



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E
POLÍTICAS PÚBLICAS**

FLORA MARIA CARNEIRO TELES

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES
PÚBLICOS NO ESTADO DO CEARÁ NA ESCOLA DE GESTÃO
PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA- CEARÁ

2015

FLORA MARIA CARNEIRO TELES

**IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS
NO ESTADO DO CEARÁ NA ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO
CEARÁ**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Prof. Dr. Antônio Germano Magalhães Júnior

FORTALEZA-CEARÁ

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Teles, Flora Maria Carneiro.

Implantação do Programa de Formação de Gestores Públicos na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará [recurso eletrônico] / Flora Maria Carneiro Teles. – 2015.1

CD-ROM: il.; 4 ¾ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 104 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Fortaleza, 2015.

Área de concentração: Políticas Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Antônio Germano Magalhães Júnior.

1. Políticas de Desenvolvimento de Pessoas. 2. Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Formação de Gestores Públicos. I. Título.

FLORA MARIA CARNEIRO TELES

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS
NO ESTADO DO CEARÁ DA ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO
CEARÁ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas.

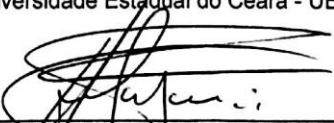
Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Aprovada em: 07/10/2015

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Antônio Germano Magalhães Júnior
Universidade Estadual do Ceará - UECE


Prof. Dr. Francisca Rejane Bezerra Andrade
Universidade Estadual do Ceará - UECE


Prof. Dr. Heraldo Simões Ferreira
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Dedico este trabalho às pessoas da minha vida, às quais amo demais: meu marido e companheiro, José Nilton, o Zé, aos meus filhos maravilhosos Lara e João, que me inspiram e me fazem mover e lutar sempre!

E aos meus pais, João e Terezinha Teles, pelos quais tenho admiração e muita gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nEle me fortaleço e tudo posso.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Antônio Germano Magalhães Júnior que, com muita sabedoria, paciência e compreensão me apoiou e orientou.

Aos meus colegas da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, que juntos aprendemos, erramos e realizamos grandes feitos. Em especial a minha amiga e Diretora Lena Neiva, e às minhas parceiras Flávia Livino e Daniele Pereira.

Agradeço, finalmente, a todos os professores e colegas do Curso de Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que queríamos ser... mas, Graças a Deus, não somos mais o que éramos.

Martin Luther King

RESUMO

As Políticas de Gestão de pessoas, no tocante à formação dos servidores públicos estaduais e municipais, toma destaque no Estado do Ceará, com a criação da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, em abril de 2009, por meio da Lei nº. 14335, abrindo o debate da formação, em especial dos gestores públicos que assumem o ato de liderar as organizações públicas, que nunca foi tão desafiador quanto nos dias atuais, cujo ambiente é complexo, voltado para resultados e com um acentuado aumento do controle social. A presente pesquisa tem como **objeto de investigação** a Implantação do Programa de Formação de Gestores Públicos no Estado do Ceará, desenvolvido pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, tendo como público alvo os ocupantes dos cargos de alta, média e básica gerência nos diversos órgãos, nas estruturas básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo Estadual, tendo como **marco temporal** a segunda Gestão do Governador Cid Gomes 2011- 2014. Definiu-se como **objetivo geral**, compreender a implantação do programa de formação de gestores públicos na escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Os **objetivos específicos** delineados foram: descrever as políticas públicas relacionadas à formação dos servidores públicos; descrever a trajetória de implantação do programa de formação de gestores públicos da escola de gestão pública do Estado; analisar os dados da trajetória de implantação do programa de formação de gestores públicos no Estado do Ceará, na Escola de Gestão Pública, com base nas diretrizes da Política Estadual de Desenvolvimento de pessoas. Optou-se pela **pesquisa descritiva**, alicerçada em uma revisão bibliográfica e documental, que proporcionou a coleta de dados e informações sobre a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e as legislações pertinentes ao desenvolvimento de pessoas no âmbito nacional e estadual. Entre os **autores pesquisados** estão: Amaral (2009), Gehringer (2008), Fiates (2007), França Filho (2008), Frigotto (1996), Kober (2004), Motta (2007), Meirelles (2002), Pacheco (2002), Ribeiro (2003) Souza (2003). Esta pesquisa servirá como espaço de discussões e reflexões sobre os questionamentos apresentados, cujas respostas poderão mostrar acertos e erros encontrados no decorrer do Curso de Formação de Gestores, o que contribuirá com o aprimoramento dos cursos e treinamentos a serem oferecidos aos futuros gestores cearenses.

Palavras-chave: Políticas de Desenvolvimento de Pessoas. Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Formação dos gestores públicos.

ABSTRACT

The Management Policies of people in regard to the training of state and local public employees, takes prominence in the state of Ceará, with the creation of the Public Management School of Ceará, in April 2009, through the Law no. 14335, opening the debate on training, especially of public officials who take the act of leading public organizations, which has never been as challenging as today, whose environment is complex, geared to results and a sharp increase in social control. This research is **research object** the Public Managers Training Program Implementation in the state of Ceará, developed by the Public Management School of Ceará, targeting public the occupants of high office, medium and basic management in different Bodies, under the basic and intermediate structures in the direct administration, municipal and foundation of the State Executive Branch, with the **timeframe** the second governor Cid Gomes Management 2011- 2014. Was defined as a **general objective**, understanding the deployment managers training program public school in the State of Ceará Public Management. The outlined **specific objectives** were to describe the public policies related to training of civil servants; describe the deployment trajectory of the training program for public managers of public management school of the State; analyze data from the deployment trajectory of the training program for public officials in the state of Ceará, in the School of Public Management, based on the guidelines of the State Policy on Development of people. We opted for the **descriptive study**, based on a literature and document review, which provided data collection and information about the School of Public Management of Ceará and the relevant legislation to the development of people at the national and state levels. Among the **authors studied** are: Amaral (2009), Gehringer (2008), Fiates (2007), França Filho (2008), Frigotto (1996), Kober (2004), Motta (2007), Meirelles (2002), Pacheco (2002), Ribeiro (2003) Souza (2003). This research will serve as a space for discussion and reflection on the questions presented, the answers may show successes and errors encountered during the Training Course for Managers, which will contribute to the improvement of courses and training to be offered to future managers Ceará.

Keywords: People for Development Policy. School of Ceará State Public Management. Training of public managers.

LISTA DE SIGLAS

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CIDADES Secretaria das Cidades

CGE Controladoria Geral do Estado

CONSAD Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração

EGP-CE Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

ENAP Escola Nacional da Administração Pública

GTDEP Grupo Técnico de Desenvolvimento de Pessoas

MPOG Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão

PDG Programa de Desenvolvimento Gerencial

PEDEP Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da Administração

PNAGE Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal

PNDP Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

PPA Plano Plurianual

PGE Procuradoria Geral do Estado

PTDEP Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

RH Recursos Humanos

SECOPA Secretaria Especial da Copa

STDS Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social

SEDUC Secretaria de Educação

SEFAZ Secretaria da Fazenda

SEINFRA Secretaria da Infraestrutura

SEJUS Secretaria da Justiça e Cidadania

SEPLAG Secretaria do Planejamento e Gestão

SESA Secretaria de Saúde

SSPDS Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: As três dimensões da competência..... | 21 |
| Figura 2: Estrutura Organizacional da EGP..... | 37 |
| Figura 3: Linhas de Atuação da EGP..... | 38 |
| Figura 4: Organograma da EGP após sua ampliação..... | 40 |
| Figura 5: Diagrama Referente à abordagem metodológica do PDG..... | 51 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Quadro com o quantitativo de atendimento | 42 |
| Tabela 2: Classificação da função e total de respondentes..... | 47 |
| Tabela 3: Competências mais citadas pelos entrevistados | 48 |
| Tabela 4: Tipos de Gerência e Competências visualizadas nos gestores..... | 50 |
| Tabela 5 - Distribuição da carga horária por módulo e categoria de ensino para alta e média gerência | 56 |
| Tabela 6 - Distribuição da carga horária por módulo e categoria de ensino para básica gerência..... | 56 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS..... | 18 |
| 2.1 Conceito e Contextualização Legal das Políticas Públicas de Pessoas no Âmbito Nacional e Estadual..... | 18 |
| 2.2 A Gestão Pública: Escolas de Governo e a Profissionalização do Serviço Público | 26 |
| 2.3 Gestores Públicos no Contexto da Sociedade atual..... | 31 |
| 3 A ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ – EGP..... | 35 |
| 3.1 Contextualização, Estrutura e Funcionamento da EGP..... | 35 |
| 3.2 O Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará..... | 43 |
| 4 ANÁLISES E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE CEARÁ..... | 62 |
| 4.1 As diretrizes da Política Estadual de Pessoas e o Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará..... | 62 |
| 4.2 Analisando as convergências e divergências..... | 69 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 73 |
| REFERÊNCIAS..... | 77 |
| ANEXOS..... | 81 |

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa buscou a compreensão da trajetória de implantação do programa de formação dos gestores públicos desenvolvido pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, na segunda gestão do Governador Cid Ferreira Gomes 2011-2014, tendo como foco os ocupantes dos cargos de alta, média e básica gerência nos diversos órgãos, nas estruturas básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo Estadual do Ceará.

As Políticas de Gestão de Pessoas, no tocante à formação dos servidores públicos estaduais e municipais, toma destaque no Estado do Ceará, com a criação da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, em abril de 2009, por meio da lei nº.14.335/09, que abriu o debate da formação continuada, em especial dos gestores públicos, que assumem o ato de liderar as organizações públicas, o que nunca foi tão desafiador quanto nos dias atuais, visto que o ambiente se caracteriza como complexo, voltado para resultados e com um acentuado aumento do controle social. Diante desse cenário atual, exige-se um gestor dotado de um conjunto amplo de conhecimentos, habilidades e atitudes. É fundamental que o gestor compreenda as implicações de sua função para um bom desempenho da máquina pública, capaz de enfrentar todos os desafios da gestão pública.

Nessa perspectiva, a presente investigação procurou seguir os passos efetivados no processo de implantação do programa de formação dos gestores públicos para cargos nos diversos órgãos do Poder Executivo Estadual Cearense, por meio do estudo documental dos registros do fluxo operacional adotado pela Escola de Gestão Pública, bem como as etapas percorridas no processo de implantação do programa de formação dos gestores públicos.

O interesse pela problemática apresentada de modo sistemático nesta pesquisa tem sua origem na reflexão sobre políticas públicas, políticas de gestão de pessoas, educação corporativa, papel das escolas de governo e, em particular, a contribuição da Escola de Governo do Ceará no desenvolvimento de competência

dos gestores públicos, responsáveis pela implantação de políticas públicas. Para Souza (2003, p. 24),

[...] política pública pode ser compreendida como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, 'colocar o governo em ação' e/ou analisar essa ação e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações . A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

Dessa forma, evidencia-se que a responsabilidade assumida pelos gestores públicos é enorme e reflete diretamente na qualidade de vida da população, pois alguns serviços, tais como educação, saúde, segurança e outras são de competência dos gestores que assumem os diversos órgãos do Estado.

Nesse sentido, no ano de 2009 foi criada a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE), vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG), com a missão de desenvolver o processo educacional em gestão pública para servidores públicos, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados ao cidadão, o que vem se consolidando, 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.

Assim, desde a sua criação, a EGP-CE vem realizando cursos livres presenciais e a distância, seminários, palestras e outros eventos de formação em gestão pública, em um *crescendum* de quantidade e qualidade, construindo seu aprendizado organizacional que, conforme Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p. 222), é um dos fundamentos de excelência da gestão, previstos pela Fundação Nacional da Qualidade, fundamento esse que prevê que "uma organização deve aprender a cada dia, à custa de suas próprias experiências de se reinventar, das experiências de organizações semelhantes, da solicitação de suas partes interessadas e dos seus próprios resultados."

Por meio dos diversos eventos de formação na área de gestão pública e a estreita relação com a área de recursos humanos das diversas instituições do estado do Ceará, a EGPCE vem acumulando um conjunto de experiências e

desafios, no qual, gradualmente, a formação dos gestores públicos vem se evidenciando como o maior de todos os desafios nos tempos atuais, pois se reconhece a importância do papel dos líderes nas instituições, sejam públicas ou privadas, para o alcance de seus objetivos alinhados com a satisfação e atendimento das expectativas dos cidadãos ou clientes.

Assim, destaca-se a relevância da pesquisa, que possibilitará um espaço de discussões e reflexões sobre os seguintes questionamentos: como se deu o processo de implantação do programa de formação de gestores na escola de gestão pública do estado do Ceará? Os profissionais que assumem os cargos de gestores do poder executivo estadual se disponibilizam a participar de um programa de formação? Houve adesão ao programa? Existem lacunas de competências nos profissionais que assumem os cargos de gestores do poder executivo estadual?

As respostas a esses questionamentos poderão mostrar acertos e erros encontrados no decorrer da implantação do Curso de Formação de Gestores, o que poderá contribuir com o aprimoramento dos cursos e treinamentos a serem oferecidos futuramente aos gestores cearenses.

Destaca-se, ainda, o espaço em que se desenvolveu a pesquisa, pois alinha os interesses institucionais da EGP, com foco no desenvolvimento de competências em gestão pública, visando à eficiência das instituições públicas, aos interesses da pesquisadora do objeto de estudo, servidora pública concursada, desde 1996, com lotação de origem da Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará, atuando na citada instituição, desde sua criação em 2009, no cargo de coordenadora pedagógica, até 2014.

A pesquisa ressalta que uma gestão pública eficiente precisa contar com os melhores profissionais e com uma equipe de trabalho bem preparada, mas o que ocorre na prática é que a maioria das equipes de trabalho é composta a partir de um critério político e não técnico. Em geral, os gestores procuram abrigar nos cargos pessoas que fazem parte do seu grupo político, não procurando trazer para a gestão pública as melhores referências profissionais existentes na sociedade. Além do mais, não procuram investir em capacitação profissional, pois normalmente entendem que isso se constitui uma despesa desnecessária e não, um investimento

para a melhoria do atendimento do setor público. Como consequência, a administração pública evidencia-se ineficiente e sem compromisso com a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A cultura anteriormente descrita poderá levar, ainda, um longo tempo para se alterar. Porém, colocando-se o assunto em pauta para uma abrangente discussão, envolvendo vários atores sociais e configurando-o como um problema que deve ser tratado, pode-se ter o início de um processo de aculturação desta prática. Para Souza (2003), uma das formas dos governos definirem suas agendas focalizar nos problemas que devem entrar na agenda quando se assume que se deve fazer algo para solucioná-los. O reconhecimento e a definição dos problemas afeta os resultados, momento em que se constrói a consciência coletiva sobre a necessidade de se enfrentar um dado problema.

Dessa forma, acredita-se que uma iniciativa dessa natureza, acende uma discussão gerando um movimento capaz de contribuir com o processo de mudança da cultura anteriormente relatada, pois por meio da formação e do desenvolvimento dos profissionais do serviço público, buscou-se reunir gestores em uma rica e dialogada discussão, na perspectiva de se consolidar um novo olhar, uma nova cultura, uma nova prática de gestão das políticas públicas, fundada no compromisso técnico-político da superação das desigualdades sociais que assolam nosso cotidiano.

Assim, procuraram-se respostas para as seguintes indagações:

- 1- Qual a necessidade de formação dos gestores públicos?
- 2- Quais as competências a que devem ser desenvolvidas?
- 3- Existe interesse por parte dos gestores de participação em programas de formação?
- 4- Existe adesão pelos gestores em programas de formação?

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender a implantação do programa de formação de gestores públicos no Estado do Ceará, na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Os objetivos Específicos foram:

- descrever as políticas públicas relacionadas à formação dos servidores públicos;
- descrever a trajetória de implantação do programa de formação de gestores públicos no estado do Ceará na escola de gestão pública do estado do Ceará;
- analisar os dados da trajetória de implantação do programa de formação de gestores públicos no estado do Ceará na escola de gestão pública do estado do Ceará.

A pesquisa está descrita em três capítulos, além deste introdutório em que se apontam o objeto do estudo, seus objetivos, os motivos da opção pelo tema e sua relevância e as indicações metodológicas.

No capítulo 2, faz-se a descrição das Políticas Públicas de Desenvolvimento de Pessoas, as diretrizes de desenvolvimento de pessoas, a profissionalização do Serviço Público, finalizando com a focalização dos Gestores Públicos no Contexto da Sociedade atual.

A seguir, o capítulo 3, faz-se a caracterização do local da pesquisa, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP), contextualizando sua estrutura e funcionamento e a seguir segue a descrição do processo de Implantação do Programa de Formação dos Gestores Públicos, a partir do acervo documental da referida instituição.

No capítulo 4 destacam-se as categorias de análise elencadas com base nas diretrizes da política estadual de desenvolvimento de pessoas, em seu artigo segundo e os caminhos percorridos pela escola de gestão pública na implantação Programa de Formação dos Gestores Públicos, a fim de analisarem-se as diretrizes elencadas foram contempladas, bem como perspectivas para o desenvolvimento dos gestores públicos na Sociedade atual e, finaliza-se apresentando as considerações finais e oferta de sugestões para melhorar e ampliar a discussão e viabilização de programas e ou cursos oferecidos aos gestores públicos no Estado do Ceará.

Em suma, a pesquisa envolveu os registros das iniciativas da Escola de Gestão Pública do Estado Ceará, no tocante à formação dos gestores ocupantes de cargos estratégicos das diversas instituições do Governo do Estado do Ceará, na segunda Gestão do Governador Cid Gomes, a partir do ano de 2012, com abordagens relativas à análise do programa, suas etapas de implementação, público atendido, grau de adesão por parte do público alvo, rol de competências elencadas a serem desenvolvidas, o perfil dos atendidos, a experiência e formação profissional para a compreensão do contexto, as contradições e conceitos dos diferentes perfis de gestores, de modo a enriquecer a análise dos resultados.

2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOA

2.1 Conceito e Contextualização Legal das Políticas Públicas de Pessoas no Âmbito Nacional e Estadual

O objetivo deste capítulo centra-se na organização do referencial teórico acerca do conceito de Políticas Públicas, buscando fundamentação em teóricos que abordam este tema, bem como nas legislações existentes, que amparam a formação dos servidores públicos e as reflexões sobre o papel das escolas de governo e os desafios na liderança das instituições públicas.

A função que o Estado desempenha em na sociedade atual passou por transformações, com o passar do tempo. No século XVIII e XIX, os objetivos principais eram a segurança pública e a defesa externa em caso de ataque inimigo. Entretanto, com o aprofundamento e expansão da democracia, as responsabilidades do Estado se diversificaram. Atualmente, é comum se afirmar que a função do Estado é promover o bem estar da sociedade. Para tanto, ele necessita desenvolver uma série de ações e atuar diretamente em diferentes áreas, tais como saúde, educação, meio ambiente e outras.

Para atingir resultados em diversas áreas e promover o bem estar da sociedade, os governos utilizam as Políticas Públicas, que são definidas por Lopes e Amaral (2008, p. 5), da seguinte forma: “[...] Políticas Públicas são um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade [...].”

Dito de outra maneira, as Políticas Públicas são a totalidade de ações, metas e planos dos governos, nos âmbitos nacionais, estaduais ou municipais, traçadas para alcançar o bem estar da sociedade e o interesse público. Como diz Souza (2003), Política pública é o Estado em Ação.

Ainda Souza (2003) admite que a política pública é um campo holístico, ou seja, um espaço que situa diversos aspectos em totalidades organizadas, gerando duas implicações. A primeira é que o espaço se torna território de várias disciplinas, teorias e modelos analíticos. Assim, apesar de possuir suas próprias modelagens,

teorias e métodos, a política pública, embora seja formalmente um ramo da ciência política, a ela não se resume podendo, também, ser objeto analítico de outras áreas do conhecimento, inclusive da econometria, já bastante influente em uma das subáreas da política pública, a da avaliação, que também vem recebendo influência de técnicas quantitativas.

