria de Administração – SEAD, formando uma nova secretaria de governo denominada Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG. Dentro desta nova secretaria, foi criada a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP, a partir da qual foi estabelecida a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto Nº 29.642/2009).

Com a criação da CODEP, a área de gestão de pessoas passou a trabalhar mais focada no desenvolvimento de competências e no bem-estar no trabalho. Com esse foco, a CODEP atuou como incubadora de alguns projetos, como por exemplo: Novo Modelo de Avaliação de Desempenho, Banco de Talentos, Mesa de Negociação Permanente, Programa Qualidade de Vida no Trabalho e Recadastramento de Servidores Ativos.

A evolução dos referidos programas possibilitou a criação formal da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE, como um órgão da Administração Direta, vinculado à Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, instituída pela Lei nº 14.335, de 20 de abril de 2009, publicada no Diário Oficial do Estado em 23 de abril do mesmo ano.

3.3 Perfil institucional

Apartir da sua criação, a EGPCE consolida-se, dia após dia, como um espaço de formação, capacitação, atualização, intercâmbio, debate, produção e divulgação de saberes em gestão pública e como um novo pensar e fazer no que se refere ao desenvolvimento das competências dos servidores públicos estaduais e municipais. Para melhor caracterizá-la, apresentam-se a seguir missão, visão, valores, objetivos, competências e público-alvo.

Missão

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.

Visão

Ser um centro de produção e socialização de saberes em gestão pública, contribuindo com o desenvolvimento de competências dos servidores públicos e com a formulação de políticas públicas do Governo do Estado do Ceará.

Valores

Competência e
Comprometimento
Profissional

Compartilha saberes, mobilizando conhecimentos, recursos e habilidades para um fazer ágil e qualificado.

Atua de forma responsável e consciente com o que precisa ser realizado e desenvolvido.

Ética e
Transparência

Age com imparcialidade, honestidade, transparência e respeito, contribuindo com a preservação da imagem institucional e do patrimônio público.

Responsabilidade
Social e Ambiental

Adota atitudes, comportamentos e ações, visando promover o bem comum.

Valorização das Pessoas

Valoriza e desenvolve o potencial humano.

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.

Competências

Para consecução de seus objetivos, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE, em permanente e estreita articulação com a Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, e de acordo com as políticas de valorização do servidor público estadual, tem sob sua responsabilidade o desempenho das seguintes competências:

- Elaborar, coordenar, executar, controlar e avaliar programas, projetos e ações de educação em gestão pública para os atores públicos.
- Coordenar eventos corporativos relacionados à formação e à valorização dos servidores públicos.
- promover e estimular a reflexão sobre gestão pública, favorecendo o desenvolvimento de novos conhecimentos e suas aplicabilidades, através de estudos científicos, pesquisas e atividades de extensão.
- Prestar assessoria técnica e consultoria especializada para instituições governamentais, objetivando a formação de competências em gestão pública, sem prejuízo de suas atividades diretas de educação corporativa.

3.4 Público-alvo



Servidores públicos estaduais, municipais e a sociedade civil, especialmente em ações que tenham interesse geral.

4 MARCO TEÓRICO

O Projeto Político-Pedagógico é o documento legal que traduz para a sociedade a identidade da instituição a partir da explicitação de suas orientações ético-filosóficas, teórico-pedagógicas e prático-pedagógicas. No seu nível ético-filosófico, é apresentada a concepção que a EGPCE mantém de homem e sua relação com a sociedade. No nível de pensamento teórico-pedagógico, é fundamentado o processo de educação em seus diferentes aspectos da formação sócio-histórica do cidadão. Finalmente, o terceiro nível busca fundamentar a prática pedagógica, oferecendo subsídios para a operacionalização do processo ensino e aprendizagem.

Na orientação ético-filosófica, a EGPCE adota os estudos de Edgar Morin que explicam a realidade a partir da teoria da complexidade. Para Morin (2011), as sociedades contemporâneas são entidades complexas que exigem estudos de caráter inter-poli-transdisciplinar para obter análises satisfatórias de seus problemas. O ambiente de aprendizagem é um organismo pleno de complexidade e diversidades culturais, econômicas e sociais. O processo de ensino e aprendizagem se relaciona com a concepção de diversidade e complexidade para se concretizar. Para Morin,

Significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e interretroativo entre o objeto do conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e multiplicidade (2011, p. 38).

Nessa perspectiva, educar o homem é tarefa que exige conhecimento complexo, contextualização e interdisciplinaridade.

Para enfrentar a tarefa de fortalecer a formação do homem em toda a sua complexidade, a EGPCE recorre ainda como diretriz ético-filosófica ao pensamento de Jürgen Habermas (1984).

O estudioso alemão adotou o paradigma comunicacional, partindo da ética comunicativa de Karl-Otto Apel, para conceber o conceito de *razão comunicativa* que se refere à comunicação livre, racional e crítica em contraposição à razão instrumental que mantém o indivíduo preso a uma lógica preestabelecida.

Freitag (1993) explica que o conceito de razão comunicativa, elaborado por Habermas, coloca a razão a ser implementada socialmente no processo de interação dialógica dos atores envolvidos em uma mesma situação, adquirindo mais rigor por meio do que Habermas chama de discurso. Na ação comunicativa, cada interlocutor suscita uma pretensão de validade quando se refere a fatos, normas e vivências, e existe uma expectativa que seu interlocutor possa, se assim o quiser, contestar essa pretensão de validade de uma maneira fundada (*begründer*), isto é, com argumentos.

É nisso que consiste a racionalidade de Habermas: não na faculdade abstrata inerente ao indivíduo isolado, mas em um procedimento argumentativo pelo qual dois ou mais sujeitos se põem de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade. Tanto no diálogo cotidiano como no discurso, todas as verdades anteriormente consideradas válidas e inabaláveis podem ser questionadas; todas as normas e valores vigentes têm de ser justificados; todas as relações sociais são consideradas como resultado de uma negociação na qual se busca o consenso e se respeita a reciprocidade, fundados no melhor argumento.

Dessa forma, a razão comunicativa circunscreve um conceito para o qual o questionamento e a crítica são elementos constitutivos, mas sob a forma monológica, como ainda ocorria na “Dialética do Esclarecimento” ou na “Dialética do Concreto”, mas sim de forma dialógica, em situações sociais, em que a verdade resulta de um diálogo entre pares, seguindo a lógica do melhor argumento.

Ainda no que tange à orientação ético-filosófica, é válido ressaltar que são valores da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE), conforme referido anteriormente neste documento: Competência e Comprometimento Profissional; Ética e Transparência; Responsabilidade Social e Ambiental; e Valorização das Pessoas. Sendo assim, baseada no Decreto Nº 31.198, de 30 de abril de 2013, que institui o Código de Ética e Conduta da Administração Pública Estadual, a EGPCE assenta sua conduta e de seus agentes, de modo particular nos seguintes princípios:

- I. Boa-fé** – agir em conformidade com o direito e com a lealdade, ciente da conduta correta;
- II. Honestidade** – agir com franqueza, realizando suas atividades sem uso de mentiras ou fraudes;

- III. Fidelidade ao interesse público** – realizar ações com o intuito de promover o bem público, em respeito ao cidadão;
- IV. Impessoalidade** – atuar com senso de justiça, sem perseguição ou proteção de pessoas, grupos ou setores;
- V. Moralidade** – evidenciar, perante o público, retidão e compostura, em respeito aos costumes sociais;
- VI. Dignidade e decoro no exercício de suas funções** – manifestar decência em suas ações, preservando a honra e o direito de todos;
- VII. Lealdade às instituições** – defender interesse da instituição a qual se vincula;
- VIII. Cortesia** – manifestar bons tratos a outros;
- IX. Transparência** – dar a conhecer a atuação de forma acessível ao cidadão;
- X. Eficiência** – exercer atividades da melhor maneira possível, zelando pelo patrimônio público;
- XI. Presteza e tempestividade** – realizar atividades com agilidade;
- XII. Compromisso** – comprometer-se com a missão e com os resultados organizacionais.