A segunda implicação refere-se ao caráter holístico do espaço, não significando, entretanto, que ele careça de coerência teórica e metodológica, mas que comporta vários 'olhares'. Por último, políticas públicas, depois de desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistemas de informação e pesquisas. Quando postas em ação, são implementadas ficando, então, submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação.

As políticas públicas de gestão de pessoas, nos dias atuais, surgem com destaque na capacitação, na formação continuada e permanente. E ainda, buscam a obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados, o que se mostra como uma finalidade primordial a ser perseguida pelos órgãos que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado contemporâneo (CARDOSO, 2012).

São muitos os desafios impostos à gestão pública na atualidade, necessitando assim, a implantação de uma política de valorização do servidor, no que diz respeito à capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores públicos.

Para Santos (2006) gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo. Assim, de acordo com Silva (2007) pode-se classificar, de maneira resumida, o agir do administrador público em três níveis distintos:

- a) realizações de governo, que se situam no campo político;
- b) realizações de administração, atividade neutra, vinculada à lei;
- c) realizações de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos:
 - I- tradução da missão;
 - II- realização de planejamento e controle;

III- administração de Recursos Humanos (RH), materiais, tecnológicos e financeiros;

IV- inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e

V- tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Dessa forma, o gestor público deve colaborar com a elevação da efetividade das ações empreendidas pelas entidades e órgãos, contribuindo para que elas alcancem os propósitos e resultados pretendidos para o atendimento dos anseios e necessidades dos beneficiários da sociedade.

Assim sendo, as ações do Estado devem resultar em um modelo de gestão, que busque a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas cearenses, a partir da concepção da eficácia e eficiência das instituições públicas.

O destaque na formação dos servidores públicos é decorrente das transformações que o Brasil vem passando, nos últimos anos, sobretudo na década de 2000, impulsionadas por um modelo de desenvolvimento que tem como desafio conciliar o crescimento econômico com a geração de emprego, estabilidade macroeconômica e redução da desigualdade e pobreza. Para tal, são necessários agentes públicos qualificados e capazes de responder a contento os desafios impostos.

Esses desafios, com maior ênfase, são de responsabilidade do setor público, pois as instituições públicas, seja na esfera federal, estadual ou municipal, são os principais executores das políticas públicas e, para acelerar o processo de redução de desigualdades e promoção de desenvolvimento, “é necessário aumentar a capacidade de governo, voltando às ações para a profissionalização de servidores públicos, com foco no desenvolvimento de competências para o século XXI” (AMARAL, 2009).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), competência pode ser definida pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores em busca do enfrentamento dos desafios atuais e da excelência da qualidade na gestão pública, que ora se constitui uma cultura transformadora que impulsiona a

Administração Pública para seu melhoramento permanente e, assim, satisfazer completamente as necessidades e expectativas da cidadania com justiça, equidade, objetividade e eficiência na utilização dos recursos públicos.



Figura 1 – As três dimensões da competência
FONTE: Adaptado de Durand (1997)

O amparo legal da formação do servidor público, em âmbito nacional, está ancorado no Plano Plurianual (PPA) (2012-2015) do Governo Dilma Rousseff e, em função do PPA, contempla a temática Gestão Pública em sua agenda de prioridades. No âmbito estadual, fundamenta-se no PPA (2008-2011), do governador Cid Ferreira

Gomes, período em que se instituiu a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Estadual Direta, autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedade de Economia Mista (PEDEP, 2009) e, posteriormente, deu-se a criação da Escola de Governo do Estado do Ceará, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará- EGPCE.

Essa temática da formação do servidor público em gestão pública consta, numa perspectiva estratégica, na pauta do Governo do Estado do Ceará, desde 2007, quando foi inserida na Matriz de Gestão por Resultados, no eixo de resultado estratégico 'Serviço Público Qualificado e Ágil', focando, assim, na melhoria dos serviços prestados, a ser conquistada por intermédio do investimento na formação dos servidores.

Por sua vez, o Plano de Governo prevê, dentre outros, um eixo a ser trabalhado em prol de um 'Governo Participativo, Ético e Competente', com uma diretriz que trata do 'Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas', na qual estão previstos o fortalecimento e a disseminação das ações da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE), ressaltando a importância da formação dos servidores públicos.

No cenário nacional, o Plano Plurianual (PPA 2012-2015) da Presidente Dilma Rousseff, definiu políticas de cunho social, políticas de infraestrutura, políticas de desenvolvimento produtivo e ambientais e políticas e temas especiais. Essas políticas apresentam uma agenda de prioridades para o Brasil: 1. Projeto Nacional de Desenvolvimento – com destaque na transformação produtiva ambientalmente sustentável; 2. Erradicação da 'Pobreza Extrema'; 3. Conhecimento, Educação e Cultura; 4. Saúde, Previdência e Assistência Social; 5. Cidadania; 6. Infraestrutura; 7. Democracia e Participação Social; 8. Integridade e Soberania Nacional; 9. Segurança Pública; 10. Gestão Pública.

As prioridades anteriormente elencadas, no que tange à temática Gestão Pública, visam ao aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão do Estado, valorizando a ética no serviço público e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Nenhum Estado realizará sua missão adequadamente sem agentes públicos valorizados. O servidor é o Estado em ação e, por isso, é preciso garantir que o trabalho seja realizado com excelência. Para tanto, é necessário democratizar as relações de trabalho e aperfeiçoar a gestão de pessoas, ações indispensáveis para a valorização do servidor público e a prestação de serviços com qualidade (BRASIL, 2012).

A Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP) (BRASIL, 2006), que foi instituída pelo Decreto nº 5.707/06, de 23 de fevereiro de 2006, contribuiu com a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, por possuir as seguintes finalidades:

1. Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
2. Desenvolvimento permanente do servidor público;
3. Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
4. Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
5. Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

A PNDP (BRASIL, 2006) tem como estratégias:

- Gestão por competência como referência da política;
- Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção;
- Reconhecimento do papel das escolas de governo;
- Criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação;
- Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

A PNDP aposta em novas estratégias para construir capacidade de governo, com uma gestão de pessoas moderna, flexível e atrativa, e reconhece a necessidade de capacitação dos servidores e dos profissionais que assumem cargos de direção e o papel das escolas de governo.

O Decreto 5.707/06, PNDP, coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público, devendo se adequar aos objetivos institucionais, tendo como referência o Plano Plurianual de Governo. Nessa perspectiva, as ações de capacitações são compostas por cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos voltados para sensibilizar e incentivar novas práticas de trabalho no serviço público, em velhas e novas gerações de servidores (AMARAL, 2006).

A PNDP (BRASIL, 2006) tem como Diretrizes:

Artigo 3º: São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Destacam-se, no artigo 3º da PNDP, as diretrizes que justificam o objeto da presente investigação: o incentivo ao desenvolvimento de competências institucionais e individuais e o compromisso do governo com o acesso dos servidores à educação continuada.

No cenário estadual, o Plano Plurianual (PPA, 2008-2011), do Governador Cid Ferreira Gomes, governador do Estado do Ceará por duas gestões, 2007- 2014, aponta como uma das diretrizes 'Governo Participativo, Ético e Competente'.

Ressalta-se, assim, uma administração pública orientada para resultados, trazendo a discussão da necessidade de rever papéis, funções e ferramentas de trabalho, a fim de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, contribua para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos, evidenciando a importância da formação, qualificação e educação profissional dos servidores, como ação prioritária do governo, com a finalidade proporcionar o desenvolvimento de pessoas, dos profissionais que planejam e operacionalizam as ações do Estado.

No âmbito estadual, identifica-se a existência de políticas, com ênfase na formação profissional para o servidor público, em governos anteriores às escolhas realizadas, entretanto, houve uma inquietação em contextualizar o PPA (2008-2011) no Governo de Cid Ferreira Gomes, tendo em vista a periodização de criação da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas do Estado do Ceará (PEDEP) e da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP), como já declinado nesta pesquisa.

A PEDEP, instituída pelo Decreto nº 29.642/05 de fevereiro de 2009, foi criada por influência do Modelo de Gestão por Resultado, instituído pela Lei nº 13.875/07, de 07 de fevereiro de 2007, implementada pelos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual, direta, Autarquia, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, abrangendo ações de formação profissional para do servidor público, cujo objetivo é tornar o servidor mais ágil e mais qualificado.

A PEDEP tem como objetivos, conforme artigo 1º:

- I – valorizar o servidor/empregado público estadual, por meio do seu desenvolvimento pessoal e profissional permanente;
- II – promover o desenvolvimento da expressividade, afetividade e sociabilidade do servidor/empregado público estadual;
- III – promover a melhoria da Qualidade de Vida do servidor/empregado público estadual, mediante a implementação de Programas e Projetos para a realização de atividades socioculturais;
- IV – adequar as competências requeridas dos servidores/empregados públicos estaduais, aos objetivos das Instituições e aos novos desafios expostos no Plano Plurianual - PPA;
- V – promover o gerenciamento das ações de desenvolvimento de pessoas;
- VI – otimizar, racionalizar e efetivar os investimentos nas ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas.
- VII – elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O Decreto nº 29.642/09 (BRASIL, 2009) proporcionou o desenvolvimento dos servidores/empregados públicos atuantes nas atividades da Administração Pública Estadual, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, abrangendo as seguintes diretrizes, expressas em seu artigo segundo:

Art.2º A Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas, deverá ser implantada com as seguintes diretrizes: I – garantia do desenvolvimento das ações de capacitação, em consonância com a carreira dos servidores/empregados públicos e o Modelo de Avaliação Institucional; II – contribuição para a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; III – incentivo e apoio ao servidor/empregado público estadual, em iniciativas para o desenvolvimento de suas competências técnicas e humanas, atitudes inovadoras e comportamentos proativos, dentro de uma perspectiva sistêmica; IV – criação da possibilidade do acesso dos servidores/empregados públicos estaduais a eventos de capacitação, escolarização, formação e intercâmbio de experiência, interna ou externamente; V – promoção de ações para o desenvolvimento gerencial do servidor/empregado público estadual, contribuindo com a melhoria do seu desempenho, no exercício de cargo, de direção e assessoramento; VI– alinhamento das ações de desenvolvimento com os requisitos necessários para ascensão funcional do servidor/empregado público estadual, de acordo com o disposto na legislação específica de cada Órgão/Entidade. VII – avaliação permanentemente dos resultados das ações de desenvolvimento de pessoas (CEARÁ, 2009).

Considerando as diretrizes anteriormente listadas, esta pesquisa faz um recorte das ações de formação desenvolvidas na Escola de Gestão Pública, considerando como objeto de estudo as ações voltadas aos gestores públicos, ancorando-se no inciso V do citado Decreto, que se refere à promoção de ações para o desenvolvimento gerencial.

2.2 A Gestão Pública: Escolas de Governo e a Profissionalização do Serviço Público

A proposta de qualificação dos servidores públicos, ganha força a partir da criação das Escolas de Governo, com a Emenda 19/98, introduzindo o § 2º no artigo 39 da Carta Magna, prevendo a organização e implantação de Escolas de Governo na União, nos Estados e no Distrito Federal. Para operacionalizar essas mudanças, com respaldo na Constituição Federal, editou-se a Emenda Constitucional Estadual Nº 65/09, de 24 de setembro de 2009, introduzindo no artigo 166 da Constituição do

Ceará, o § 3º “com o comando de o Estado manter Escola de Governo, para formação e o aperfeiçoamento de servidores públicos.”

O § 2º do artigo 39 da Carta Magna expressa o seguinte:

& 2º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios 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 (BRASIL, 1988).

A principal consequência desse princípio constitucional foi a oportunidade de aperfeiçoamento dos servidores públicos, visando à prestação de serviço público de forma eficiente, dando-lhes condições, por meio das ações de capacitação com propósito de melhor atender às políticas de formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos e, concomitantemente, fornecer serviços públicos de qualidade para a sociedade, por meio das escolas de governo.

As Escolas de Governo se inserem no cenário das propostas governamentais de formação do servidor público, sendo uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de ações de capacitação do servidor, na perspectiva de fortalecimento das instituições públicas.

Freitas (2003, p. 19) afirma que as organizações, na busca de competência empresarial, relacionam seus objetivos às qualificações requeridas do quadro funcional, “para que a empresa aumente e consolide, cada vez mais, sua capacidade de competir. [...] a gestão do processo de conhecimento se orienta sobre as boas práticas da aprendizagem individual e interações coletivas.” De modo geral, as escolas de governo, como as demais organizações, tendem a considerar a capacidade das pessoas de ordenarem as informações, gerando aprendizagem organizacional.

Escolas de governo são denominações genéricas, ressaltando que as organizações públicas desenvolvem seus espaços de aprendizagem, mas as estruturas são as mais diversas: por meio de departamentos de recursos humanos, centros de formação e desenvolvimento, institutos, fundações e outros.

Pacheco (2000, p. 36) expressa que:

O termo Escola de Governo vem sendo utilizado indistintamente por organizações públicas, privadas ou não governamentais, destinadas à formação de quadros, reciclagem de funcionários ou ainda fóruns de debate, especialmente para os poderes executivo e legislativo, nas três esferas de Governo.

A autora citada complementa a definição de escola de governo como:

Instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal ou fortemente financiadas por recursos orçamentários do Tesouro. Isto porque sua inserção no aparelho estatal tem fortes implicações para o debate em torno de sua missão, finalidades e desafios (PACHECO, 2002, p. 77).

A partir da Constituição Federal de 1988, escolas de governo federais, estaduais e municipais foram criadas, com a missão de contribuir para o desenvolvimento de capacidades, encorajar a inovação nas organizações e ampliar a coordenação intergovernamental. Para tanto, as escolas devem compreender as necessidades atuais e futuras do serviço público e agir como centros de formação permanente e de conhecimento, assessorando as decisões governamentais, a fim de fortalecer a gestão pública.

Por Gestão Pública, entende-se uma gestão executada pelo Estado, por meio de seus órgãos e agentes. É regida por ações direcionadas aos interesses públicos, por meio de prestações de serviços públicos, de acordo com o que é determinado ou permitido por lei. Assim, a gestão pública deve agir no sentido de manter a igualdade perante a lei e de garantir oportunidades iguais, salvo nos casos em que as chances não são claramente iguais (MOTTA, 2007).

Para França Filho (2008), a gestão pública diz respeito àquele modo de gestão praticado no seio das instituições públicas de Estado nas suas mais variadas instâncias. Ainda, segundo o autor citado, esse modo de gestão distingue-se consideravelmente do modelo da gestão privada quanto à natureza dos objetivos perseguidos. Outra característica da gestão pública é a sua variação de postura, que muda em função da composição do poder político governamental, podendo acarretar lógicas mais democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas, ficando assim condicionada pela cultura política reinante (FRANÇA FILHO, 2008).

Ao falar de gestão pública, o termo administração pública deve ser citado, considerando que ela representa todo o aparelhamento do Estado, reordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2002).

A evolução, o aperfeiçoamento e a transformação dos modelos de gestão das organizações se desenvolvem a partir de pressões políticas, sociais e econômicas existentes, que se traduzem em diferentes movimentos reformistas empreendidos pelos governos que buscam um alinhamento com as demandas sociais internas e externas (FIATES, 2007). Assim sendo, a qualificação dos agentes públicos, responsáveis pela execução das políticas públicas, passa a ser uma forte aliada na implantação dos diferentes modelos de gestão pública, em decorrência das alternâncias que são influenciadas pelo momento histórico e pela cultura política vigente, que caracterizam uma determinada época do país ou estado e suas respectivas gestões.

A Fundação Escola Nacional da Administração Pública (ENAP) é a Escola de Governo do Poder Executivo Federal responsável pela formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos. A ENAP foi instituída na forma da Lei nº. 6.871/80, de 3 de dezembro de 1980, com denominação alterada pela Lei nº 8.140/90, de 28 de dezembro de 1990, com sede no Distrito Federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, e tem por finalidade promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, visando ao aumento da capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP) é a Escola de Governo do Poder Executivo Estadual, sendo um órgão da Administração Direta, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão, instituída pela Lei nº 14.335/09, de 20 de abril de 2009. A EGP tem como missão desenvolver o processo educacional para servidores/empregados públicos, visando proporcionar o aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos.

As escolas de governo se consolidam e se fortalecem na medida em a sociedade e o mercado de trabalho se tornam mais exigentes, necessitando, assim, que os profissionais estejam cada vez mais preparados para as constantes

mudanças que ocorrem quase que diariamente, e para atender às expectativas deste mundo globalizado, com larga e crescente expansão do conhecimento, avultada pela era digital.

Diante desse contexto, a qualificação profissional surge como uma necessidade e ferramenta de fundamental importância para a obtenção de sucesso dos colaboradores públicos, em sua carreira profissional, bem como para o aumento da capacidade de gestão das instituições públicas, que terão, a sua disposição, servidores mais preparados tecnicamente, o que resultará na melhoria da qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos. Segundo Frigotto (1996), dentro dessa dinâmica, a qualificação profissional emerge no cenário contemporâneo como um elemento importante na composição dos fatores que regem a competitividade dos países, das organizações e dos indivíduos.

Kober (2004) conceitua qualificação profissional como sendo a preparação do cidadão, através da formação profissional, para que ele possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho.

Segundo Ribeiro (2003), "a única vantagem competitiva que podemos ter neste mundo em constante renovação é a habilidade de aprender mais, e mais rapidamente." As transformações que ocorrem no mundo estão, cada vez mais, acontecendo rapidamente, pois o que, em anos anteriores, poderia demorar muitos dias para acontecer, atualmente acontece em alguns segundos ou até mesmo em tempo real. Assim, o profissional que consegue rapidamente absorver conhecimento e acompanhar esse movimento, mais alcançará sucesso em sua carreira profissional.

Com a globalização, o profissional passa a ser mais cobrado quanto as suas competências, ou seja conhecimentos, habilidades e atitudes, e aqueles que as adquirem com maior rapidez e interpretarem essas informações de maneira eficaz, transformando-as em benefício para a instituição, estará contribuindo para o alcance dos objetivos, metas e missão institucionais.

Segundo Gehringer (2008, p.167), "educação continuada é vital, porque, por meio dela, os profissionais conseguem outra coisa, também vital, chamada

atualização." Essa atualização pode ser um grande diferencial para quem busca sucesso na carreira profissional e para o êxito institucional.

Desse modo, as etapas do desenvolvimento exigiram sujeitos com melhor competência, por isso, no decorrer dos séculos, esteve presente o antagonismo sobre Educação Permanente ou Educação Continuada. Num primeiro momento, esta surgiu como processo de desenvolvimento individual e de responsabilidade do próprio indivíduo: inicia na infância e pode durar a vida inteira. Em um segundo momento, fica a cargo do sujeito o interesse em continuar sua formação. Em outra fase, que se aplica aos dias atuais, o aperfeiçoamento do indivíduo deixou de ter um caráter particular e passou a ser promovido pelas empresas ou instituições, com o objetivo de manter seus profissionais atualizados, revertendo em produção e melhores resultados.

2.3 Gestores Públicos no Contexto da Sociedade atual

Liderar organizações do setor público nunca foi tão desafiador quanto nos dias atuais. Em um ambiente cada vez mais complexo, em que a demanda por resultados e o controle da sociedade pautam as ações dos governos, o desenvolvimento dos profissionais do setor público tem que compreender um amplo conjunto de competências.

O desenvolvimento da capacidade de gestão por parte dos gestores públicos é encarado como desafio para a área, visto que os gestores têm que apresentar talentos capazes de conduzir outros talentos de forma estratégica e orientada por princípios éticos, constituindo, assim, um público preferencial para os programas de capacitação, dentre os quais alguns são mais direcionados para os dirigentes e gerentes, com temas que têm privilegiado as competências relacionadas ao planejamento estratégico, à liderança, à negociação, à gestão de conflitos e ao gerenciamento de equipes, buscando, assim, consolidar a ENAP como referência “na capacitação de dirigentes públicos, disseminando conceitos e tecnologia inovadores por meio de produtos capazes de atender prontamente a problemas estratégicos de gestão” (BARONI & OLIVEIRA, 2006, p. 15-16).