Dessa forma, no que se refere ao nível ético-filosófico, a EGPCE valoriza a formação do homem enquanto ser integral a partir do desenvolvimento do processo de uma aprendizagem pautada na comunicação e na ética entre os pares.

No tocante à fundamentação teórico-pedagógica, a EGPCE adota a Pedagogia Libertadora de Paulo Freire e os estudos acerca da Andragogia sistematizados por Malcolm Knowles.

Paulo Freire oferece a Pedagogia Libertadora que parte da concepção de homem como “ser inacabado”, que busca o constante desenvolvimento. Vale salientar que a pedagogia freireana destina-se prioritariamente à educação de adultos. Não se trata, pois, de uma forma de educação qualquer, mas de uma concepção libertadora, que deve partir do conhecimento do cenário e do contexto em que o adulto vive, para que se possa oferecer um processo de ensino e aprendizagem capaz de ter significado para o aprendiz e, sobretudo, que o leve à conscientização de sua posição em sua comunidade, bem como à compreensão do mundo e da realidade social em que vive. Assim, a EGPCE segue as concepções pedagógicas que norteiam

a educação de adultos, tendo em vista a especificidade de seu público-alvo.

Malcolm Knowles (1980), por sua vez, estudou os diferentes ensinamentos da Pedagogia, que se ocupa da educação de crianças e propôs uma nova concepção de educação, denominando-a Andragogia, tendo em vista as especificidades do processo de ensino e aprendizagem que envolve adultos. Essa teoria parte de pressupostos diretamente relacionados aos adultos, tais como: o autoconceito, a experiência, o grau de prontidão e a perspectiva temporal que são diferentes dos jovens.

Dessa forma, no ensino de adultos, devem ser considerados os seguintes elementos: o diagnóstico das necessidades do grupo, o clima do ambiente de aprendizagem, o tipo de planejamento, a formulação de objetivos, o *design* da prática, as atividades a serem realizadas e o tipo de avaliação a ser utilizado. Essa teoria também vem ao encontro das expectativas da EGPCE na concretização do processo de ensino e aprendizagem que busca o desenvolvimento de competências e habilidades dos servidores para o melhor desempenho da prática de suas funções.

O terceiro nível de teorização, o prático-pedagógico, por sua vez, rege o processo de ensino e aprendizagem propriamente dito. Focaliza-se a micro dimensão do processo ou o que acontece na interação professor-aprendiz. Os autores que oferecem diretrizes para atuar diretamente no processo de ensino selecionados para a fundamentação dessa proposta são Howard Garden (2007) e David Kolb (1984). No que se refere aos estudos sobre Educação Corporativa, privilegamos as contribuições de autores como Jeanne C. Meister (1999).

Howard Gardner (2007) estudou a inteligência humana e focalizou o que chamou de “caráter democrático da inteligência”, ou seja, os vários tipos de inteligência: verbal-linguística, lógico-matemática, corporal-cinestésica, musical, visual-espacial, intrapessoal, interpessoal, naturalista e espiritual-existencial. Cada indivíduo desenvolve naturalmente um ou mais desses tipos de inteligência, o que permite ter mais habilidades dentro da área de conhecimento a ele relativa. Em outras palavras, o indivíduo torna-se capaz de desenvolver mais competências nas áreas da inteligência nele predominante. Assim é preciso considerar a influência do contexto sociocultural nas múltiplas inteligências. Além disso, o ensino deve considerar o tipo específico para cada forma de inteligência, pois cada sujeito aprenderá diferentes conteúdos, apresentará diferentes modalidades de aprendizagem e exigirá avaliação diferenciada. Tanto quanto possível, uma escola destinada a trabalhar com adultos deve estar atenta às características próprias dos estudantes. O conhecimento desta teoria permite que se tenha uma visão mais ampla do aprendiz, ao mesmo tempo em que se pode atuar de forma mais adequada às necessidades do cursista, que é um dos objetivos da EGPCE.