Longo (2007, p. 165), responsável pelo anteprojeto da ‘Carta Iberoamericana da Função Pública’, pontua que a aparição dos dirigentes evidencia a ruptura do tradicional dualismo – interiorizado durante um longo tempo – proposto pelo modelo weberiano, segundo o qual a função pública tem sido dividida “entre dois grandes protagonistas: uma classe política, investida de autoridade através de mecanismos de democracia representativa, e um serviço público profissional, regido pelo sistema de mérito.” Longo ressalta, ainda, que tal interiorização ocorreu “não apenas no funcionamento das administrações, mas também na própria consciência social” (LONGO, 2007, p. 166).

Para Longo (*op. cit.*), as bases da crise do modelo weberiano (políticos/funcionários) surgiram há muitas décadas, com o próprio desenvolvimento do Estado de bem estar, na medida em que os governos foram assumindo, cada vez mais, a prestação de serviços, evidenciando uma dimensão ‘empresarial’ em parte significativa de sua atuação.

Pontuando que não há *management* sem *managers*, o autor ressalta que as diferentes reformas nos sistemas políticos e administrativos de boa parte dos países, exigem dirigentes, que os sistemas tradicionais de serviço público em geral não têm, pois lhes falta a capacidade de produzir na proporção necessária. Isso levou os reformadores a elegerem a profissionalização dos dirigentes como uma prioridade e a se dedicarem a “políticas específicas de gestão dos recursos humanos na faixa superior dos sistemas do serviço público ou serviço civil” (LONGO, 2007, p. 168).

Parece estar subjacente à análise desenvolvida por Longo (2007), a ideia de que as transformações decorrentes das mudanças do papel do Estado fizeram emergir um novo sujeito na arena da gestão pública, que ganha a identidade de ‘dirigentes públicos profissionais’.

Essa ideia está expressa na ‘Carta Iberoamericana da Função Pública’, conforme já apresentada anteriormente, quando afirma que a função dirigente profissional (também chamada de ‘gerência pública profissional’) é “*una función diferenciada, tanto de la política como de las profesiones públicas que integran la función pública ordinaria.*”

Toro (2006, p. 4), Secretário Geral do Centro Latinoamericano de *Administración para el Desarrollo* (CLAD), retoma a análise sobre o modelo burocrático de Estado, conforme a matriz weberiana já apontada por Longo (*op. cit.*), baseado em duas racionalidades presentes entre os funcionários públicos. Haveria, por um lado, a ‘racionalidade política’, característica dos altos funcionários dirigentes do Estado e, por outro lado, a ‘racionalidade técnica’, que dirigiria o comportamento dos funcionários operacionais.

Essa separação entre a política e a técnica constituiu o alicerce dos sistemas de função pública profissional, sendo responsável pelo surgimento de carreiras administrativas baseadas no mérito, mas também por inúmeras distorções construídas ao longo do tempo.

Dessa forma, uma terceira racionalidade sempre esteve presente, mas antes era desconhecida e agora se torna evidente: a ‘racionalidade tecnopolítica’, intermediária entre a racionalidade propriamente política e a exclusivamente técnica. Toro (2006, p. 11) aduz: “*Esta tercera racionalidad está presente en el comportamiento de los que ahora se denomina el sector directivo del Estado.*”

Conforme apontou o autor citado, a função dirigente somente aparece com força no último período, tendo estado oculta em períodos anteriores, nos quais se entendia que a função pública se dividia apenas entre ‘políticos’ e ‘técnicos’. Como bem apontado, tais análises se baseiam em modelo construído por Weber, e interiorizado nas organizações e na consciência social.

Na prática da administração pública, a realidade se apresenta de modos muito mais acentuados: ainda que os estereótipos e a linguagem comum se baseiem nesse modelo, o que se encontra no interior das organizações são graus os mais diversificados de misturas entre esses papéis ou funções específicas.

O quadro dos servidores públicos do Brasil apresenta-se como uma realidade complexa, multifacetada e carregada de contradições, na qual convivem diferenciadas histórias pessoais e institucionais de mecanismos de ingresso, ascensão, permanência e trânsito entre as diversas carreiras, cargos ou funções.

No caso dos quadros dirigentes, a multiplicidade de atribuições se apresenta ainda mais acentuada, uma vez que o critério da confiança, que é o determinante nesse âmbito, é mesclado com vários outros como representatividade (de partido político ou movimento social, de votação recebida, de origem regional, e outra) e habilitação técnica (reputação e reconhecimento acadêmico, titulação, tempo de experiência em determinado campo de trabalho e outros).

Pacheco (2002) fez uma síntese de vários estudos sobre a caracterização dos dirigentes públicos e, inspirada em estudo empírico sobre os quadros de alta direção do Ministério da Fazenda publicado pela ENAP em 1998, defendeu a hipótese de que na administração federal brasileira daqueles anos “a maioria dos dirigentes públicos têm as requeridas competências técnicas” e que “o maior déficit hoje é o de competências específicas de direção” (PACHECO, 2002, p.1).

Com a existência de quadros de alta direção provenientes de carreiras estruturadas existentes na administração pública brasileira – seja em âmbito federal, estadual ou municipal, seja do poder executivo, legislativo ou judiciário – assim como de áreas externas à administração pública (empresas privadas e profissões liberais, por exemplo), nomeados somente pelo critério de confiança, há certa dificuldade em precisar o perfil desses dirigentes.

A formação de dirigentes públicos profissionais está colocada na agenda dos governos e instituições de formação de servidores públicos iberoamericanos como um desafio importante para a implantação efetiva das diretrizes definidas pela ‘Carta Iberoamericana da Função Pública’(2003). No Brasil, a Escola Nacional de Administração Pública está consciente de que é preciso dar passos importantes para a consolidação de um processo consistente, efetivamente sistemático e duradouro de formação de dirigentes, o que deve ser feito de modo coerente com as orientações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecidas por decreto presidencial, em 2006.

Desta forma a formação e a profissionalização dos servidores públicos, com destaque no desenvolvimento dos gestores, entra na agenda dos entes federativos, por meio das escolas de governos, evidenciando-se como uma estratégia para o alcance de resultados positivos diante dos desafios da gestão pública.

3 A ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ (EGP)

3.1 Contextualização, Estrutura e Funcionamento da EGP

Com este capítulo, procurou-se caracterizar a Escola de Governo do Estado do Ceará (EGP) a qual, desde sua criação, torna-se o espaço de profissionalização e aperfeiçoamento dos servidores públicos estaduais.

Em um contexto de mudanças e de redefinição do papel do Estado, intensifica-se a importância da profissionalização dos agentes que atuam na gestão pública. O Estado lida, cada vez mais, com demandas complexas, escassez de recursos e cidadãos mais conscientes de seus direitos, evidenciando a necessidade de servidores mais qualificados para o efetivo alcance das políticas públicas.

Osborne e Gaebler (1992) ensinam que o setor público se encontra em ritmo de mudanças e que fazer parte desse processo pressupõe novos pensamentos e ações, no que se refere ao desenvolvimento das competências dos seus servidores. Segundo esses autores, é preciso assumir atitudes de governo empreendedor para que, diante das circunstâncias, haja a possibilidade de mudar paradigmas.

Bresser Pereira (2000) acentua que, no Brasil, a partir de 1995 e com o governo Fernando Henrique, surgiu uma oportunidade para a reforma do Estado em geral e, em particular, do aparelho do Estado e do seu pessoal. O acesso ao conhecimento e à informação caracteriza-se como uma exigência particular para que as pessoas possam apresentar uma atuação qualitativa no mundo globalizado.

Assim, a formação, atualização, intercâmbio, debate, produção e divulgação de saberes devem evidenciar processos de ensino e aprendizagem no cotidiano das pessoas, o que deve ser objeto de preocupação permanente do Governo do Estado do Ceará, por meio das suas secretarias, órgãos e instituições pertinentes.

O planejamento estratégico do Estado do Ceará para o quinquênio 2007 a 2012 explicitava que:

A administração orientada por resultados implica na necessidade de se rever papéis, funções e ferramentas de trabalho, capazes de dotar a administração pública de um modelo que contribua efetivamente para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos. O investimento na formação, capacitação, qualificação e educação profissional dos servidores deve representar ação prioritária do Governo do Ceará, hoje, vista que vai, de um lado, alcançar o desenvolvimento de pessoas e, de outra parte qualificar os serviços prestados ao cidadão.

Desse modo, a partir do ano de 2007, o Governo do Estado do Ceará está focado em uma gestão pública de qualidade, investindo na formação dos servidores e na qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Assim, o tema consta na pauta de governo, estando inserido na Matriz de Gestão por Resultados, no eixo de resultado estratégico 'Serviço Público Qualificado e Ágil'.

Nesse contexto, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG) foi desmembrada, gerando a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), a qual passaria a trabalhar mais focada no desenvolvimento de competências e no bem estar no trabalho. Com esse foco, a CODEP passou a desenvolver alguns projetos, dentre os quais estão o Programa Qualidade de Vida no Trabalho e o Programa Escola de Governo, ambos lançados em 2008, no Congresso Ceará Gestão Pública, que inspirou e possibilitou a criação legal da Escola de Governo do Estado do Ceará, denominada de Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP), na estrutura do poder executivo estadual.

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP) foi criada por meio da Lei Nº. 14.335/09, de 20 de abril de 2009, no âmbito da Administração Direta do Poder Executivo, como órgão vinculado à Secretaria de Planejamento e Gestão e como pessoa jurídica de direito público. Com regulamentação pelo Decreto de Nº. 29.740/09, de 21 de maio de 2009, foi definida sua estrutura organizacional, representada no organograma apresentado na figura 2, a seguir:



Figura 2: Estrutura Organizacional da EGP

Fonte: EGP /2009 – DEC. 29.740

Segundo o seu regulamento, o Decreto N^o. 30.098/10, de 22 de fevereiro de 2010, artigo 2^o, tem como missão: desenvolver o processo educacional em gestão pública para servidores/empregados públicos, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados ao cidadão. Em seu artigo 3^o, são listadas suas competências:

I-elaborar, coordenar, executar e avaliar programas, projetos e ações de desenvolvimento do processo educacional em gestão pública;

II-promover e desenvolver políticas de Recursos Humanos para promoção do desenvolvimento humano e profissional dos servidores/empregados públicos;

III-coordenar eventos corporativos relacionados à valorização dos servidores/empregados públicos;

IV- planejar, executar e coordenar, acompanhar e avaliar a execução dos programas de valorização do servidor/empregado público;

V-apoiar o desenvolvimento dos recursos humanos, abrangendo o processo de formação de todas as categorias profissionais da administração pública, na área de gestão pública;

VI-promover e estimular a reflexão sobre a questão da gestão pública, favorecendo o desenvolvimento de novos conhecimentos e suas aplicabilidades;

VII-prestar assessoria técnica e consultoria especializada para instituições governamentais, objetivando a formação de competências em gestão pública.

Destaca-se, ainda, segundo o mesmo decreto, Decreto N^o. 30.098/10, artigo 16, que trata da organização didática:

Artigo 16. A Escola de Gestão Pública do estado do Ceará oferecerá programas educacionais destinados à formação, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores públicos/empregado público estadual, na área de gestão pública e qualidade de vida.

Segundo essa regulamentação, a Escola de Gestão Pública (EGP) desenvolve as ações de valorização do servidor público, possibilitando o seu desenvolvimento pessoal e profissional, desenvolvendo suas ações nas seguintes linhas de atuação: Programa de Formação que visa adequar as competências dos servidores/colaboradores públicos aos objetivos das instituições e o Programa Qualidade de Vida no Trabalho, que objetiva promover a melhoria da qualidade de vida do servidor/empregado público.

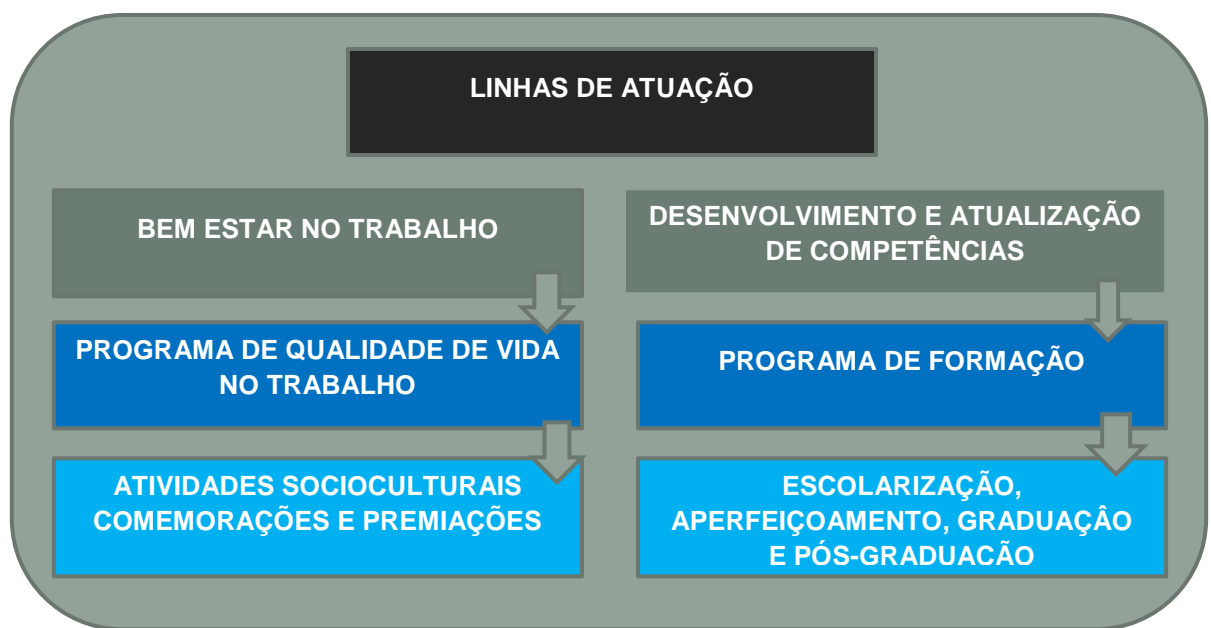


Figura 3: Linhas de Atuação da EGP
Fonte: EGP/2012 - Planejamento Estratégico

No Programa de Formação, concentram-se os cursos ofertados na modalidade presencial e a distância por meio das células de educação presencial (CEDUP) e da Célula de Educação a Distância (CEDIS), ambas ofertando formação em gestão pública nos seguintes eixos temáticos: Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Modernização Organizacional; Administrativo-Financeiro; Planejamento, Orçamento e Finanças; Tecnologia de Informação e Comunicação; Desenvolvimento Sustentável e Controle Interno.

No Programa de Formação também são desenvolvidas ações de escolarização, voltadas para o ensino regular, seguindo as orientações da modalidade de Educação de Jovens e Adultos, visando corrigir distorções na formação básica dos servidores.

Essas ações foram implantadas com base no convênio celebrado, inicialmente, entre a Secretaria de Educação (SEDUC) e a Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), operacionalizado pela Escola de Gestão Pública (EGP), com a finalidade de promover a escolarização básica, ou seja, a conclusão dos ensinos fundamental e médio, para os servidores públicos estaduais bem como para o quadro de colaboradores terceirizados (EGP, 2010).

A programação anual de cursos da EGP é elaborada de acordo com a demanda enviada pelos órgãos do Poder Executivo Estadual. Inicialmente, a programação era feita mediante consulta informal aos diversos órgãos por meio das áreas de gestão de pessoas, no início de cada ano, sobre as necessidades de formação dentro dos órgãos, o que oferecia uma visão limitada das reais necessidades.

A articulação com órgãos/instituições do Poder Executivo do Estado do Ceará era realizada por meio do Grupo Técnico de Desenvolvimento de Pessoas (GTDEP), instituído pelo decreto Nº. 29.191/08, de 19 fevereiro de 2008, cuja coordenação estava a cargo da Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG). Esse decreto foi alterado pelo decreto Nº. 30.354/10, de 11 de novembro de 2010, quando o citado grupo passou a ser coordenador pela EGP. O GTDEP é formado por dois servidores de cada órgão ou entidade da Administração Pública estadual do Poder Executivo e, entre seus objetivos, destaca-se o que está previsto no artigo 1º., inciso III: constituir-se um instrumento de integração, cooperação, comunicação eficaz entre a Escola e Gestão Pública do Estado do Ceará e os demais órgãos e entidades do poder Executivo Estadual.

A fim de orientar a elaboração do planejamento anual das ofertas dos eventos de formação, a EGP instituiu o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (PTDEP), instrumento integrante da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas (PEDEP), instituída pelo Decreto nº. 29.642/09, publicado no DOE de 11

de fevereiro de 2009, instrumento que foi utilizado para fazer o mapeamento das necessidades de formação dos servidores, com base no levantamento de competências, como um processo orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores públicos estaduais.

A metodologia adotada pelo PTDEP parte do geral para o particular, traduzindo as atribuições dos órgãos: a identidade, a missão, a visão de futuro e os valores, estrutura organizacional, mapeamento das competências necessárias e requeridas pelos servidores por unidades orgânicas, possibilitando uma oferta com estreita afinidade com as reais necessidades de formação dos servidores.

A partir de sua criação, em 2009, a EGP consolidou-se, como um espaço de formação e capacitação em gestão Pública, resultando num aumento de demandas e, por sua vez, gerando a necessidade de ampliação de sua estrutura organizacional, a fim de aumentar sua equipe de trabalho, na qual foi alterada por meio do decreto nº. 31.040/12, de 26 de outubro de 2012, resultando na ampliação conforme o organograma apresentado a seguir:

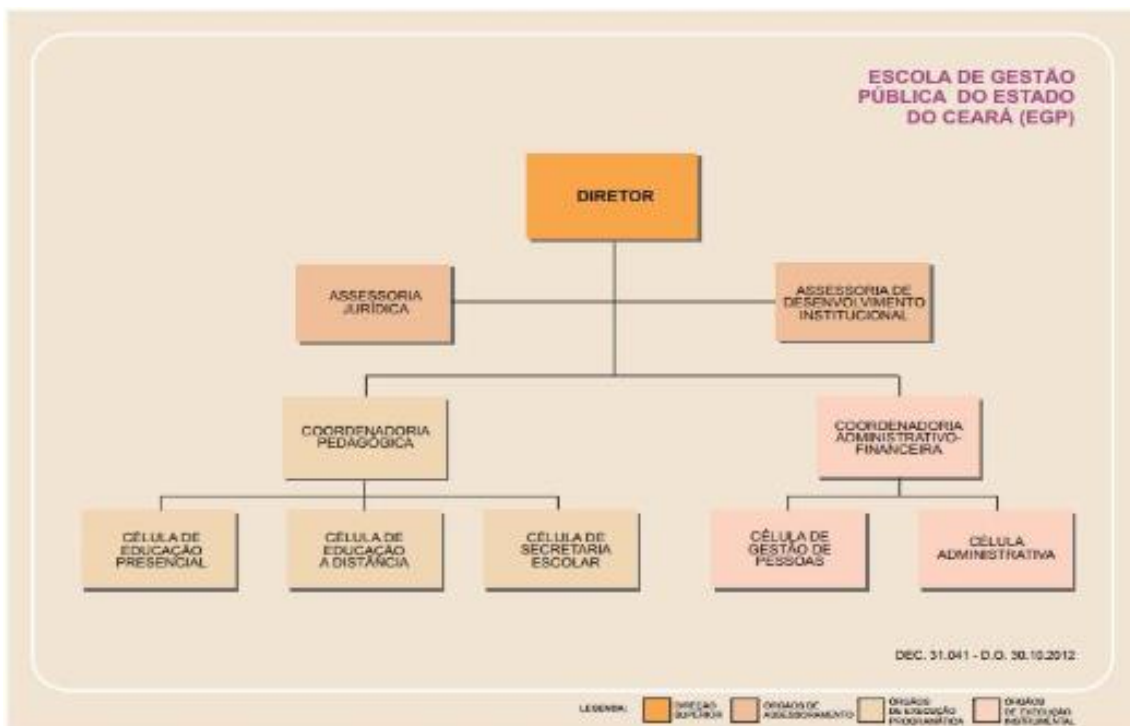


Figura 4: Organograma da EGP após sua ampliação
Fonte: EGP /2012 – DEC. 31.041

O regulamento interno da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, Decreto nº 30.098/10, de 22 de fevereiro de 2010, destaca as seguintes atribuições dos setores da EGP:

- A Diretoria é o órgão responsável pela supervisão, coordenação e direção administrativa da EGP.
- A Assessoria Jurídica e Institucional presta assessoramento jurídico e institucional à Diretoria e demais Unidades Administrativas.
- A Coordenadoria Pedagógica auxilia ao Diretor a dirigir, organizar, orientar, controlar e coordenar atividades da EGP, a qual ancora duas células: a de Educação a Distância e a de Educação Presencial. A ela compete planejar, propor, coordenar e avaliar a execução de programas e projetos, as quais se diferenciam pela modalidade de ensino.
- A Célula Administrativofinanceira é o órgão responsável pela execução da política de recursos humanos, pela administração orçamentária, financeira e patrimonial, pelos pagamentos, recebimentos, guarda de valores e pelos serviços gerais da administração.

Logo após sua criação, a EGP não possuía sede própria, as ações eram realizadas de forma itinerantes, utilizando os espaços públicos nos diversos órgãos do poder executivo estadual que possuíam estrutura de salas de aulas e auditório.

Entretanto, depois de um período, esse formato se tornou inviável e, em 2010, foi agraciada com uma sede própria, situada no Centro Administrativo Senador Virgílio Távora, Cambeba, a qual passou por reformas para a adequação das instalações aos fins institucionais, a qual permanece até os dias atuais. Sua estrutura física, além da área administrativa, contava com 3 salas de aulas, 1 sala multiuso, 1 auditório com capacidade de 120 pessoas e 1 laboratório de informática.

A EGP funciona com uma equipe de aproximadamente 35 colaboradores e não possui quadro próprio de funcionários, pois os colaboradores são terceirizados e oriundos dos diversos órgãos do Estado, em sua maioria, da Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará e da Secretaria do Planejamento e Gestão, sendo educadores e analistas de gestão.

Assim, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará tem se colocado como referência na área de capacitação dos servidores, apoiada pela Política de Desenvolvimento de Pessoas como estratégia na valorização do servidor através de sua qualificação.

Desde sua criação, em 2009, a escola atendeu a mais de 70 (setenta) mil servidores, um número de atendimento 'animador', conforme falou do governador Cid Ferreira Gomes, em seu discurso, no dia 11 de novembro de 2014, na ocasião da reinauguração das novas instalações da EGP.

As novas instalações da EGP, resultantes do aumento de suas demandas, ampliou sua estrutura física acrescentando mais duas salas de aulas, 1laboratório de informática e um espaço de convivência e refeições para os servidores, bem como um projeto de jardinagem.

Tabela 1: Quadro com o quantitativo de atendimento

| ANO | Cursos e Oficinas | Encontros, Seminários Palestras | Escolarização | Afastamentos | Financiamentos | Convênios | Qualidade de vida | Total |
|-------|-------------------|---------------------------------|---------------|--------------|----------------|-----------|-------------------|-------|
| 2009 | 1539 | 0 | 570 | 0 | 0 | 0 | 2047 | 4156 |
| 2010 | 6463 | 321 | 674 | 506 | 220 | 236 | 1619 | 10039 |
| 2011 | 11423 | 414 | 658 | 375 | 320 | 602 | 0 | 13792 |
| 2012 | 9480 | 2950 | 591 | 277 | 198 | 641 | 0 | 14137 |
| 2013 | 11618 | 1951 | 140 | 287 | 89 | 284 | 3897 | 18266 |
| 2014 | 8311 | 3515 | 137 | 296 | 93 | 80 | 2672 | 15104 |
| TOTAL | 48834 | 9151 | 2770 | 1741 | 920 | 1843 | 10235 | 75494 |

Fonte: EGP /2012 – DEC. 31.041

A cada dia, a cada desafio superado e diante das dificuldades próprias da rotina de toda instituição pública, a EPG se estabelece como um ambiente propício para estimular a geração de novos conhecimentos, novas práticas, reflexões conexões; a fim de possibilitar uma nova práxis, um novo fazer, uma nova rotina objetivando resultar numa melhoria da gestão pública do estado e melhores resultados para a sociedade cearense.

3.2 O Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará

O Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial nasceu de um desafio e se constituiu, a si mesmo, como um grande desafio. Despertar a consciência da necessidade da formação continuada em gestores não é tarefa das mais fáceis. Conciliar agendas, conquistar a confiança, apresentar novas abordagens a temas cotidianos, ter a audácia de inovar, comprometer-se com a possibilidade da mudança e primar pela qualidade na gestão são ações que parecem, de início, impossíveis.

Consta no Plano o Governo do Ceará a diretriz que trata do 'Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas', incluída no eixo 'Governo Participante, Ético e Competente', para fortalecer e disseminar as ações que buscam aprimorar e capacitar para o cotidiano dos responsáveis diretos pela elaboração das políticas públicas, nas diversas áreas de atuação, objetivando a maximização dos resultados para a sociedade, acreditando, como coloca Moraes (2009), que a busca da excelência na gestão de pessoas na administração pública é um desafio central em qualquer agenda de melhoria da gestão.

Diante desse contexto e dos desafios elencados e pela EGP (relatório de gestão - Biênio 2011-2012), inicia-se o processo de planejamento a fim de desenvolver e ofertar uma ação de formação destinada às gerências alta, média e básica do poder executivo do Estado, responsáveis diretos pela das instituições governamentais oferecendo um programa de desenvolvimento gerencial, caracterizado como uma experiência do Estado do Ceará no aprimoramento de suas lideranças, cujo objetivo geral é desenvolver competências essenciais aos gestores, de modo a proporcionar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas, por meio de parcerias com instituições formadoras e de renome nacional, na perspectiva de contribuir, de forma significativa, com a melhoria da gestão do Estado, por considerar que excelência da atuação dos gestores faz a diferença na consolidação das políticas públicas.

Segundo a Associação Nacional de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP, 2015), os Gestores Governamentais são escolhidos entre os membros da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e

Gestão Governamental que, “como analista simbólico, é essencialmente um profissional que administra informações e conflitos,” os quais refletem os choques de interesses de grupos sociais diferenciados e podem resultar de uma ação direta dos grupos de pressão, ou por meio da ação mediada pelas organizações político-partidárias. Muitas vezes, tais interesses se expressam de forma subterrânea por meio dos meandros da estrutura burocrática do Estado.

Desse modo, a EGP-CE contratou, em 2011, por meio de licitação e usando recursos oriundos do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE), cofinanciado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e de recursos provenientes de contrapartida local, uma consultoria individual para assessorar o desenho e a implementação de 02 (dois) cursos, para os gestores, sendo um de capacitação em nível básico e outro, em nível de média e alta gerência.

O trabalho da consultoria Individual previa a entrega dos seguintes produtos:

- levantamento e análise das experiências no âmbito nacional e estadual, dos cursos para servidores em nível básico, e de média e alta gerência;
- realização de uma pesquisa com dirigentes das Escolas de Governo do Estado do Ceará e dirigentes dos órgãos estaduais, objetivando subsidiar a formação dos cursos;
- desenho da proposta do curso para formação de gestores públicos no nível de gerência básica;
- desenho da proposta do curso para formação de gestores públicos no nível de média e alta gerência;
- desenho da proposta de um seminário objetivando a validação das propostas dos dois cursos.

O trabalho da consultoria individual e o amadurecimento institucional, resultaram no entendimento e definição de que as ações se configurariam em um Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), nome dado ao Programa de Formação dos Gestores Públicos do Estado do Ceará, objeto de estudo deste trabalho de pesquisa, que será relatado a seguir, ressaltando as etapas percorridas, desde sua elaboração até a execução das duas primeiras etapas, acontecidas no

decorrer do período de 2012–2014, apontando os desafios encontrados para a continuidade da ação e os resultados já visualizados através da avaliação parcial dos cursos, bem como apontando novas diretrizes para a execução dos próximos passos.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) desenhado pela consultoria com a contribuição da equipe pedagógica da EGP procura, em sua proposta, reunir gestores de órgãos e entidades do Governo do Estado, que serão desafiados a desenvolver o pensamento sistêmico e estratégico e fortalecer seu potencial de liderança, através de estudos de caso, sessões em grupo, palestras e outras práticas, cujos encontros permitem facilitar a integração entre gestores de diferentes áreas e o intercâmbio de experiências e melhores práticas entre eles.

O PDG foi criado para possibilitar o desenvolvimento de gestores de modo a se tornarem líderes em suas organizações, sendo capazes de liderar equipes e organizar esforços, pensar, planejar e organizar estrategicamente, dirigir, controlar e tomar decisões orientadas para resultados, bem como multiplicar conhecimentos, habilidades, valores e atitudes essenciais à equipe.

A primeira etapa realizada pela Consultoria, correspondente ao primeiro produto, envolveu a realização de uma pesquisa com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre cursos de gestão pública, com foco no levantamento de informações colhidas junto a institutos e escolas de gestão brasileiras, levantando as principais experiências de formação de gestores, no âmbito nacional, sendo pesquisadas 13 (treze) instituições¹ do nível nacional, de comprovada experiência na área de formação gerencial, relatando e analisando os principais temas e conteúdos abordados e as competências trabalhadas nos cursos direcionados aos diferentes perfis de gestores, bem como os métodos e organização de currículos, *benchmarking* importantes para o desenho de um programa moderno e em consonância com as melhores práticas de ensino executivo. Além de apontar os

¹ Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Escola de Administração Fazendária (ESAF); Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro (FJP); Escola de Governo e Administração Pública de São Paulo (EGAP/FUNDAP); Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP); Escola de Governo do Rio Grande do Norte; Escola de Governo do Paraná; Escola Nacional de Administração/Governo do Estado de Santa Catarina (ENA Brasil); Centro de Educação Profissional/Escola de Governo de Goiás (CEP); Escola de Governo do Mato Grosso do Sul; Escola de Administração Pública do Amapá (EAP); Fundação Prefeito Faria Lima/Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (CEPAM); ESAD Cursos.

principais temas e conteúdos abordados nos principais programas de Formação em Gestão Pública no Brasil, essa ação foi de fundamental importância para a definição da metodologia que melhor se adequasse à realidade cearense, bem como a escolha da instituição responsável pela futura formação dos gestores.

A segunda etapa envolveu a realização de uma Pesquisa descritiva de cunho qualitativo e quantitativo, junto aos gestores de diferentes níveis gerenciais do Governo do Estado do Ceará, a fim de se aproximar das competências requeridas, embasando, assim, uma proposta de cursos mais próxima da realidade dos gestores do Estado. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário (em apêndice) contendo duas partes. A primeira, de natureza qualitativa, que abordou questões relativas ao perfil profissional e de formação do respondente, cujo objetivo foi permitir ao consultor traçar diferentes perfis de gestores, de modo a enriquecer a análise dos resultados e, em última instância, personalizar os programas de formação o tanto quanto for necessário.

A segunda parte do questionário de pesquisa buscou identificar o grau de importância das diversas competências listadas para os respondentes. Para tanto, lançou-se mão de uma escala de pontuação, que permitiu ao indivíduo pesquisado atribuir valores a cada competência segundo sua percepção sobre sua relevância para o seu exercício profissional. Como usual nesse tipo de pesquisa, as competências foram classificadas em Conhecimentos (57 competências), Habilidades (42 competências) e Atitudes/valores (31 competências), totalizando 130 competências avaliadas.

Quanto aos respondentes do questionário citado, recorreu-se a representantes dos órgãos/entidades, solicitando que três gestores respondessem ao questionário, sendo 1 (um) gestor em posição de alta gerência (Secretário ou Secretário Adjunto/Executivo, Presidente/Diretor de órgão ou empresa), 1 (um) gestor em posição de média gerência (Coordenador ou equivalente) e 1 (um) gestor na posição de gerência básica (Orientador de Célula ou equivalente). Os questionários foram encaminhados e recolhidos pela equipe da EGP/SEPLAG, que os entregou ao consultor para tabulação e análise dos resultados, totalizando 100 questionários respondidos.

Cabe aqui citar alguns problemas que foram identificados, a partir dos produtos e relatórios entregues pela consultoria e devidamente analisados pela equipe da EGP. Primeiramente, a maior parte dos órgãos/entidades não seguiu a recomendação relativa ao número e tipo de gestores a serem pesquisados e enviaram questionários em quantidade maior ou menor, muitas vezes faltando a visão de um dos tipos de gestores. Foram observados, também, muitos campos em branco, tanto nas questões relativas ao perfil profissional quanto na pesquisa de competências.

Dentre todos os 64 órgãos/entidades do Governo do Estado, 40 instituições enviaram respostas, o que equivale a 61% do total. As respostas ficaram bem equilibradas entre as secretarias e vinculadas. Dentre as 27 secretarias, 17 remeteram resposta (63% do universo) e entre as 38 vinculadas, 23 responderam (60% do universo), totalizando 100 questionários respondidos pelos ocupantes dos cargos de básica, média e alta gerência, como nos mostra a tabela 2:

Tabela 2 : Classificação da função e total de respondentes

| Classe de função | Função | Total |
|---|----------------------|--------------|
| ALTA GERÊNCIA (23% dos respondentes) | Secretário | 4 |
| | Secretário Adjunto | 2 |
| | Secretário Executivo | 9 |
| | Superintendente | 1 |
| | Presidente | 4 |
| | Diretor Geral | 1 |
| | Reitor | 1 |
| | Perito Geral Adjunto | 1 |
| MÉDIA GERÊNCIA (37% dos respondentes) | Diretor | 16 |
| | Coordenador | 20 |
| | Pró-Reitor | 1 |
| GERÊNCIA BÁSICA (40% dos respondentes) | Articulador | 1 |
| | Assessor | 11 |
| | Chefe De Gabinete | 1 |
| | Gerente | 12 |
| | Orientador De Célula | 14 |
| | Supervisor | 1 |
| Total geral | | 100 |

Fonte: Santos, 2012.

A realização da pesquisa atingiu o objetivo a que se propôs revelando o perfil

do gestor público do poder executivo do Estado do Ceará, apresentando informações que compuseram a base de dados utilizada para a elaboração dos cursos de formação. A primeira tabulação do questionário possibilitou a aquisição de informações como: distribuição dos gestores por faixa etária e gênero, formação acadêmica e experiência no setor público e/ou privado, apresentando, assim, 'o gestor que temos'.

Dos dados evidenciados, podem-se destacar os seguintes: 76% dos gestores situam-se na faixa etária entre os 40 e 59 anos, sendo 65% do sexo masculino, todos com graduação, 68% pós-graduados (especialistas, mestres e doutores), 53% com experiência profissional nos setores público e privado. Foram identificadas, como fator de maior relevância da pesquisa, 130 competências, assim classificadas: 57 na área de conhecimentos, 42 habilidades e 31 atitudes/valores. Destaca-se, a seguir, o *ranking* das 10 competências que mais apareceram em grau de evidência e prioridade, nas respostas dos entrevistados, divididas nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes/valores:

Tabela 3: Competências mais citadas pelos entrevistados

| Conhecimentos | <i>Ranking</i> |
|---|----------------------|
| Português (Comunicação oral e escrita) | 1º |
| Normas e procedimentos da administração pública | 2º |
| Fundamentos de administração pública | 3º |
| Desenvolvimento e coordenação de equipes | 4º |
| Gestão por Resultados | 5º |
| Desenvolvimento pessoal e profissional | 6º |
| Negociação e administração de conflitos | 7º |
| Comunicação interpessoal | 8º |
| Legislação de licitação de contratos | 9º |
| Licitação e gestão de contratos e convênios | 10º |
| Habilidades | <i>Ranking</i> |
| Atender bem as pessoas | 1º |
| Relacionamento interpessoal | 2º |
| Visão estratégica | 3º |
| Trabalhar em equipe e compartilhar responsabilidades | 4º |
| Saber escutar, perguntar e falar no momento adequado | 5º |
| Visão sistêmica | 6º |
| Delegar tarefas e responsabilidades | 7º |
| Liderar pessoas e coordenar esforços | 8º |
| Tomar decisões | 9º |
| Argumentar e expressar ideias de forma clara | 10º |
| Atitudes / Valores | <i>Ranking total</i> |
| Integridade / ética | 1º |
| Comprometimento / dedicação | 2º |
| Assumir responsabilidade pelos erros e acertos | 3º |
| Motivação / entusiasmo pelo trabalho | 4º |
| Proatividade / iniciativa | 5º |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Foco no cliente | 6º |
| Discrição e confiabilidade | 7º |
| Foco em resultados | 8º |
| Aceitar críticas / autocrítica | 9º |
| Coerência | 10º |

Fonte: Santos, 2012.

A partir dessas competências identificadas, tornaram-se mais claras as demandas por formação que levariam, em tese, 'ao gestor que queremos'. As competências situam-se na área de fundamentos em administração pública, normas e procedimentos da administração pública, desenvolvimento e coordenação de equipes, planejamento estratégico organizacional, visão estratégica e sistêmica, delegação de tarefas e responsabilidades, trabalho em equipes e compartilhamento de responsabilidades, liderança de pessoas e coordenação de esforços.

A segunda etapa do questionário revelou a semelhança de visões entre a alta e a média gerência, sendo identificada a maior relevância dada, nesses níveis, aos aspectos estratégicos das políticas públicas, às habilidades de visão estratégica e visão sistêmica apontando para a necessidade de aprofundamento nos temas relativos ao planejamento de políticas públicas.

Quanto à gerência básica, a importância foi centralizada nos conhecimentos sobre gerência de projetos e gestão de processos. Como habilidade de maior relevância para os gestores desse nível foi apontada a otimização de processos. O perfil dos gestores estaduais e seu aspecto mais relevante foi traduzido na identificação das respectivas competências apontadas, que intervieram sobre a formação a ser conduzida pela EGP-CE.

Tabela 4: Tipos de Gerência e Competências visualizadas nos gestores

| Tipo de Gerência | Gestor | Competências |
|------------------|---|---|
| ALTA | Secretário, Secretário Adjunto, Secretário Executivo, Superintendente, Presidente, Diretor Geral, Reitor, Perito Geral Adjunto. | Liderar pessoas e coordenar esforços Planejar e organizar sistemática e estrategicamente Dar rumos aos programas e projetos públicos e entregar resultados. |
| MÉDIA | Diretor, Coordenador, Pró-Reitor. | |
| BÁSICA | Articulador, Assessor, Chefe De Gabinete, Gerente, Orientador de Célula e Supervisor. | Liderar pessoas e coordenar esforços Gerir programas e projetos públicos com focos em resultados Gerir operações com foco na qualidade |

Fonte: Santos, 2012.

A aplicação do questionário possibilitou elaborar um diagnóstico do perfil dos gestores públicos cearenses, ocupantes de cargos de gerências no período de 2011-2014, a fim de munir a EGP-CE de informações relevantes que contribuíssem para o desenho do programa, norteando a formulação dos objetivos, a escolha da metodologia e dos recursos a serem utilizados, a forma de avaliar o programa e seus resultados e tomar as devidas ações corretivas.

A análise do instrumental de pesquisa possibilitou o início da formulação dos cursos, cujos conteúdos deveriam estar relacionados com a realidade do gestor e com os desafios enfrentados no cotidiano, permitindo uma execução diagnosticada e planejada, diretamente relacionada com a experiência local, possibilitando a aproximação entre a prática dos gestores e as teorias a serem trabalhadas, pensando-se sempre na aplicabilidade do aprendizado ao desempenho da função e à resolução de problemas.

De posse dos dados e após análise das informações coletadas, bem como após vários encontros com a equipe pedagógica da EGP, a consultoria apresentou a proposta pedagógica dos dois cursos, tanto para a gerência básica como para a média e alta gerência, cuja diferença está nos assuntos abordados, considerando os níveis de gerência estratégicos, táticos e operacionais, conforme segue:

Missão

Preparar os gestores do Governo do Estado do Ceará para uma gestão pública que maximize resultados para a sociedade.