No tocante à aprendizagem experiencial, é válido ressaltar os estudos desenvolvidos por David Kolb (1984). Segundo o teórico educacional americano, o aprendizado é um processo no qual o conhecimento surge da transformação da experiência e fundamenta-se em seis pressupostos: 1) o aprendizado é um processo, não um resultado; 2) deriva da experiência; 3) requer que o indivíduo resolva demandas dialeticamente opostas; 4) é holístico e integrativo; 5) requer interação entre as pessoas e o ambiente; e, 6) resulta na criação de conhecimento.

A partir destes pressupostos, Kolb (1984) propõe que o processo de ensino seja realizado, considerando as seguintes etapas ou estágios: 1) experiência concreta; 2) observação reflexiva; 3) conceituação abstrata; e, 4) experimentação ativa. Esses estágios consideram o ensino como processo que parte da experiência vivida para a construção de aprendizagem que leve à atuação concreta, correspondendo, portanto, a uma das expectativas do processo de ensino e aprendizagem que a EGPCE se propõe a desenvolver nos eventos formativos para servidores.

Ainda no que se refere ao nível prático-pedagógico, também fazemos uso dos conceitos teóricos relacionados à educação corporativa. Como se sabe em nossa sociedade, as mudanças ocorrem de forma constante, permanente e cada vez mais aceleradas. Tais mudanças geram necessidades diversas que precisam de uma eficiente rede de serviços, para que possam ser satisfeitas a contento. Além disso, as respostas aos usuários, ou clientes, precisam ser dadas de forma cada vez mais rápida. Por esse motivo, as estruturas organizacionais de estrutura vertical e com viés centralizador perdem cada vez mais espaço para as novas formas de organização horizontais e com polos descentralizados.

Também, como consequência, temos a obrigatoriedade de uma qualificação constante dos funcionários, a exigência de atuação criativa e uma necessária integração entre os membros das equipes para o desenvolvimento de tarefas a cada dia mais diversificadas e impulsionadas pelo dinamismo das tecnologias de comunicação. Isso provoca uma salutar sede de conhecimento, em todos os envolvidos, independente de hierarquia, o que serve de mola propulsora para o autodesenvolvimento e para um contínuo processo de aprendizagem. Afinal, conforme Delors:

um dos principais papéis reservados à educação consiste, antes de mais nada, em dotar a humanidade da capacidade de dominar o seu próprio desenvolvimento. Ela deve, de fato, fazer com que cada um tome o seu destino nas mãos e contribua para o progresso da sociedade em que vive, baseando o desenvolvimento na participação responsável dos indivíduos e das comunidades. (2003, p. 82).

Dessa forma, compreende-se que a educação, ou seja, o conhecimento e a apreensão deste, caracteriza-se como instrumento e meio de caráter estratégico para o desenvolvimento

social na modernidade. Nessa mesma percepção, Terra (2005) destaca que o conhecimento, tanto individual quanto coletivo, afigura-se como o ativo mais importante das organizações, apesar da dificuldade em contabilizá-lo nos sistemas econômico-financeiros tradicionais.

Zabot e Silva (2002), por sua vez, ressaltam que, para alcançar a excelência organizacional no século XXI, é preciso desenvolver a gestão do conhecimento, sendo que isso somente se dará mediante um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos.

Sendo assim, a gestão do conhecimento tem como objetivo central a formação completa e continuada do servidor. Vale destacar que não se trata apenas de treiná-lo, mas sim de um processo de formação por meio da educação em serviço, uma vez que, o “treinamento tem foco na tarefa, no repetitivo, já a educação privilegia o ser humano” (FERNANDES, 2005, p.29) e a sua formação enquanto parte da sociedade, realizando seu papel de cidadão.