Objetivo geral

Desenvolver as competências essenciais dos gestores, de modo a subsidiar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas.

Objetivos específicos

Ofertar um programa moderno e dinâmico, com uma variedade de instrumentos e práticas que permitam aplicar prontamente os conhecimentos à realidade dos participantes. Motivar e incentivar os gestores a se tornarem líderes em suas

organizações e a multiplicarem conhecimentos, habilidades, valores e atitudes essenciais junto à equipe.

Público alvo e Perfil dos Egressos

O público-alvo do PDG são os gestores do Governo do Estado do Ceará. Os egressos deveram ser capazes de liderar equipes e organizar esforços, pensar, planejar e organizar estrategicamente, dirigir, controlar e tomar decisões orientadas para resultados.

Metodologias didaticopedagógicas

Através de apresentações, sessões interativas e formação de grupos de trabalho, o PDG oferece aos participantes oportunidades para trabalhar com os conceitos fundamentais que sustentam a dimensão sistêmica e estratégica da gestão pública.

A ênfase está nos elementos práticos e diretamente aplicados à realidade dos participantes. Cada tópico deverá ter duração de 8 horas, das quais 6 horas referem-se à exposição do conteúdo e 2 horas são destinadas às atividades em sala de aula, individuais ou em grupo. O diagrama apresentado na figura 4 resume a abordagem metodológica do PDG e aponta os principais elementos didaticopedagógicos. A abordagem metodológica está expressa no diagrama a seguir:

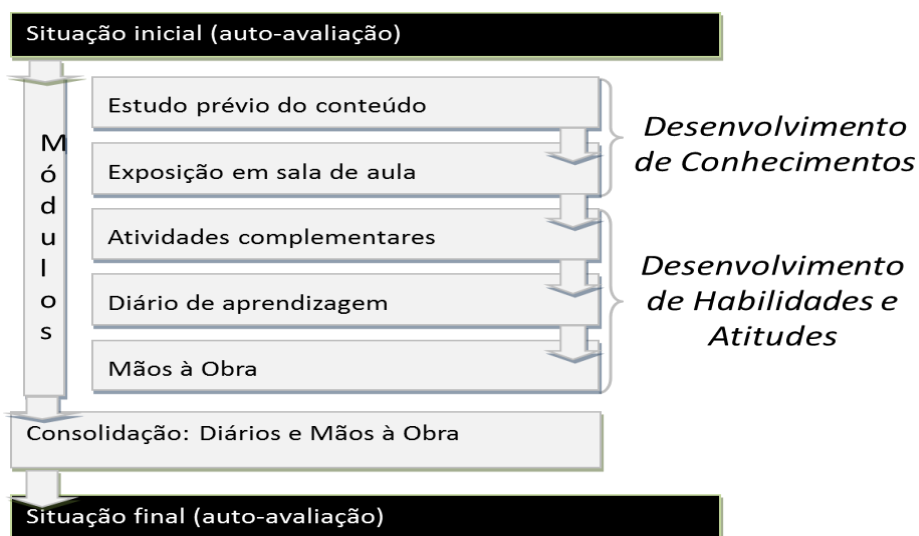


Figura 5 - Diagrama Referente à abordagem metodológica do PDG 51
Fonte: EGPC, 2011.

Métodos de exposição do conteúdo

Aula expositiva

Baseia-se na apresentação oral de um assunto pelo professor que, dependendo dos objetivos de ensino, pode contar com a participação dos alunos (ver 'exposição dialogada'). A aula expositiva visa facilitar a aquisição e atualização de informações, oportunizando o esclarecimento de dúvidas, a elaboração de sínteses e construção de esquemas mentais.

Além de proporcionar aos alunos a compreensão geral de um novo tema de estudo, a aula deve esclarecer e sintetizar um assunto estudado por meio de outras estratégias de ensino, cuja compreensão pareça difícil ou de acesso complexo.

Exposição dialogada

Processo de ensino em que a aprendizagem se desenvolve por meio de um encadeamento de perguntas e respostas, visando à articulação de conceitos, através dos quais o pensamento do aluno vai sendo incorporado ao processo dialético da reflexão.

Atividades complementares

Leitura

Nas duas semanas anteriores às aulas de determinado tópico, o professor disponibilizará eletronicamente aos alunos um conjunto de textos concisos que servirão de referência para o desenvolvimento dos temas em sala de aula. Os alunos deverão ler os textos e responder aos questionários que avaliarão sua compreensão quanto aos temas abordados. Os questionários respondidos e enviados à equipe do PDG serão utilizados como subsídio para os professores otimizarem suas aulas.

A atividade de leitura dos conteúdos de cada tópico do curso é parte integrante do programa e as leituras prévias às aulas são indispensáveis para a eficácia do programa, dada a limitação do tempo em sala de aula. Em geral, os textos deverão

contribuir com a absorção dos conhecimentos necessários para desenvolver os conteúdos em sala de aula e nas atividades previstas para cada tópico.

Assim, a partir desse contato inicial dos alunos com os aspectos teóricos que cercam as competências, os professores poderão focar o desenvolvimento de habilidades e atitudes junto aos participantes, sem deixar de abordar os conhecimentos na medida do necessário.

Ficha de autoavaliação

Os participantes deverão preencher, no início e no final do programa, a ficha de autoavaliação com relação às competências correspondentes aos módulos do PDG, de modo a se observar os avanços alcançados com o Programa e os *gaps* ainda existentes, segundo a visão do próprio aluno.

Diário de Aprendizagem

Instrumento para registro, por parte de cada participante, dos pontos mais importantes aprendidos em sala de aula e de como ele pretende aplicar a teoria à prática. Ao final de cada dia de aula, será reservando um tempo, não superior a 15 minutos, para a reflexão das aprendizagens e preenchimento do Diário de Aprendizagem, que será preenchido durante todo o curso e se mostrará, ao final, como um importante instrumento de consulta futura para os participantes, além de contribuir para consolidar os conhecimentos adquiridos durante o programa.

Estudos de caso

Consiste em uma atividade que busca investigar um fenômeno ou situação real. O caso é apresentado aos alunos, que deverão aplicar os conhecimentos teóricos obtidos a uma situação prática envolvendo uma decisão, um desafio ou a solução de um problema. Essa prática possibilita desenvolver competências como: capacidade de análise, de tomar decisões, de argumentar, de gerenciar o tempo, de relacionar-se com os pares, de desempenhar diferentes papéis no grupo e de ser criativo.

Praticagem

Método de aprendizagem no qual o participante planeja e implementa, em sua prática de trabalho, a teoria aprendida em sala de aula (ANEXO 1). É um processo orientado e acompanhado pelos professores do programa, que prevê o compartilhamento, em grupo, da aplicação do conteúdo visto em aula às ações empreendidas pelos participantes do módulo, em seu ambiente de trabalho. Esta atividade deve ocorrer após o término dos módulos 1 e 3.

Trabalhos práticos sobre um dos temas do Módulo

Para alguns módulos do programa, em vez da Praticagem, prevê-se a elaboração de trabalho prático aplicado a um dos tópicos desenvolvidos no Módulo, à escolha do participante. Esse trabalho poderá ser realizado em equipe e consistirá da aplicação direta das técnicas e métodos aprendidos em sala de aula a um problema real e de solução possível e viável.

Workshop de encerramento

Será dedicado um dia, com duração de 8 (oito) horas, para compartilhamento das fichas de aprendizagem e das 'praticagens' entre os participantes, preenchimento de questionários de autoavaliação e de avaliação do PDG pelos participantes e palestra de encerramento.

Metodologia de Avaliação:

O Certificado de Participação somente será emitido para os participantes que registrarem presença em sala de aula igual ou superior ao equivalente a 85% da carga horária total do curso e que tenham realizado e entregue todos os trabalhos extraclases previstos.

Mesmo sendo as ações de formação direcionadas a gestores de diferentes níveis de gerência, os públicos distintos seguiram a mesma metodologia, apesar da ocorrência de diferença nos conteúdos. Quanto aos conteúdos programáticos, foram apresentadas as seguintes propostas:

GRUPO 1- GERÊNCIA ALTA E MÉDIA - (GERÊNCIA ALTA: Secretário, Secretário adjunto, Secretário Executivo, Superintendente, Presidente, Diretor geral, Reitor e Perito geral Adjunto/- **GERÊNCIA MÉDIA:** Diretor, Coordenador e Pró-reitor)

TEMA 1: Liderar pessoas e coordenar esforços

SUBTEMAS

- ✚ Ter atitude de líder e se autodesenvolver
- ✚ Comunicar-se eficazmente e relacionar-se bem com as pessoas
- ✚ Desenvolver equipes e gerenciar pessoas
- ✚ Administrar conflitos, negociar e criar consenso
- ✚ Analisar problemas e tomar decisões ótimas
- ✚ Gerar e disseminar o conhecimento e promover a inovação

TEMA 2: Planejar e organizar sistematicamente e estrategicamente

SUBTEMAS

- ✚ Ter visão sistêmica e estratégica do Governo do Estado
- ✚ Pensar estrategicamente a Instituição
- ✚ Planejar estrategicamente políticas públicas focando resultados
- ✚ Organizar e otimizar processos e sistemas de gestão

TEMA 3: Dar rumo e direção aos programas e projetos públicos e entregar resultados

SUBTEMAS

- ✚ **Gerir** programas focando em resultados
- ✚ Gerenciar projetos e transformar planos em realidade
- ✚ Monitorar e avaliar os resultados e corrigir o rumo
- ✚ Atuar dentro da lei e adotar princípios de governança

GRUPO 2 - GERÊNCIA BÁSICA (Articulador, Assessor, Chefe de Gabinete, Gerente, Orientador de Célula e Supervisor)

TEMA 1: Liderar pessoas e coordenar esforços

SUBTEMAS

- ✚ Ter atitude de líder e se autodesenvolver
- ✚ Comunicar-se e se relacionar bem com as pessoas
- ✚ Desenvolver e coordenar equipes
- ✚ Gerenciar pessoas

TEMA 2: Gerir programas e projetos públicos com foco em resultados

SUBTEMAS

- ✚ Ter visão estratégica das políticas públicas
- ✚ Gerir programas com foco em resultados
- ✚ Gerenciar projetos e transformar planos em realidade

TEMA 3: Gerir as operações com foco na qualidade

SUBTEMAS

- ✚ Ter visão sistêmica da Organização
- ✚ Gerir a qualidade dos serviços prestados
- ✚ Gerenciar e otimizar processos e sistemas de trabalho

Fonte: EGPCE, 2011.

Quanto à distribuição de carga horária para os três níveis de gerências, a proposta foi a seguinte:

Tabela 5 - Distribuição da carga horária por módulo e categoria de ensino para alta e média gerência

| Carga horária (em horas) | | | |
|---------------------------------|------------|-------------------|--------------|
| | EAD | Presencial | Total |
| Módulo 1 | 48 | 48 | 96 |
| Módulo 2 | 32 | 32 | 64 |
| Módulo 3 | 32 | 32 | 64 |
| Total | 112 | 112 | 224 |

Fonte: EGPCE, 2011.

Tabela 6 - Distribuição da carga horária por módulo e categoria de ensino para básica gerência

| Carga horária (em horas) | | | |
|---------------------------------|------------|-------------------|--------------|
| | EAD | Presencial | Total |
| Módulo 1 | 32 | 32 | 64 |
| Módulo 2 | 32 | 32 | 64 |
| Módulo 3 | 32 | 32 | 64 |
| Total | 96 | 96 | 192 |

Fonte: EGPCE, 2011.

A EGP-CE, responsável pelo o PDG, decide sobre a execução deste, pela Fundação Dom Cabral. O trabalho da consultoria, com base nos produtos entregues, foi discutido com o representante da citada empresa, que apresentou os cursos constantes em seu portfólio que mais se aproximavam das expectativas da EPG e

propôs uma customização quanto aos conteúdos. A EGP realizou contrato para execução de dois cursos, com três turmas, sendo duas para a gerência básica e uma única para a média e alta gerência, levando em consideração as especificidades de cada público identificadas na pesquisa.

Para o público da gerência básica, realizou-se o Curso Gestão Pública Contemporânea, com carga horária de 32 horas/aula, sendo atendidos os seguintes órgãos do Governo do Estado do Ceará: Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria de Saúde (SESA), Secretaria da Justiça e Cidadania (SEJUS), Secretaria da Educação (SEDUC), Secretaria Especial da Copa (SECOPA), Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), Controladoria Geral do Estado (CGE), Secretaria da Fazenda (SEFAZ), Secretaria da Infraestrutura (SEINFRA), Procuradoria Geral do Estado (PGE), Escola de Gestão Pública (EGP) e Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS). Os cursos aconteceram no período de 5 a 8 de novembro de 2013, para a primeira turma, e de 18 a 21 de novembro de 2013, para a segunda turma.

As duas turmas de gerência básica foi baseada nos seguintes conteúdos: Gestão Pública orientada a Resultados, Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Processos e Gestão de Projetos.

Após a realização das duas turmas, a EGP-CE analisou o resultado da avaliação de reação dos cursistas e o relatório de observações dos técnicos da escola que acompanhavam, o sentimento logo após o evento foi positivo, no qual consideraram o curso muito bom e manifestação de novas oportunidades.

Para o curso dos gestores de alta e média, a diretora da EGP, Lena Neiva, realizou entrevistas ² juntos aos Secretários de Estado de nove instituições, no intuito de contribuir com o curso e oportunizar o direcionamento das discussões, por parte dos profissionais que atuariam como instrutores.

2 Relação dos entrevistados e seus respectivos órgãos: Secretaria da Fazenda – Sefaz: Secretária Executiva Sandra Maria Olímpio Machado Secretaria da Saúde – Sesa: Secretário Executivo Acilon Gonçalves; Secretaria da Segurança e Cidadania - Sejus: Secretária Mariana Lobo Rua Antônio; Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social – Sspds: Secretário Adjunto Wilemar Rodrigues; Secretaria da Educação (Seduc): Secretário Adjunto Mauricio Holanda; Controladoria Geral do Estado (Cge): Secretário João Melo e Secretário-Executivo Paulo Roberto; Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag): Secretário-Executivo Marcos Brasil e Coordenador da Cplg Marcos Medeiros; Secretaria das Cidades: Secretário Carlo Ferrentini e Secretário Adjunto Mário Fracalossi.

As informações fornecidas, bem como as sugestões, críticas e elogios contribuíram para o aprimoramento do que já estava planejado, pois forneceram à EGP-CE um conjunto de percepções acerca da realidade da gestão pública cearense, dentro do contexto vivido em um ano atípico,³ bem como clarearam para a instituição formadora alguns pontos a respeito da dinâmica do Estado do Ceará, quanto ao acompanhamento de projetos.

A partir da visão dos gestores sobre o contexto da gestão do Estado do Ceará, a equipe entrevistadora apreendeu dados importantes para a adequação do curso às reais necessidades, tais como: heterogeneidade do grupo; algumas áreas mais organizadas e preparadas em termos de gestão chegando a formar ilhas de excelência, a exemplo da SEFAZ, SEPLAG e CGE; ceticismo de gestores quanto à efetividade da capacitação (não é maioria); 2014 foi o último ano de um governo que se reelegeu e em 2015 começou outro; servidores focados em 'entregas' de projetos e ações para cumprimento de promessas de governo o que acarreta que somente os servidores de carreira participarão do PDG; a maioria dos servidores do governo está com mais de quarenta anos de idade, com grande contingente de aposentadoria nos próximos anos.

Quanto ao acompanhamento dos projetos, a instituição contratada para desenvolvimento dos cursos conheceu o Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários (MAPP), que consta de uma lista de 7.000 ações e projetos dos quais 50 são cobrados e controlados pelo próprio governador, através de reuniões periódicas para acompanhamento.

Como resultado das entrevistas e interpretação pelos entrevistadores, foram tomadas decisões quanto à postura dos instrutores e condução da aula. Foram considerados: o desnivelamento da turma; o cuidado com a utilização de termos técnicos, necessitando explicá-los melhor (por exemplo, a palavra 'governança' pode ter interpretações bem diferentes entre os servidores); buscar alternativa para que o conhecimento não se perca no retorno ao trabalho; não se curvar ao pessimismo do tipo: "eu já vi isso antes, não dá certo, existem muitos obstáculos na área pública, manda quem pode, obedece quem tem juízo."

3 2014 foi um ano eleitoral. O cenário das eleições gera expectativas, provoca mudanças de cargos, afastamentos, e deixa um clima de incerteza quanto a continuidade das políticas implantadas e dos próprios gestores em seus cargos.

Quanto às abordagens, provocações e enfoques recomendados, foi constatada a necessidade de provocar os cursistas quanto ao que é chamado de Intersetorialidade, pois há servidores que enxergam a sua tarefa e não consideram as etapas e áreas anteriores e posteriores à sua, além do impacto de suas ações nas outras áreas, bastando cumprir sua tarefa, prejudicando a criação de valor público para a ação do gestor; mexer nos paradigmas e modelos mentais; trabalhar o sentido de pertença buscando melhorar o compartilhamento de conhecimento e informações; reforçar a importância de servir; incitar a diminuição da distância entre discurso e prática dos gestores, em relação à importância dos servidores levando o gestor a se ver como 'gestor de pessoas'; enfatizar a questão da delegação evitando que coordenadores (líderes) continuem desempenhando tarefas operacionais; combater a pouca cultura em elaborar um bom planejamento; esclarecer as diferenças entre estado e governo; trabalhar humildade enfatizando a importância de reconhecer e aprender; explorar o conflito entre áreas meio e áreas fim, sendo necessário estabelecer uma melhor noção de prioridade.

De posse dessas informações, os conteúdos escolhidos para serem abordados para o público da média e alta gerência, na realização do curso Gestão por Resultado, com carga horária de 40 horas/aula, foram os seguintes: Cenários e perspectivas da Gestão Pública; Governança Social e Gestão de Redes Organizacionais; Gestão Pública Contemporânea Gestão de processos, projetos e orientação para resultados; Liderança e Gestão de Pessoas no Setor Público.

Foram atendidos, nessa etapa, os seguintes órgãos do Governo do Estado do Ceará: Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria das Cidades (CIDADES), Secretaria de Saúde (SESA), Secretaria da Justiça e Cidadania (SEJUS), Secretaria da Educação (SEDUC), Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), Controladoria Geral do Estado (CGE), Secretaria da Fazenda (SEFAZ), Escola de Gestão Pública (EGP). Os cursos aconteceram em dois módulos, no período de 28 a 30 de abril de 2014, para o primeiro módulo, e de 8 a 9 de maio de 2014, para o segundo módulo.

Apesar de reconhecidas as impossibilidades, os desafios de promover um curso de formação com essa complexidade conduziram a resultados que sugerem um caminho não tão tortuoso quanto se espera. A partir da avaliação de reação,

instrumento validado institucionalmente na EGP-CE perceberam-se promissoras possibilidades a partir do trabalho aqui desenvolvido, como seguem estes dados.

A situação inicial e a situação final podem ser visualizadas quantitativamente nas respostas ao instrumental de avaliação aplicado ao final do curso, pelas quais os cursistas indicaram o grau de conhecimento sobre o assunto, antes e depois do curso. Antes do curso, 33,3% assinalaram que seus conhecimentos sobre os temas abordados estavam no nível regular, 62,5% indicaram como bom, 8,3% como muito bom e apenas 4,2% como ótimo. Após o curso, denotando já uma mudança significativa, apresentam-se os seguintes resultados: nenhum cursista pontuou o quesito 'regular'; 25% assinalaram o item 'bom'; 54,2% marcaram 'muito bom' e 29,2% como 'ótimo'. Vale destacar que as vagas ofertadas nos dois cursos realizados, nas três turmas e para os três níveis de gerências foram destinadas aos servidores efetivos do quadro de servidores do Estado do Ceará, requisito que visou garantir que os conhecimentos resultantes da formação permanecessem no Estado, segundo afirma a diretora Lena Neiva.

Diante de caminhada percorrida ficam ainda mais evidentes os desafios da gestão pública. Sobre este assunto Moraes (2009) aponta quais são os principais desafios referidos, citando a 'Carta de Brasília sobre Gestão Pública', assinada pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (CONSAD) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a saber:

1. Gestão de pessoas - Profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho
2. Modelos de gestão - Simplificar os processos de trabalho, orientar a atuação do Estado para resultados e incentivar a boa gestão.
3. Instrumentos do ciclo de gestão – Propiciar melhor articulação entre planejamento e orçamento, e tornar o modelo de gestão orçamentária menos rígido.
4. Mecanismos de coordenação e integração - Desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações intra e entre governos.
5. Uso intensivo de tecnologia - Aprimorar os sistemas de informação, adotar ferramentas de gestão modernas e implementar mecanismos de gestão do conhecimento.
6. Marco legal - Rever o marco legal de forma a propiciar as condições estruturais necessárias para a implementação de mudanças de paradigmas, com maior flexibilidade gerencial.
7. Prevenção e combate à corrupção - Reforçar e institucionalizar mecanismos de transparência e controle social.
8. Realização de estudos e pesquisas.

A EGPCE acredita na urgência desses temas e almeja, com as ações de capacitação e em especial as voltadas para os gestores públicos do Ceará, contribuir com a consolidação da ideia de que as organizações avançam na medida em que há investimentos no desenvolvimento de pessoas e que as ações de capacitação buscam, não apenas, capacitar os seus colaboradores, mas criar um ambiente de aprendizagem contínua, no qual as pessoas possam criar, adquirir e compartilhar conhecimentos. Com isso, buscam formas inovadoras de enfrentar os problemas e de propor soluções adequadas à realidade e ao contexto organizacional.

Outro aspecto resultante das ações de formação da Escola de Governo do Ceará foi contribuir, cada vez mais, para que se torne claro o tipo de sociedade e de Estado que se deseja e, embasados nesse esclarecimento, apontar as intervenções necessárias para que a gestão se modernize e seja o caminho para chegar ao tipo sociedade e ao Estado desejados, democratizando efetivamente o poder público.

Nessa perspectiva, reforça-se a necessidade proeminente de que fatores como visão sistêmica, intersetorialidade, possibilidade de mudança de cultura, quebra de paradigmas e educação continuada sejam consolidadas e vistas com amplas possibilidades na rotina das instituições públicas do Estado do Ceará, a partir das ações de formação do Programa de Desenvolvimento Gerencial desenvolvido pela EGP-CE.

4 ANÁLISES E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE CEARÁ

4.1 As diretrizes da Política Estadual de Pessoas e o Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará

Neste capítulo, destacam-se as evidências e reflexões diante da PEDEP, EGP e a implantação do PDG, tendo como base o instrumento legal, a proposta inicial e sua execução.

O investimento na formação, capacitação, qualificação e educação profissional dos servidores ganha expressividade no Governo do Estado do Ceará, com o advento da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas do Estado do Ceará (PEDEP), instituída pelo Decreto nº. 29.642/09, de 05 de fevereiro de 2009 e a criação da escola de governo do Estado, a EGP, já referida anteriormente, como órgão responsável pela capacitação dos servidores no Estado do Ceará e também pelo cumprimento das diretrizes do PEDEP, em especial, as expressas em seu artigo segundo, inciso V, no que tange às ações voltadas para os gestores públicos.

Bem alinhadas EGP e PEDEP realizam o PDG, pois para um bom desempenho funcional por parte dos gestores deve existir a adequação das competências já possuídas, com a formação continuada, visando ao aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à função. Interessante é que haja uma sintonia entre o cumprimento das funções inerentes ao profissional do serviço público e os fins aos quais se propõem os órgãos/instituições da Administração Pública, o que justifica a necessidade de investimento na constante formação do servidor, por ser um requisito indispensável exigido nesse novo modelo de estado, com cidadãos mais conscientes de seus direitos e com maiores expectativas para a satisfação plena das suas necessidades. Considerando que a Constituição de 1988 restringiu ao ingresso no serviço público ao concurso público, segundo o artigo 37, inciso II,

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988, artigo 37).

Dessa forma, tem-se o seguinte cenário, quanto aos ocupantes de cargos de gerência, em seus diferentes níveis, nos diversos órgãos, ou são servidores concursados ou servidores comissionados podendo ter, ou não, o devido perfil técnico para assumir suas funções ou indicados políticos, a partir de acordos partidários. O servidor concursado, ao ingressar no serviço público, traz consigo sua formação inicial e, de acordo com a natureza e a complexidade do seu cargo ou emprego, terá ou não, que aprender tudo na prática, no exercício da função. E, em algumas situações, os servidores por indicações políticas trazem consigo carências técnicas para o devido exercício da função, o que leva a entender que, em ambos os casos, se identifica a necessidade na formação permanente e continuada dos gestores públicos.

Ao referir-se à formação inicial, a formação continuada ou permanente faz-se com caráter essencialmente didático. Não se acredita em uma dicotomia entre essas duas fases. Concorde-se com Canário (2001), na ideia de que não deve haver tal divisão no processo de formação profissional. Essa visão da formação como uma sucessão hierarquizada de etapas, cuja ordem determina a natureza e a importância das modalidades formativas nega a continuidade da formação como algo que é inerente a todo o ciclo de vida profissional e baseia-se em duas ideias essenciais: a primeira é a de afirmar a predominância estratégica da formação inicial a partir de um paradigma de racionalidade técnica, em que se procede a uma justaposição hierarquizada de saberes científicos, mais saberes pedagógicos, mais momentos de prática (entendida como uma aplicação) (CANÁRIO, 2001, p. 32).

Levy (1997) fala de um novo perfil de serviços e, conseqüentemente, de servidor público exigido da Administração Pública, ao afirmar que, para um bom desempenho funcional, deve existir a adequação das competências já possuídas, com a formação continuada, visando ao aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à função. Justifica-se, portanto, a necessidade de investimento na constante formação do servidor, por ser um requisito indispensável exigido nessa nova proposta de Estado e sociedade.

O papel do administrador público, na evolução política e administrativa da história brasileira, sempre apresentou extrema relevância para o cenário socioeconômico, apesar dos regimes e métodos de gestão adotados ao longo dos

anos. Entretanto, em momento algum, o papel do gestor público deixou de estar vinculado à participação da sociedade, à boa governança e à ética, como no momento atual, de internacionalização de políticas socioeconômicas e ambientais, de complexidade dos mercados e busca constante por inovação, o gestor público está desafiado a acompanhar a evolução e a reorganizar o processo de gestão, conduzindo mudanças, inserção da participação social e estabelecimento de estratégias complexas e contínuas, que repercutam em qualidade de vida da população.

Esses aspectos estão diretamente relacionados ao papel do gestor público, e se forem incluídos no processo de gestão, contribuirão para torná-lo mais sério e direcionado aos propósitos da sociedade e do bem comum.

Recentemente, no Brasil, as escolas de Administração têm dividido a formação em dois cursos, administração privada e pública, com o intuito de formar profissionais capacitados para atuarem em ambas as áreas, pois segundo Cruz (2006, p.2) “há núcleos centrais comuns entre os dois administradores, porém as visões do administrador público e privado são diferentes.”

O administrador privado se concentra na visão do mercado, que abrange a necessidade dos clientes, a otimização dos recursos financeiros, humanos e materiais e visa aos melhores resultados quanto à produtividade, eficiência e eficácia, qualidade total, responsabilidade social e competitividade, atento à maximização de lucros. Assim, o gestor privado apresenta o perfil da objetividade, pois busca a eficiência a qualquer custo, através da utilização de modernas técnicas administrativas e do conhecimento micro e macroempresarial.

A visão do administrador público se concentra na qualidade da prestação de serviços, sendo que os objetivos e respectivos resultados devem estar relacionados aos interesses sociais, pois para Cruz (2006, p.2), “as pessoas que pagam impostos - contribuintes esperam e merecem um serviço público de boa qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar.”

Dessa forma, o gestor público deve apresentar um perfil não apenas objetivo, mas também subjetivo - que se volte ao social, à cidadania e deve abranger

conhecimentos sobre o direito administrativo e representação diante de contatos políticos administrativos. Também é importante a visão global de gestão, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas padrões, orçamento anual e plano plurianual, contemplando projetos, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental, “obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei)” (LEVY, 2006, p.5).

Nessa perspectiva, Cruz (2006, p.2) resume que “o exercício da governança consiste em mobilizar e usar de modo virtuoso os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade.”

Nos anos de 1990, na tentativa de tornar a gestão pública mais eficiente e menos burocratizada, surgiu um novo paradigma em torno de uma nova administração pública, considerando a mudança do atual sistema burocrático para uma administração pública gerencial, delineando um novo perfil do gestor público, definido por Santana (2006, p.6), segundo o qual a administração pública:

[...] é orientada para o cidadão e para obtenção de resultados, pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores do grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e da inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos [...] e define um novo perfil de gestor público [...] descentralização administrativa, através de delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos.

Embora a visão do gestor público aponte para outra direção, a essência da ciência administrativa se compara ao gestor da iniciativa privada. “A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2000, p.1).

Sob esse pressuposto, deve ser analisada a gestão privada e a pública. O planejamento determina, antecipadamente, os objetivos a serem atingidos e define a forma de alcançá-los; a direção é a condução das atividades rumo ao planejado; o controle assegura que os resultados se ajustem ao planejado; a avaliação verifica os benefícios dos resultados obtidos e as falhas, que servirão de base às futuras ações.

Certamente, faz-se necessária a utilização de ferramentas de gestão imprescindíveis a qualquer prática administrativa, o que se torna mais complexo na gestão pública, pois apresenta diferenças quanto à legislação, interferências públicas, barreiras culturais, particularidades estratégicas, em objetivos, na motivação e remuneração do quadro de pessoal e, se for analisado no longo prazo, implica períodos eleitorais, descontinuidade administrativa, planos plurianuais orientados rigorosamente por leis e não, raramente considera siglas partidárias na elaboração e implementação de projetos e programas, desconsiderando a efetiva participação e um planejamento maior de desenvolvimento.

O planejamento, muitas vezes, depende de restrições orçamentárias e planos já determinados. A direção, independente da ideologia dos mandatos eleitorais, permanece a mesma, mas o grau de comprometimento não. O controle, necessário para obter bons resultados não é minucioso, visto que se trata do setor público, permitindo, inconsequentemente, o desperdício; o *feedback*, vinculado às pesquisas de opinião, está vulnerável a siglas partidárias e, embora seja um dos maiores indicadores de desempenho, pois os serviços são voltados à população, é considerado, em muitos casos, apenas e de forma questionável, com o propósito de publicidade eleitoral.

Segundo Cruz (2006) o setor público, em diversas ocasiões, é subfinanciado, contribuindo para gerar escassez de recursos financeiros e os gestores passam a utilizar isso como justificativa para a ineficiência, pela falta de recursos financeiros e pela má qualidade dos serviços. Nem sempre, porém, realizam um planejamento que considera a avaliação custo/benefício e suas implicações futuras. Em muitas situações é possível melhorar sem agregar custos, estando o esforço, apenas, em organizar.

Indicadores, medidas de resultado ajudam muito. O Brasil tem pouca cultura nessa área, pois se mede pouco. Nesse aspecto, visualiza-se grande diferença em relação a alguns setores da iniciativa privada, nos quais se mede cada detalhe; “[...] com a ajuda de indicadores, as pessoas passam a compreender melhor seu papel. [...] De certa forma, começam a atuar em função de metas, buscam superá-las, trazem ideias” (CRUZ, 2006, p.1).

O gestor público deve primar pelo despertar da motivação e criatividade do servidor e fomentar a criação de leis que considere o processo de capacitação, avaliação de desempenho, planos de carreira, crescimento pessoal e conscientização da importância da função pública, para obter melhores resultados. Entretanto, para que qualquer ação pública tenha resultados satisfatórios, é imprescindível a eficaz utilização de ferramentas de Gestão, assim como o conhecimento, o comprometimento e a visão do gestor público.

O gestor público, em grande parte, não está conseguindo ser agente catalisador de inovações transformadoras. Isso ocorre, segundo Cruz (2006, p.1), por dois motivos: “a má fama do setor público alimentado pela formação cultural da sociedade que tende a associar organizações públicas a imobilismo, bem como a falta de preparação e comprometimento com a missão organizacional dos gestores públicos.”

Quanto ao primeiro, é questão puramente cultural, cuja origem é o processo de estruturação política e administrativa brasileiro, bem como pelos métodos de ensino e investimentos em C&T insuficientes para desenvolver capital social, criatividade, massa crítica interativa e ativa, cidadania deliberativa - participação cidadã consciente e efetiva na gestão e, dessa forma, diante do processo histórico de pouca inovação e falta de comprometimento, passa-se a desacreditar na eficiência da gestão pública.

No segundo apontamento, a inércia organizacional nesse setor, muitas vezes, coincide com a falta de capacitação e comprometimento dos gestores públicos. Ainda para Cruz (2006, p.2),

O setor público pode (e em muitos casos ocorre), ser um ente propulsor de inovação tanto quanto empresas de outros setores, desde que utilize sua capacidade intelectual e saiba congrega a capacidade intelectual da sociedade e entidades afins, na busca por resultados eficazes.

Os gestores públicos precisam evoluir, não somente em métodos e práticas de gestão, mas primordialmente em cultura. É necessário desvincular os planos, projetos e ações do caráter partidário, eleitoreiro, politiqueiro, estabelecendo parcerias e a interação com o primeiro, segundo e terceiro setor, estimulando a

participação social, a fim de pensar estratégias de longo prazo. Para isso, torna-se necessário repensar a estrutura de inovação brasileira e, sobretudo, na gestão pública, considerando que esse processo depende de um conjunto de fatores agregados, como pesquisa básica, pesquisa aplicada, recursos humanos e financeiros, mas primordialmente interesse político.

Contudo, para Nussenzveig (1994), o desenvolvimento se mede pela capacidade de gerar, de forma autônoma, conhecimentos, transmiti-los e utilizá-los, assentando-se no tripé: ciência e tecnologia, educação e política econômica e industrial. E a isso se acrescenta a política social.

A capacitação dos gestores representa um passo primordial no processo de discussão acerca de métodos de gestão compatíveis com a realidade do setor público. O despertar da participação consciente e ativa da sociedade no processo de gestão é outro requisito que deve ser levado mais a sério, visto que o objetivo da gestão pública se volta, em totalidade, aos interesses sociais. Entretanto, para que haja tais mudanças, o processo deve ser amparado pelo cumprimento das leis.

Diante de tamanha expressão da conduta ética na fundamentação da gestão pública, ainda assim, muitos gestores não a levam em consideração, apresentando desvios de conduta que repercutem em: corrupção, abuso do poder, nepotismo, propina, desvio de recursos públicos, falta de decoro parlamentar, falácias e promessas enganosas, compra de votos, assédio moral e inúmeras outras práticas abusivas, descabidas e ilícitas.

Sobre a ética na gestão pública, Ferreira citado por Leme (2006, p.2) comenta que “é o ponto fundamental da vida em sociedade, ou se tem ética, se tem uma escala de valores bem nítida e bem clara ou então se tem o fracasso.” Dessa forma, todos os atos que são praticados em contradição aos princípios éticos, de alguma forma, prejudicam a otimização dos resultados e são praticados contra a sociedade, contribuindo para firmar o descrédito cultural e as crises.

O gestor público tem muito mais do que dever, tem a obrigação de seguir uma conduta ética e digna de sua representação política e de todos os setores econômicos e sociais, perante seus eleitores e perante a si próprio. Como fundamento da ética, os gestores públicos conhecem e são lembrados diariamente,

bastando compreendê-los e vivenciá-los. Além disso, devem buscar novas soluções para o processo educacional e cultural, em prol de maior conscientização e resgate de valores, bem como contribuir na concepção e implantação de reformas políticas e legislativas, que consolidem a ética de forma mais rigorosa e persuasiva.

4.2 Analisando as convergências e divergências

Neste subitem, analisa-se o PDG com as abordagens metodológicas propostas pela consultoria, em sua fase de planejamento e os alinhamentos identificados na sua etapa de execução. Diante da descrição feita e posterior análise ao PDG, entende-se que, em sua fase de planejamento, as ações de formação de gestores, ora denominada de programas, remetem à reflexão que se assemelha a um projeto e não, a um programa.

Para o JCSEE (1994) um programa integra uma variedade de atividades educacionais que são disponibilizadas de forma contínua e um projeto distingue-se de um programa na medida em que o seu horizonte temporal é, por norma, mais limitado. Ou seja, nesse entendimento, os programas estão, de certo modo, mais enraizados e institucionalizados na administração do Estado e têm uma duração longa ou muito longa, enquanto os projetos possuem estruturas menos formais e temporárias e, como tal, não chegam a integrar-se plenamente nas lógicas e nas rotinas de funcionamento da administração pública.

Então, pode-se entender que a execução descrita trata-se de um projeto, por se entenderem os projetos como um conjunto de operações desenvolvido em um período de tempo limitado, resultando em um produto final que contribui para o aumento ou o aperfeiçoamento da ação governamental, seja qual for, como se exemplifica a seguir: construção de escolas, realização de cursos, construção de hospitais, delegacias, postos de saúde, construção de pontes, estradas vicinais e outras, pois programa é o instrumento que visa à concretização dos objetivos pretendidos e se presta à organização da atuação governamental. Articula um conjunto de ações que concorrem para um objetivo comum preestabelecido, mensurado por indicadores estabelecidos, visando à solução de um problema ou ao

atendimento de uma necessidade ou demanda da sociedade. Toda ação finalística de um Governo deverá ser estruturada em programas, orientados para a consecução dos objetivos estratégicos definidos para o período. E ainda, pode-se inferir que o programa PDG, assim considerado, não foi plenamente satisfeito, à luz da consultoria, pois não conseguiu a execução ao que foi planejamento em sua maioria.

No planejamento do PDG foram indicados diversas atividades pedagógicas com uma abordagem metodológica bem diversificada, tais como: estudo prévio dos temas – EAD, métodos de exposição do conteúdo em sala de aula com aulas expositivas e exposição dialogadas, atividades complementares de fichas de autoavaliação e diário de aprendizagem, estudos de casos, atividades de mãos à obra e fóruns de encerramento. Quanto à metodologia de avaliação havia previsão para o cumprimento de 85% da carga horária condicionada à entrega de trabalhos extraclases.

Destacou-se, inicialmente, uma redução significativa da carga horária dos dois cursos destinados ao público alvo de alta e média gerência, sendo proposto um curso de 224 horas aulas e realizado um de 40 horas/aulas, com o título de Gestão por Resultados. Quanto ao curso destinado ao público alvo da básica gerência, havia uma previsão de 192 horas aulas e foi realizado um curso com duas turmas ofertadas de 32 horas/aulas, com o título de Gestão Contemporânea.

Mostra-se, então, como foi a realização das atividades pedagógicas previstas pela consultoria em sua etapa de execução. Quanto ao estudo prévio dos temas – EAD foram previstas uma carga horária de 112 horas aulas para média e alta gerência e uma carga horária de 96 horas aulas, para o grupo de gerência básica, e constatou-se que não foi realizada nenhuma atividade utilizando a modalidade a distância, que tinha como objetivo introduzir o assunto e possibilitar o enriquecimento da aprendizagem. Para ambos os cursos previam-se 50% da carga horária total do curso de atividades em ambientes de aprendizagens virtuais.

Quanto ao método de exposição do conteúdo em sala de aula, por meio de exposição oral e dialogada dos conteúdos, foi plenamente satisfeito. As atividades complementares como ficha de avaliação não foram aplicadas na perspectiva de

evidenciar os *gaps* de competências restantes, mas os instrumentos de avaliação da satisfação dos participantes, quanto ao curso. No que diz respeito ao Diário de Aprendizagem, a fim de registrar aos pontos mais importantes aprendidos, também não foi desenvolvido.