Nessa perspectiva, destaca-se a educação corporativa como estratégia para extrapolar os pressupostos dos tradicionais setores de treinamento das instituições, pois seu foco é educar e não treinar. Educar vai além de ensinar técnicas e habilidades específicas para uma determinada tarefa, pois “não é transmitir conhecimentos, mas criar as possibilidades para sua produção ou sua construção” (FREIRE *apud* GDIKIAN e SILVA, 2002).

Meister (1999) define educação corporativa como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização, com o objetivo de dar excelência à força de trabalho.

Ainda de acordo com Meister (1999), a oferta de cursos próprios é justificada pela frustração das organizações com a qualidade e o conteúdo curricular da educação superior, bem como pela necessidade de um aprendizado permanente. Logo, as unidades de ensino corporativo devem buscar, primordialmente: a) desenvolver as competências essenciais à execução dos serviços ofertados pela instituição; b) democratizar os serviços educacionais aos servidores e ao público externo; c) estabelecer parcerias com instituições de ensino superior para oferta de cursos ou a conferição de diplomas de maneira independente.

Seguindo esse ponto de vista, Amaral (2006) explica que a gestão de pessoas só se considera importante quando promovida mediante a gestão por competências. Sendo assim, pode-se entender como gestão por competências o olhar detalhado que combine os conhecimentos teóricos, o saber-fazer, a experiência prática e os comportamentos exercidos em um contexto específico. Para tanto, o desenvolvimento permanente de tais competências somente se dá de forma efetiva, de modo a alterar a rotina prática e eliminar erros e desperdícios, quando a formação ocorrer de maneira continuada, permanente e em serviço, ou seja, por meio da

educação corporativa.

Dessa forma, no entender de Meister (1999), a organização, por meio de educação continuada, tem como retorno imediato a maior produtividade do funcionário que ajudará a levar a organização à excelência em seu campo de atuação. Ainda segundo ela, o aprendizado é, dia após dia, uma função do trabalho. Nesse sentido, a aprendizagem corporativa, além de deixar de ser refém da qualidade e do conteúdo da educação superior, passa a contar com um aprendizado permanente e cujo percurso formativo é direcionado para o desenvolvimento das competências exigidas especificamente em cada campo de setor de atuação direta do funcionário.

A EGPCE entende que recai sobre o servidor público a responsabilidade pelo eficaz funcionamento da máquina estatal, bem como pela qualidade na execução dos serviços prestados para a sociedade, gerando reflexos diretos na gestão pública e na percepção desses serviços pelo cidadão. Assim, a gestão de pessoas integrada a um planejamento estratégico para o desenvolvimento da carreira, do conhecimento e das competências, por meio da educação corporativa, é condição *sine qua non* para a melhoria dos resultados organizacionais.

Portanto, esse planejamento estratégico da gestão pública só terá sucesso mediante o alinhamento com as competências pessoais, profissionais e setoriais. Por sua vez, é preciso que o servidor obtenha formação multidimensional, inovadora e permanente, alinhada com as mudanças na sociedade e com as necessidades do cidadão. Formação essa que se dará de maneira proficiente no ambiente da instituição, quando esta se torna, como explica Senge (2008), uma organização que aprende, isto é, uma instituição cujo aprendizado se dá permanentemente.

Destaca-se que, diferente do setor privado, no qual a educação corporativa visa primeiramente a competitividade no mercado global, no setor público visa-se a melhor gestão do objeto público. Ou seja, as instituições públicas possuem como fim a melhor oferta de serviços à sociedade, tanto no tocante à ampliação do atendimento de forma mais ágil, quanto à melhoria da execução de tais serviços. Além disso, não cabe falar em lucro financeiro, pois na Administração Pública o que se busca é a criação de Valor Público que significa ganho social: igualdade de oportunidades para todos, justiça e o bem comum.

Nessa perspectiva, a EGPCE, por meio de diferentes processos formativos fundamentados nos preceitos da educação corporativa, fortalece o trabalho desenvolvido pelo servidor público e qualifica o serviço que é prestado ao cidadão.