A previsão dos estudos de caso a fim de desenvolver competências como: capacidade de análise, de tomar decisões, de argumentar, de gerenciar o tempo, de relacionar-se com os pares, no sentido de desempenhar diferentes papéis no grupo e de ser criativo, foram realizadas, não com enfoque de estudo de caso propriamente dito, mas por meio de diversas atividades lúdicas e em grupo.

A atividade mãos à obra, que planejava a posterior socialização no final do curso, com a previsão de três trabalhos referentes a cada módulo, em que o participante deveria planejar e aplicar, em seu ambiente de trabalho, a teoria aprendida em sala de aula, não foi realizada.

Quanto ao Fórum de encerramento, com duração de 8 (oito) horas, para compartilhamento dos Diários de Aprendizagem e das atividades Mãos à Obra também não foram realizados. No que diz a Metodologia de Avaliação, foi considerado, apenas, para efeito de certificação o aproveitamento a 85% de presença da carga horária total do curso, em ambos, excluindo, dessa forma, a entrega de trabalhos.

Outra variável importante que se deve destacar é que, no curso de Gestão Pública Contemporânea, houve adesão por parte dos servidores ocupantes dos cargos de gerência básica (Articulador, Assessor, Chefe de Gabinete, Gerente, Orientador de Célula e Supervisor). Mas quanto ao curso de Gestão por Resultados não houve adesão aos ocupantes de cargos de gerência alta: Secretário, Secretário adjunto, Secretário Executivo, Superintendente, Presidente, Diretor geral, Reitor e Perito Geral Adjunto e que, por sua vez, houve adesão aos ocupantes de gerência média: Diretor, Coordenador e Pró-Reitor.

Constatou-se que os gestores que atuam nos níveis táticos e operacionais, foram os que mais aderiram à formação, considerando-se que são os níveis com menos ingerência política, com um perfil mais técnico, suscitando, dessa forma, que se deve refletir e adotar medidas que garantam a adesão aos espaços de

capacitação que, sem dúvida, trariam resultados positivos à gestão pública do Estado de Ceará. Assim, a Escola de Governo do Estado poderia aplicar uma pesquisa buscando levantar os motivos da não participação.

Um dos motivos da escolha da Fundação Dom Cabral, para a realização dos cursos foi, segundo expressado pela Diretora Lena Neiva, além do notório reconhecimento da qualidade dos serviços no âmbito da capacitação corporativa, uma possível atração por parte dos gestores em fazer um curso com essa renomada instituição com destaque em todo o Brasil, a qual poderia gerar uma motivação a mais na participação de cada gestor.

Outro aspecto importante a considerar, que foi expresso nas avaliações de reação dos cursos como um aspecto negativo, foi que a realização do PDG, no final de 2013 e início de 2014, momento em que a gestão do Governador Cid Gomes se encaminhava para o término, tendo pouco tempo de aplicabilidade prática. Assim, diante da mudança de governo, são previsíveis as alterações nas equipes de gestores.

Pode-se considerar que diante do exposto e da importância da formação dos gestores, deve-se, de fato, buscar um programa, com uma série de projetos e ações, com implantação, logo no início da gestão, e com ações durante todo o seu exercício. E ainda, ser uma ação do governo, pactuada, acreditada e defendida e com convite à participação vinda do governador, pois dessa forma gera credibilidade e respaldo, conforme relato da equipe pedagógica da EPG, segundo a qual, em um dos dias em que acontecia o curso para a alta e média gerência, o governador convocou os gestores para uma reunião, na qual alguns tiveram que faltar e interromper o encadeamento das ideias, comprometendo-se, dessa forma, com a aprendizagem dos participantes. Outro aspecto a considerar é quanto à modalidade de ensino adotada, essencialmente presencial e com carga horária corrida, pois esse formato, as grandes demandas e a compatibilização de agendas dos gestores puderam concorrer negativamente para a adesão da formação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e a Política Estadual de Desenvolvimento Pessoas (PEDEP) caracterizam-se como marcos legais, que trouxeram orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, bem como a criação da escola de governo do Estado do Ceará, a EGPC, a qual desempenha papel central no processo de construção de uma cultura de capacitação por meio do desenvolvimento de competências, em busca de novos perfis de profissionais no âmbito da Administração Pública do Estado do Ceará, requeridas e desenvolvidas por meio dos eventos de desenvolvimento de pessoas, fomentando uma transição na implementação das normas reguladoras e procedimentos administrativos para uma gestão por competências, baseada no alcance de resultados, visando ao atendimento das necessidades da sociedade.

Dutra (2004) trabalha nessa mesma perspectiva, considerando a gestão por competências como central na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, na diferenciação por níveis de complexidade, além de ser um conceito integrador da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Segundo esse autor, um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é a identificação adequada dos conhecimentos e habilidades que são demandados pela instituição e pela sociedade, de maneira a garantir o alcance das metas organizacionais e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

De acordo com o que é colocado pelos autores que subsidiaram esta pesquisa, é possível perceber que o objetivo principal da gestão de pessoas por competências é gerenciar as lacunas ou *gaps* de capacitações existentes em uma organização, visando minimizá-los, o que exige, inicialmente, a realização de um mapeamento das competências organizacionais e individuais necessárias à consecução da estratégia organizacional. Após essa identificação, é importante também fazer um diagnóstico das competências profissionais já existentes na organização.

Para Brandão (2001), a gestão de competências deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A

visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências. Assim, identifica-se a lacuna entre as competências existentes e aquelas necessárias ao atendimento das metas organizacionais.

Nessa forma de pensar sobre o desenvolvimento de competências, ou em um Programa de Formação de Gestores, faz-se necessário um alinhamento com o plano de governo, as metas propostas para o ciclo da gestão e o planejamento estratégico de cada órgão, a fim de que, a partir do que se intenciona, sejam mapeadas as competências requeridas, em busca de eliminar os *gaps* existentes, gerando um programa de formação com um conjunto de ações e projetos oportunizando aos gestores públicos um rico e diversificado processo de aprendizagem.

Faz-se necessário, porém, considerar o período de sua realização e que, para o início de cada ciclo, é mais adequado um programa com vários projetos tais como: cursos, palestra, seminários, mesas de discussão, adotando uma modalidade semipresencial, para que não seja necessária a longa ausência no ambiente de trabalho e tudo devidamente acordado com o chefe do poder executivo, o governador do estado, para que seja dado todo o respaldo e importância.

Conforme o exposto, o PDG, apesar das críticas e considerando a realidade cultural da equipe de gestores que assumem cargos públicos, ora por competências técnicas, ora por acordos políticos, resultante de um processo histórico quanto ao modo de fazer política, bem como a ocupação de cargos e a não prática de uma rotina de capacitação, com vistas à profissionalização do setor público, a iniciativa do PDG se insere como parte de uma estratégia para fortalecer a capacitação no serviço público nos órgãos da administração pública estatual direta, autárquica e fundacional.

Assim, a necessidade de se formar os gestores nos três níveis de gerência (básica, média e alta) deve ser perseguida por todos os governos, por meio de diversas ações de formação, oferecidos durante todo o ciclo da gestão, mas é

fundamental que o chefe do executivo, o Governador do Estado, pactue com esse entendimento, oportunizando, dessa forma, recursos e oportunidades de desenvolvimento, para que, de algum modo, inicie-se um processo de acultramento, dando o real valor à profissionalização do servidor público, pois um programa ao longo de toda a gestão acarretaria a aplicação de vultosos recursos financeiros, o que precede vontade política.

Os resultados desta pesquisa indicaram que a implantação do PDG, na instituição pesquisada, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, levou um longo período de planejamento e um curto tempo de execução e que nem tudo o que foi planejado foi devidamente executado, o que acarretou adaptações, sobretudo na metodologia, pois foi feita a opção de ser executada por uma instituição de renome nacional, a Fundação Dom Cabral, já com uma reconhecida prática no mercado que, apesar da customização realizada, se distanciou consideravelmente da proposta metodológica e carga horária prevista inicialmente.

Os servidores atendidos nos dois cursos do PDG avaliaram o curso como muito bom; enfatizaram sua importância e necessidade e afirmaram que houve assimilação do conhecimento, pois entraram com um nível de conhecimento baixo e, ao concluírem, saíram com um nível bem superior.

Conforme exposto, o resultado desta pesquisa aponta que o PDG, apesar de sua fase de execução não ter seguido a proposta metodológica apresentada pela consultoria, mostrou-se como um grande avanço quanto à formação dos gestores, pois os desafios da gestão pública são muitos e investir na formação dos gestores é um caminho promissor rumo ao enfrentamento das exigências que assolam os dias atuais, frente a tantas demandas e carências nos diversos setores da população cearense.

Nesta experiência, embora ainda incipiente quanto à adesão e ao número de gestores atingidos, a proposta metodológica, pode ser considerada um marco e uma grande contribuição da EGPCCE à gestão do Estado do Ceará, pois oportunizou reflexões que, por sua vez, levam à discussão sobre o desenvolvimento de competências permanentes do servidor, em especial dos gestores públicos, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Certamente, novas pesquisas, podem e devem ser realizadas, a fim de ampliar, cada vez mais, a discussão no tocante a capacitação dos agentes públicos, em especial dos gestores públicos, atores estratégicos na formulação e implantação das Políticas Públicas de Pessoas no estado do Ceará.

Nisso consiste a importância desta investigação, possibilitando descrever a experiência da Escola de Governo do Estado do Ceará, a Escola de Gestão Pública, na formação dos gestores durante a gestão 2011- 2014, do Governador Cid Gomes, a qual se estabeleceu como um marco, na medida em que abriu a discussão, deixando o legado da importância da profissionalização do serviço público e na busca constante de programas e projetos que viabilizem efetivamente o constante aperfeiçoamento dos servidores públicos do Estado de Ceará.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. **III Reunião da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)**. Abril de 2009, Luanda, Angola. Disponível em www.rinape.org. Acesso em 20/12/2014.

AMARAL, Marcelo Parreira do. Política pública educacional e sua dimensão internacional: abordagens teóricas. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.36, n. especial, p.13-54, 2010.

ANESP. Associação Nacional de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental: uma carreira a serviço da cidadania**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2015.

BARONI, Margaret & OLIVEIRA, José Mendes de. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público**. XI Congresso do CLAD, Guatemala, 2006.

BELL, J. **Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4. ed., Porto Alegre: Artmed. 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.875/07**. Brasília: Senado Federal, 07 fev.2007.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto 5707/06** de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. *In: Seminário Moderna Gestão Pública*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração Pública (INA), mar.2000.

CARDOSO, F.H. **A arte da política: a história que vivi**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. **Conferência Iberoamericana de Ministros de Administração Pública e Reforma do Estado**. CLAD/ONU-DESA, Bolívia, 2003.

CEARÁ, **Decreto Nº 29.740/09**, 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. Fortaleza: Assembleia Legislativa, 19 de maio.2009.

CEARÁ. **Decreto nº 29.642/09**. Institui a Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica, Fundacional, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, e dá outras providências. Fortaleza: Assembleia Legislativa, 05 fev.2009.

COTRIM, G.V. **Direito e Legislação**: Introdução ao Direito. 20. ed. reformulada. São Paulo: Saraiva, 1997.

DOWBOR, L. Tendências da gestão social. **Saúde soc.** [online], v. 8, n. 1, p. 3-16, 1999.

ENAP. ENAP 20 anos: caminhos de uma Escola de Governo. **Cadernos ENAP – Edição Especial**. Brasília, ENAP, 2006.

FADUL, E.; SOUZA, A.R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. *In: XXX ENANPAD*, Salvador/BA, 2006. Anais... CD ROM.

FIATES, G. G. S. **Modelos de Gestão e Gestão Pública**. Livro Didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

FISCHER, T. *et al.* Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, set/out. 2006.

FRANÇA FILHO, G. Definindo gestão social. *In: SILVA J. et al. (Orgs.). Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FRIGOTTO, G. **Trabalho e educação face à crise do capitalismo**: ajuste neoconservador e alternativa democrática. Rio de Janeiro: UFF, 1996.

GEHRINGER, M. **Superdicas para impulsionar sua carreira**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Rio de Janeiro, **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995, p. 57-63.

HABERMAS, J. **Direito e democracia**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KOBER, C.M. **Trabalho, Educação e Saúde**. Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Fiocruz, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2004.

LAKATOS, E.M. MARCONI, M. De A. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1986.

LONGO, Francisco & GIL, Eduard. La dirección pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública. Ponencia **IX Congreso do CLAD**, Madrid, 2004.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**. Brasília. Ano 54 No. 2, abr.-jun. 2003.

LONGO, Francisco. El desarrollo de competencias directivas em los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. **VII Congreso do CLAD**, Lisboa, 2002.

LONGO, Francisco. La expansión de la dirección pública profesional: apuntes desde la experiencia española. **X Congreso do CLAD**, Santiago, 2005.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no serviço público. São Paulo: FUNDAP, 2007. (Original: 2004 – Paidós Ibérica S.A.).

LOPES, Brenner. AMARAL, Jefferson Ney. CALDAS, Ricardo Wahrendorff. **Políticas Públicas**: conceitos e práticas. Belo Horizonte: SEBRAE, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros. 2002.

MINAYO MC. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

MORAES, Marcelo Viana Estevão de. **Encarando os desafios da governança pública no Brasil do século XXI**. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v.19, n.1, p.67-81, abr./jun. 2009.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 2007.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government**: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

SANTOS, F. M. L. Neiva, TELES, Flora M. Carneiro, CITÒ, M. Hebe. **Perfil do gestor do poder executivo do Ceará**: o que temos e o que queremos. V CONSAD de Gestão Pública. Brasília-DF, 04 a 06 de junho de 2012.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Cleber Demetrio Oliveira da. 01/2007. **Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias>>. Acesso em: fev.2010.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: Questões Temáticas e de Pesquisa. **Caderno CRH** 39: p.11-24. 2003.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. *In*: NORMAN K. Denzin & YVONA Lincoln S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007.

SILVA, M. O. S. Avaliação de políticas e programas sociais: uma reflexão sobre o conteúdo teórico e metodológico da pesquisa avaliativa. *In*: SILVA, M. O. S. Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos. São Paulo: Cortez, 2008. p. 89-178

SOUZA, Eda Castro Lucas. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **RAP**, Rio de Janeiro 36(1): 73-88. Jan/Fev 2002. Disponível em : <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/64285012>>. Acesso em 16 jan.2014.

PACHECO, Regina Silvia. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. **VII Congresso do CLAD**, Lisboa, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TORO, Julio César Fernández. Las Reformas del servicio civil de carrera y de La Administración Pública: Tendencias actuales em Iberoamérica. **Gestion Pública** – Revista de La Procuraduría de la Administración de la República de Panamá, nov.2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. 3. ed. Tradução Daniel Grassi, Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 01

APRESENTAÇÃO

Caro (a) Senhor (a),

A Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará, por meio de sua Escola de Gestão Pública – EGP, está em fase de desenho do PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA SERVIDORES DE MÉDIA E ALTA GERÊNCIA. Como etapa inicial deste processo, é de suma importância identificar o conjunto de competências a serem desenvolvidas nos programas dos cursos, para o que pedimos a sua inestimável contribuição.

O questionário a seguir enumera um conjunto de CONHECIMENTOS, HABILIDADES e ATITUDES que podem ser desenvolvidos nos cursos, possibilitando ao respondente definir, segundo a sua percepção, o grau de importância de cada atributo para o desempenho dos SERVIDORES DE MÉDIA E ALTA GERÊNCIA⁴ do Governo do Estado do Ceará. Além disso, o questionário permite ao pesquisado sugerir a inclusão de outras competências que achar relevantes.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Objetivo: Definição das competências a serem desenvolvidas no curso de formação para servidores de média e alta gerência

Respondente: Dirigentes/Gestores de órgãos estaduais e das escolas de governo do Estado do Ceará

Composição do Questionário

Parte I – Perfil Profissional do Respondente

4 **SERVIDORES DE ALTA GERÊNCIA:** profissionais que exercem funções de direção e gerência superior, como os secretários de estado, secretários adjuntos e executivos, presidentes/diretores máximos de órgão/empresa do Governo do Estado do Ceará.

SERVIDORES DE MÉDIA GERÊNCIA: gestores de órgãos de execução programática e instrumental, como coordenadores de secretaria, orientadores de células e gestores intermediários de órgão/empresa do Estado.

PARTE I – PERFIL PROFISSIONAL DO RESPONDENTE

01. Idade: _____ anos

02. Sexo: () M () F

03. Qual a sua função nesta
Secretaria/Órgão?

() Secretário () Secretário
Adjunto

() Secretário Executivo

() Presidente () Diretor

() Outra (especifique):

07. Tem experiência no setor
privado?

() Sim () Não

Em caso afirmativo, aponte a
experiência mais relevante:

04. A quanto tempo exerce sua
atual função?

_____ anos e _____ meses

05. Já exerceu outra função nesta
Secretaria/Órgão?

Sim () Não ()

Qual? (Em caso de mais de uma
função, aponte a mais relevante):

08. Formação Educacional

() Até o Ensino Médio completo
(2º grau)

() Graduação:

Curso: _____

Em curso () Concluída ()

Curso: _____

Em curso () Concluída ()

06. Tem experiência em outras
secretarias/órgãos públicos?

Sim () Não ()

Em caso positivo, aponte a
experiência mais relevante:

() Especialização:

Curso: _____

Em curso () Concluída ()

Curso: _____

Em curso () Concluída ()

() Mestrado

Curso: _____

Em curso () Concluído ()

Curso: _____

Em curso () Concluído ()

() Doutorado

Curso: _____

Em curso () Concluído ()

09. Aponte outros cursos que você frequentou e que são relevantes para sua carreira e desempenho profissional

Curso:

Instituição:

Curso:

Instituição:

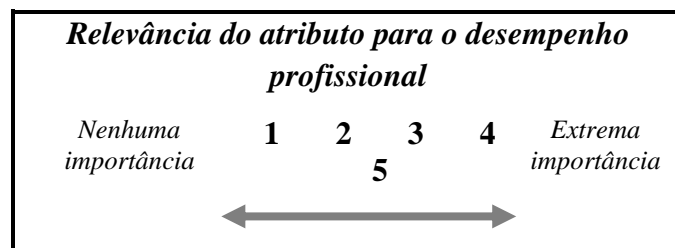
Curso:

Instituição:

PARTE II – PESQUISA DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

A seguir listamos um conjunto de competências, classificadas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser mais ou menos relevantes para o desempenho dos gestores do Governo do Estado do Ceará.