5 MARCO OPERATIVO

Os eventos de Educação Corporativa da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará podem ser ofertados nas seguintes modalidades:



I. Presencial

Nessa modalidade as atividades formativas são realizadas nas salas de aula, auditórios e laboratórios, preferencialmente nas dependências da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, em datas e horários estabelecidos no cronograma de aulas.



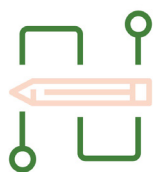
II. A Distância EaD

Nessa modalidade assíncrona os alunos podem assistir à aula de acordo com sua disponibilidade de tempo, pois os conteúdos são gravados e/ou apresentados em material para leitura na plataforma da instituição. Para essa forma de ensino, as avaliações têm um prazo determinado e encontram-se disponibilizadas para que o aluno possa realizar no momento que preferir, desde que obedeça ao cronograma estabelecido.



III. On-line Ensino Remoto

Essa modalidade de ensino envolve aulas síncronas, ou seja, acontecem em tempo real. Isso significa que o professor e o aluno interagem, ao mesmo tempo, em um espaço virtual. Na EGPCE, as plataformas mais utilizadas são Google Meet e Zoom. O facilitador elabora seu plano de atividades com as devidas especificidades e há interação dos alunos na aula, com tempo para esclarecimento de dúvidas. As avaliações poderão ser feitas por todos os alunos ao mesmo tempo e por meio digital, de acordo com o conteúdo visto em aula.



IV. Híbrido

Essa modalidade mescla o ensino on-line e o presencial de forma contínua, podendo também combinar ensino presencial e EaD. Em ambos os casos, um complementa o outro. Assim, o aluno pode receber, por meio da plataforma da instituição, um material para estudar e se preparar para o encontro com o facilitador, enriquecendo a aula com discussões. O objetivo dessa forma de ensino é explorar a tecnologia e inseri-la de uma forma ativa nos conteúdos da aula, tornando as disciplinas mais dinâmicas.

Vale ressaltar que as atividades formativas serão ofertadas pela EGPCE preferencialmente nas modalidades a distância, on-line e híbrida.

5.1 Programas e projetos

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE desenvolve programas e projetos para o cumprimento de sua missão e para atender às necessidades que lhe são apresentadas, conforme especificações a seguir:

- Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos
- Programa de Aperfeiçoamento de Servidores Públicos

O Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos é composto por três programas que se desenvolvem de maneira independente, ainda que de forma articulada e complementar:

- a) Programa de Formação em Gestão Pública
- b) Programa de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público
- c) Programa de Pós-graduação em áreas da Governança Pública

Cada um desses programas, componentes do Programa Estratégico de Formação para Gestores Públicos, ainda que trabalhe nas quatro dimensões consideradas fundamentais à execução do programa estratégico, aprofunda suas ações em uma das quatro dimensões, a saber: Dimensão Conceitual; Dimensão Técnica; Dimensão Comportamental e Dimensão Política (esta última transversal a todas as outras).

O Programa de Aperfeiçoamento de Servidores Públicos congrega todos os cursos livres, seja presencial, on-line, híbrido ou a distância, de curta e média duração, e outros eventos vinculados ao Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP, ou como ações pontuais de capacitação, desde que executados diretamente pela EGPCE ou por meio de parcerias com outras instituições.

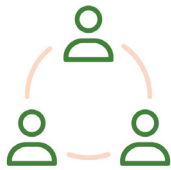
O Programa de Aperfeiçoamento de Servidores Públicos é desenvolvido em oito eixos temáticos que envolvem a gestão pública, a saber:

- Gestão e desenvolvimento de pessoas
- Modernização organizacional
- Administrativo-financeira
- Planejamento, orçamento e finanças
- Previdência
- Tecnologia da informação e comunicação
- Desenvolvimento sustentável
- Controle interno

Dessa forma, a EGPCE continuamente busca ofertar cursos que agregam qualidade ao trabalho desenvolvido pelo servidor público.

5.2 Estratégias de intervenção

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE direciona suas ações para as seguintes estratégias:



Formalização de parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e/ou internacionais para oferta de programas semipresenciais e a distância (modalidade EaD).



Criação de uma Rede de Colaboradores, formada por servidores que têm perfil ou potencial para atuarem como instrutores na execução dos cursos e/ou ações de desenvolvimento do processo educacional em gestão pública.



Apoio ao planejamento das ações setoriais de desenvolvimento do processo educacional das áreas fim, para a elaboração do Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – PTDEP.



Viabilização de um sistema corporativo de informações sobre o desenvolvimento do processo educacional, interno ou externo ao seu local de trabalho.



Captação de recursos financeiros originários de fundos constitucionais e estaduais, de Fundos de Desenvolvimento, de orçamentos estaduais e municipais e de organismos e instituições de desenvolvimento nacionais e internacionais.

5.3 Origem dos recursos

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE, como órgão ligado à Secretaria do Planejamento e Gestão, tem seu orçamento anual derivado dos recursos ordinários do Tesouro do Governo Estadual.

5.4 Acompanhamento e avaliação

Empenhada em desenvolver ações em nível de excelência, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE trabalha acompanhando, monitorando e avaliando, constantemente, os seus resultados. O foco do trabalho avaliativo é a realização de um diagnóstico contínuo da sua atuação para planejar novas intervenções.

No que se refere ao processo avaliativo, a EGPCE se fundamenta nos preceitos teóricos sistematizados por Donald L. Kirkpatrick, que foi professor emérito da Universidade de Wisconsin (EUA) e ocupou a presidência da ASTD (*American Society for Training and Development*) em 1975. O seu livro intitulado *Evaluating Training Programs* (Avaliando Programas de Treinamento), de 1994, acabou por definir e consolidar as ideias que ele havia publicado originalmente em 1959.

Tais ideias se transformaram no modelo mais popular e amplamente utilizado para avaliar ações de treinamento e aprendizado em todo o mundo. Atualmente, esse modelo é considerado por muitos como um padrão da indústria de RH e treinamento.

O modelo de Kirkpatrick se baseia em 4 níveis que essencialmente medem:

A reação de quem aprende: o que eles pensam e como se sentem quanto à formação.

O aprendizado: o resultado em termos de novos conhecimentos e/ou capacidades.

O comportamento: mudança de comportamento e evolução de capacidades.

Os resultados: os efeitos alcançados em termos de negócios ou meio-ambiente devido aos conhecimentos e capacidades adquiridos pelo participante.

Todas estas medidas são recomendadas para uma avaliação completa e representativa do aprendizado em uma organização. Nessa perspectiva, o processo avaliativo se torna mais eficiente quando são considerados os seguintes níveis e especificidades:

- Avaliação de Reação – aplicada ao final de cada ação educacional, busca informações dos próprios participantes, que remetam à análise sobre como se deve continuar trabalhando e em que aspectos do planejamento e da execução das ações torna-se necessário desenvolver melhorias e aperfeiçoamentos, seguindo as características da abrangência que se pretende avaliar.
- Avaliação de Aprendizagem – não é um tipo de avaliação comumente utilizado pela EGPCE no ensino presencial, porém, na educação a distância, a avaliação de aprendizagem é adotada para verificar se o objetivo, em termos de aproveitamento do conteúdo trabalhado, foi atingido, ou seja, se aconteceu alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos e/ou melhoria das habilidades.

- Avaliação Comportamental – abrange como os participantes aplicaram o que aprenderam e se houve mudança de comportamento. Pode ser aplicada imediatamente e/ou meses depois da formação dependendo de cada situação. A mudança de comportamento é mais difícil de quantificar e interpretar do que a avaliação de reação e a avaliação de aprendizagem. Sendo assim, observação e entrevistas ao longo do tempo são estratégias necessárias para medir o nível de mudança, a sua relevância e continuidade.
- Avaliação de Resultados - a EGPCE ainda não utiliza este tipo de avaliação, porém já existem estudos da equipe prevendo implantá-lo, como forma de realizar acompanhamento das ações desenvolvidas após sua conclusão, por meio de feedback sobre o impacto das mesmas nas pessoas, no ambiente, nos processos e/ou nos resultados de trabalho. Esse impacto pode ser observado, ainda, nos resultados alcançados na aprendizagem, resultados em termos de custo e benefício, resultados em forma de subsídios para tomada de decisões, enfim para direcionar uso ou desuso de instrumentos, processos, programas etc.

Ainda se configuram, pois, como desafios da EGPCE as práticas avaliativas comportamental e de resultados que requerem maior planejamento, bem como a elaboração de novos desenhos pedagógicos de acompanhamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante registrar que este documento é o ponto referencial para a atuação da EGPCE. Não se trata de um documento estático, pois ao mesmo tempo em que é um instrumento balizador de ação está também sujeito a adaptações e atualizações a fim de acompanhar a dinâmica da instituição.

Vale ressaltar que esse documento passará por uma avaliação periódica e sistemática que será realizada de forma coletiva com representantes de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem: funcionários, parceiros, instrutores e cursistas.

Drucker (1973) é enfático acerca da necessidade de que o profissional baseie seu trabalho em conceitos, idéias, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento do seu comportamento, principalmente quando há uma mudança de atuação, isto é, quando os trabalhos deixam de ser meramente operacionais, passando a atividades orientadas para o campo do diagnóstico e da decisão.

Para Eboli (2004, p. 90), “cabe aos programas educacionais corporativos desenvolver as competências críticas nos níveis, empresarial, organizacional e humano que, alinhadas, são necessárias ao sucesso das estratégias”. Destarte, a EGPCE busca, assim, promover um espaço educacional livre, aberto, democrático, e transformador, no qual o diálogo prevaleça em conjunto com o desenvolvimento do espírito crítico para o melhor desempenho do servidor público e conseqüentemente um melhor atendimento à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. 3, pp. 149-165, Dez. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 Nov. 2013.

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

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir.** 8. Ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, Gerência e Sociedade.** Petrópolis: Editora Vozes, 1973.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

FERNANDES, G. H. **Análise Comparativa entre a Universidade Corporativa Caixa e o Modelo de Meister.** 2005. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAG, B. **A teoria crítica ontem e hoje.** 4ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

GALVÃO, Izabel. **HENRI WALLON: Uma Concepção Dialética do Desenvolvimento Infantil.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática.** Porto Alegre: Artmed, 2007.
GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. da. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.

HABEMAS, J. **The theory of communicative action. Vol 1. Reason and the rationalization of society.** Boston, Beacon Press, 1984.

KIRKPATRICK, D. L.. **Como avaliar programas de treinamento de equipes:** os quatro níveis. Rio de Janeiro: SENAC/RJ, 2010.

KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education:** from pedagogy to andragogy. Cambridge: Adult Education, 1980.

KOLB, David. **Experiential Learning.** New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LACERDA, Cecília Rosa. **Projeto Político-Pedagógico:** Construção, Pesquisa e Avaliação. Fortaleza, 2004.

LIMA, Marcos Antônio Martins. **Avaliação de programas educacionais em organizações:** contrato de avaliação e indicadores de aproveitamento. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará (UFC), 2005.

MARINELLI, Marcos. **Educação corporativa:** Um Estudo sobre Modelos de Avaliação de Programas. Fortaleza: Editora UFC, 2007.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez, 2011.

PEREIRA, Maria Isabel e SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de gestão:** Uma Análise Conceitual. São Paulo: Gazzelli, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento:** O grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Quem Sabe Faz A Hora De Construir O Projeto Político Pedagógico.** Campinas, SP: Papirus, 2007.

ZABOT, João Batista M; SILVA, Luiz C. Mello. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia:** construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.