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre o grau de importância de cada um dos atributos apontados nas tabelas a seguir. Para tanto, atribua notas de 1 (um) a 5 (cinco) para as competências listadas, segundo a escala a seguir:



| CONHECIMENTOS | Pontuação | | | | |
|---|-----------|---|---|---|---|
| GERAIS | | | | | |
| 1. PORTUGUÊS (COMUNICAÇÃO ORAL E ESCRITA) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. LÍNGUA ESTRANGEIRA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. MÉTODOS QUANTITATIVOS (MATEMÁTICA/ESTATÍSTICA) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. NOÇÕES DE ECONOMIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. CIÊNCIAS POLÍTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| DIREITO E LEGISLAÇÃO | | | | | |
| 7. DIREITO ADMINISTRATIVO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. DIREITO CONSTITUCIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. DIREITO TRIBUTÁRIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. DIREITO CIVIL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. LEGISLAÇÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. LEGISLAÇÃO AMBIENTAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. LEGISLAÇÃO TRABALHISTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ORÇAMENTO E FINANÇAS | | | | | |
| 15. CONTABILIDADE PÚBLICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ORÇAMENTO PÚBLICO – ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| CONHECIMENTOS | Pontuação | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| 17.CONTABILIDADE DE CUSTOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.FINANÇAS PÚBLICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.AUDITORIA E CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS | | | | | |
| 21.COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.GESTÃO POR COMPETÊNCIAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.DESENVOLVIMENTO E COORDENAÇÃO DE EQUIPES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26.GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27.NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28.DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO | | | | | |
| 29.NORMAS E PROCEDIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30.LICITAÇÕES E GESTÃO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31.PROCEDIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32.ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33.GESTÃO DA LOGÍSTICA E DO PATRIMÔNIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34.GESTÃO DE COMPRAS E MATERIAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| GESTÃO E MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL | | | | | |
| 35.ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36.PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37.GESTÃO DA MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38.GESTÃO DE RISCO E DE CRISE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40.GERÊNCIA DE PROJETOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41.GESTÃO DA QUALIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42.GESTÃO POR RESULTADOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43.GOVERNANÇA CORPORATIVA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | | | | | |
| 44.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE POLÍTICAS PÚBLICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45.ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS/PROGRAMAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46.MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47.AVALIAÇÃO DE IMPACTO SÓCIO-ECONÔMICO DE POLÍTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48.TÉCNICAS PARA A TOMADA DE DECISÃO EM POLÍTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| CONHECIMENTOS | Pontuação | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| PÚBLICAS | | | | | |
| 49.PARCEIRIAS ESTRATÉGICAS COM ORGANISMOS PÚBLICOS E PRIVADOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50.DESENVOLVIMENTO REGIONAL E SUSTENTABILIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51.POLÍTICAS URBANAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 52.SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53.BUSINESS INTELLIGENCE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54.FERRAMENTAS COMPUTACIONAIS DE APOIO À DECISÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55.GESTÃO DE TI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56.COMUNICAÇÃO NA WEB | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57.MARKETING E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SUGIRA OUTROS CONHECIMENTOS IMPORTANTES (opcional) | | | | | |
| <i>Sugestão 1</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 2</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 3</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 4</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 5</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES | Pontuação | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| INTERPESSOAIS E DE COMUNICAÇÃO | | | | | |
| 1. OUVIR E EMITIR FEEDBACK | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. SOCIALIZAR INFORMAÇÕES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. TRANSMITIR CONHECIMENTOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ATENDER BEM ÀS PESSOAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. TRABALHAR EM EQUIPE E COMPARTILHAR RESPONSABILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ARGUMENTAR E EXPRESSAR IDÉIAS DE FORMA CLARA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. SABER ESCUTAR, PERGUNTAR E FALAR NO MOMENTO ADEQUADO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES | Pontuação | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| 9. INFLUENCIAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. DESENVOLVER REDES DE RELACIONAMENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. APRESENTAR-SE AO PÚBLICO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. CONDUZIR REUNIÕES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. MOTIVAR E ANIMAR O PESSOAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. GERENCIAR CONFLITOS E INTERESSES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. DELEGAR TAREFAS E RESPONSABILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. LIDERAR PESSOAS E COORDENAR ESFORÇOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. NEGOCIAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COMPORTAMENTAIS E INTELECTUAIS | | | | | |
| 18. CAPACIDADE DE AUTO-APRENDIZAGEM | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. AGILIDADE ⁵ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. VERSATILIDADE ⁶ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. TIMING ⁷ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. SUPERAR DE SITUAÇÕES ADVERSAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. VISÃO ESTRATÉGICA ⁸ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. VISÃO SISTÊMICA ⁹ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. CRIAR / INOVAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. CAPACIDADE CRÍTICA E ANALÍTICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. CAPACIDADE DE SÍNTESE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. ANALISAR E RESOLVER PROBLEMAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. ENTENDER/INTERPRETAR INDICADORES E ESTATÍSTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. RACIOCÍNIO LÓGICO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. ABSORVER NOVAS TECNOLOGIAS E MODELOS DE GESTÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5 SER CAPAZ DE RESPONDER RAPIDAMENTE ÀS DEMANDAS DENTRO DO PRAZO DIMENSIONADO

6 SER CAPAZ DE SE ADAPTAR, ASSUMIR DIFERENTES PAPÉIS E DIVERSAS RESPONSABILIDADES AO MESMO TEMPO

7 SER CAPAZ DE FAZER AS COISAS NO MOMENTO CERTO, SABER QUANDO AGIR E QUANDO ESPERAR

8 SER CAPAZ DE COMPREENDER O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO À ORGANIZAÇÃO, DE MODO A IDENTIFICAR SUAS FRAQUEZAS E FORTALEZAS E A ANTECIPAR AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

9 SER CAPAZ DE COMPREENDER O TODO A PARTIR DE SUAS PARTES E DE PERCEBER COMO A INTEGRAÇÃO DAS PARTES AFETA O TODO; ENTENDER COMO UMA AÇÃO ISOLADA IMPACTA O TODO ORGANIZACIONAL

| HABILIDADES | Pontuação | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| PROFISSIONAIS | | | | | |
| 32. PLANEJAR E ORGANIZAR ESTRATEGICAMENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. INICIAR E GERENCIAR MUDANÇAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. IMPLANTAR E OPERACIONALIZAR PROGRAMAS E PROJETOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. EXECUTAR TAREFAS SOB RESTRIÇÕES DE TEMPO E RECURSOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. MONITORAR E AVALIAR O DESEMPENHO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. ORGANIZAR E UTILIZAR INFORMAÇÕES DE MODO EFETIVO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. ADMINISTRAR RECURSOS FINANCEIROS E MATERIAIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. TOMAR DECISÕES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. OTIMIZAR PROCESSOS - BUSCANDO A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. CRIAR E CONDUZIR CENÁRIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. ELABORAR PLANOS VISANDO METAS E RESULTADOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SUGIRA OUTRAS HABILIDADES IMPORTANTES (opcional) | | | | | |
| <i>Sugestão 1</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 2</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 3</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| ATTITUDES/VALORES | Pontuação | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| 1. PROATIVIDADE / INICIATIVA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. COERÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. INTEGRIDADE / ÉTICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. AUTOCONFIANÇA / AUTOCONHECIMENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. EMPATIA ¹⁰ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. COMPROMETIMENTO / DEDICAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. RECEPTIVIDADE A NOVAS IDÉIAS / COMPROMISSO COM A INOVAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. PENSAMENTO CRÍTICO / VISÃO DAS COISAS SOB DIFERENTES ÂNGULOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. DESEJO DE EVOLUÇÃO / VONTADE DE CRESCER | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. MOTIVAÇÃO / ENTUSIASMO PELO TRABALHO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. FOCO EM RESULTADOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. DISCIPLINA E ORGANIZAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10 COLOCAR-SE NO LUGAR DO OUTRO, COMPREENDENDO SEUS PROBLEMAS E ASPIRAÇÕES

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14.CURIOSIDADE / INTERESSE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.DETERMINAÇÃO / PERSISTÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.SENSO DE HUMOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.CORDIALIDADE / ATENÇÃO AO OUTRO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.IMPARCIALIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.AUTONOMIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.AUTOCONTROLE EMOCIONAL / PONDERAÇÃO / SERENIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.ATENÇÃO AO QUE ACONTECE EM SEU AMBIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.TOLERÂNCIA / RESPEITO ÀS DIFERENÇAS E ÀS OPINIÕES DIVERSAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.DISCRICÃO E CONFIABILIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.DISPOSIÇÃO A ASSUMIR RISCOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.COOPERAÇÃO / SOLIDARIEDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26.DECIDIR-SE / POSICIONAR-SE QUANDO NECESSÁRIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27.OBJETIVIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28.RACIONALIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29.ASSUMIR RESPONSABILIDADE PELOS ERROS E ACERTOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30.FOCO NO CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31.ACEITAR CRÍTICAS / AUTOCRÍTICA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SUGIRA OUTRAS ATITUDES/VALORES IMPORTANTES | | | | | |
| (opcional) | | | | | |
| <i>Sugestão 1</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 2</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Sugestão 3</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

OBRIGADO POR COLABORAR COM A PESQUISA!

ANEXO 02

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO GERENCIAL

OBJETIVO: Desenvolver competências gerenciais dos gestores públicos do Poder Executivo Estadual.

ÓRGÃOS: SEPLAG, SESA, SEJUS, SEDUC, SECOPA, SSPDS, CGE, SEFAZ, SEINFRA, PGE, EGP e STDS.

SLOGAN: Desenvolvendo as lideranças no Estado do Ceará.

EXECUÇÃO DO PROGRAMA:

CURSO 1: Gestão Pública Contemporânea

- **Ementa:**
 - Gestão Pública orientada a Resultados
 - Gestão Estratégica de Pessoas
 - Gestão de Processos
 - Gestão de Projetos

- **Público- alvo:** Gerência Básica (Articulador, Assessor, Chefe de Gabinete, Gerente, Orientador de Célula e Supervisor).

- **Carga Horária:** 32 horas, sendo 4 encontros de 8 horas (Manhã e Tarde)

- **Quantidade de Turma:** 2 turmas

- **Período:**
 - Turma 1 – 05 A 08/11/2013
 - Turma 2 – 18 a 21/11/2013

- **Local:** Hotel Gran Marquise

CURSO 2: Gestão Pública Por Resultados

- **Ementa:**
 - Cenários e perspectivas da Gestão Pública
 - Governança Social e Gestão de Redes Organizacionais
 - Gestão Pública Contemporânea
 - Visão Sistêmica e Modelo de Gestão para Criação de Valor Público
 - Liderança e Gestão de Pessoas no Setor Público

- **Público- alvo:** Gerência Alta e Média (**Gerência Alta:** Secretário, Secretário adjunto, Secretário Executivo, Superintendente, Presidente, Diretor geral, Reitor e Perito geral Adjunto / **Gerência Média:** Diretor, Coordenador e Pró-reitor).

- **Carga Horária:** 40 horas:
 - Módulo I – 24 horas, sendo 3 encontros de 8 horas (Manhã e Tarde)
 - Módulo II – 16 horas, sendo 2 encontros de 8 horas (Manhã e Tarde)

- **Quantidade de Turma:** Única

- **Período:**
 - Módulo I – 28 A 30/04/2014
 - Módulo II – 08 a 09/05/2014

- **Local:** Hotel Gran Marquise

ANEXO 3

FICHA TÉCNICA DE EVENTOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

| | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> CURSO <input type="checkbox"/> SEMINÁRIO <input type="checkbox"/> PALESTRA <input type="checkbox"/> CONGRESSO | |
| <input type="checkbox"/> OFICINA | |
| MODALIDADE: <input checked="" type="checkbox"/> PRESENCIAL <input type="checkbox"/> A DISTÂNCIA | |
| TÍTULO: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO GERENCIAL - Gestão Pública Contemporânea | |
| EIXO TEMÁTICO: | |
| <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO | <input type="checkbox"/> DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL |
| <input checked="" type="checkbox"/> GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS | <input type="checkbox"/> MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL |
| <input type="checkbox"/> PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS | <input type="checkbox"/> PREVIDÊNCIA |
| <input type="checkbox"/> TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | <input type="checkbox"/> CONTROLE INTERNO |
| RESPONSÁVEL PELO EVENTO: Flávia Livino | |
| OBJETIVO GERAL: Desenvolver competências gerenciais dos gestores públicos do Poder Executivo Estadual. | |
| PÚBLICO ALVO: Servidores efetivos das diversas instituições do Poder Executivo Estadual com atuação na Gerência Básica (Articulador, Assessor, Chefe de Gabinete, Gerente, Orientador de Célula e Supervisor). | |
| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Pública orientada a Resultados • Gestão Estratégica de Pessoas • Gestão de Processos • Gestão de Projetos | |
| COMPETÊNCIAS ENVOLVIDAS | |
| CONHECIMENTOS Organizacional; Planejamento; Controle e Avaliação. | HABILIDADES Promover um ambiente de trabalho participativo e de aprendizagem; Comunicação interpessoal; Autodesenvolvimento. |
| ATITUDES Liderança; Acompanhar e controlar os feedbacks. | RESULTADOS ESPERADOS Desenvolver e aprimorar o processo organizacional com foco nos impactos gerados pelas intervenções governamentais. |
| PERÍODO: TURMA 1 – 05 a 08/11/13; TURMA 2 – 18 a 21/11/13 | HORÁRIO: TURMAS 1 e 2 – 8h às 12h e 13h às 17h. OBS.: excepcionalmente no dia 05/11/2013 (TURMA 1) o encerramento das atividades ocorrerá às 19h. |
| CARGA HORÁRIA: 32 h/a | LOCAL: TURMAS 1 e 2 – Hotel Gran Marquise Av. Beira Mar, 3980 - Mucuripe, Fortaleza - CE, 60165-121 - Telefone:(85) 4006-5000 |
| NÚMERO DE VAGAS OFERTADAS: 60 vagas (TURMA 1: 30 VAGAS; TURMA 2: 30 VAGAS) | |
| TIPO DE INSTRUTORIA: <input type="checkbox"/> SERVIDOR/EMPREGADO PÚBLICO. <input checked="" type="checkbox"/> CONTRATADA. | |
| CONSULTOR/INSTRUTOR: Equipe de Instrutores da Fundação Dom Cabral | |

DADOS COMPLEMENTARES:

. As vagas ofertadas serão preenchidas por ordem de encaminhamento para a EGP, em atendimento ao Ofício, onde se solicita a indicação dos participantes a ser feita pelo gestor máximo da instituição.

. Posteriormente encaminharemos a relação dos indicados para a área de Gestão de Pessoas das instituições, cujo objetivo é dar ciência do período de realização do curso e, conseqüentemente, ausência do servidor em sua instituição de origem.

. Após a inscrição, o Servidor(a) deverá comunicar a impossibilidade de participação (se for o caso) no mínimo, 02 (dois) dias úteis, antes do início do evento, sob pena de não participar de evento de Desenvolvimento de pessoas, promovidos pela EGP, por um período de 03 (três) meses.

. Será emitido Certificado de Participação para aquele que registrar a presença em sala de aula igual ou superior ao equivalente a 80% (oitenta por cento) da carga horária total do curso. Devendo, portanto, serem observados o período de realização e, diariamente, os horários de início e término do curso, pois serão debitados os tempos relativos à **CHEGADA ATRASADA** e **SAIDA ANTECIPADA**.

. Ao solicitar que outra pessoa receba o seu certificado, o cursista deverá encaminhar uma declaração permitindo a entrega do certificado a terceiro.

Quaisquer dúvidas poderão ser dirimidas por Flávia Livino (ramal 13839)



ANEXO 4

FICHA TÉCNICA DE EVENTOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

| | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> CURSO <input type="checkbox"/> SEMINÁRIO <input type="checkbox"/> PALESTRA <input type="checkbox"/> CONGRESSO <input type="checkbox"/> OFICINA | |
| MODALIDADE: <input checked="" type="checkbox"/> PRESENCIAL <input type="checkbox"/> A DISTÂNCIA | |
| TÍTULO: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO GERENCIAL - Gestão Pública por Resultados | |
| EIXO TEMÁTICO: | |
| <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO | <input type="checkbox"/> DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL |
| <input checked="" type="checkbox"/> GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS | <input type="checkbox"/> MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL |
| <input type="checkbox"/> PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS | <input type="checkbox"/> PREVIDÊNCIA |
| <input type="checkbox"/> TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | <input type="checkbox"/> CONTROLE INTERNO |
| RESPONSÁVEL PELO EVENTO: Dinorá Aragão | |
| OBJETIVO GERAL: Desenvolver competências gerenciais dos gestores públicos do Poder Executivo Estadual, com ênfase na gestão por resultados. | |
| PÚBLICO ALVO: Servidores efetivos do Poder Executivo Estadual com atuação na alta e média gerência (Secretários, Secretários Adjuntos, Secretários Executivos, Superintendentes, Presidentes, Diretores Gerais, Reitores, Perito Geral, Perito Adjunto, Diretores, Coordenadores e Pró-reitores). | |
| INSTITUIÇÃO ATENDIDAS: SEPLAG, CIDADES, SEFAZ, CGE, SEDUC, EGP, SEJUS, SSPDS e SESA | |
| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: <ul style="list-style-type: none"> Cenários e perspectivas da Gestão Pública Gestão Pública Contemporânea Gestão Pública Orientada para Resultados Governança Social e Gestão de Redes Organizacionais Desafios do Líder na Gestão Pública | |
| COMPETÊNCIAS ENVOLVIDAS | |
| CONHECIMENTOS Gestão Pública; Governança; Liderança e Gestão de Pessoas. | HABILIDADES Promover uma gestão pública sistêmica e voltada para o alcance de resultados satisfatórios. |
| ATITUDES Liderança; Gerir processos em função dos resultados; Visão sistêmica dos processos; Visão do impacto social da gestão pública. | RESULTADOS ESPERADOS Desenvolver e aprimorar a gestão pública com foco nos impactos gerados pelas intervenções governamentais. |
| PERÍODO: TURMA 1 - MÓDULO I – 28 a 30/04/14 (24 h/a); MÓDULO II – 08 e 09/05/14 (16h/a). | HORÁRIO: (Obs. Dia 29/04 – 9h às 13h e das 14h às 18h) - MÓDULO I – 8h às 12h e 13h às 17h. MÓDULO II – 8h às 12h e 13h às 17h. |
| CARGA HORÁRIA: 40 h/a | LOCAL: Hotel Gran Marquise |

| | |
|---|--|
| | Av. Beira Mar, 3980 - Mucuripe, Fortaleza - CE, 60165-121 - Telefone:(85) 4006-5000 |
| NÚMERO DE VAGAS OFERTADAS: 40 vagas | |
| TIPO DE INSTRUTORIA: () SERVIDOR/EMPREGADO PÚBLICO. (X) CONTRATADA. | |
| CONSULTOR/INSTRUTOR: Equipe de Instrutores da Fundação Dom Cabral | |
| <p>DADOS COMPLEMENTARES:</p> <ul style="list-style-type: none"> . As vagas ofertadas serão preenchidas por ordem de encaminhamento para a EGP, em atendimento ao Ofício encaminhado nesta oportunidade, até o dia 16/04/14. . Posteriormente encaminharemos a relação dos inscritos, cujo objetivo é reforçar o período de realização do curso. . Após a inscrição, o(a) Participante(a) deverá comunicar a impossibilidade de participação (se for o caso) no mínimo, 02 (dois) dias úteis, antes do início do evento , sob pena de não participar de evento de Desenvolvimento de pessoas, promovidos pela EGP, por um período de 03 (três) meses. . Será emitido Certificado de Participação para aquele que registrar a presença em sala de aula igual ou superior ao equivalente a 80% (oitenta por cento) da carga horária total do curso. Devendo, portanto, serem observados o período de realização e, diariamente, os horários de início e término do curso, pois serão debitados os tempos relativos à CHEGADA ATRASADA e SAIDA ANTECIPADA. . Ao solicitar que outra pessoa receba o seu certificado, o cursista deverá encaminhar uma declaração permitindo a entrega do certificado a terceiros. <p style="text-align: center;">Quaisquer dúvidas poderão ser dirimidas por Dinorá Aragão (ramal 13832)</p> | |



ANEXO 5 Relatório de Desempenho



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria do Planejamento e Gestão

Curso: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO GERENCIAL - GESTÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA - (FDC)
Turma: TURMA 01
Período: 05/11/2013 à 08/11/2013 **Carga Horária:** 32
Local: Hotel Gran Marquise

| Participantes | | | | Rendimento | | |
|---------------|------|-------------------|----------------|------------|------|-----------|
| CPF | NOME | Unidade de Origem | Tipo de Origem | Freq. (%) | Nota | Resultado |
| 1 | | SEFAZ | S | 100 | - | S |
| 2 | | SEFAZ | S | 84 | - | S |
| 3 | | PGE | S | 100 | - | S |
| 4 | | SEJU | S | 100 | - | S |
| 5 | | CAGECE | S | 97 | - | S |
| 6 | | OUTROS | E | 100 | - | S |
| 7 | | EGPCE | S | 97 | - | S |
| 8 | | CGE | S | 100 | - | S |
| 9 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 10 | | SEPLAG | S | 97 | - | S |
| 11 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 12 | | OUTROS | E | 97 | - | S |
| 13 | | SESA | S | 100 | - | S |
| 14 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 15 | | OUTROS | S | 100 | - | S |
| 16 | | SEPLAG | S | 97 | - | S |
| 17 | | STDS | S | 100 | - | S |
| 18 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 19 | | SESA | S | 100 | - | S |
| 20 | | SEFAZ | S | 100 | - | S |
| 21 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 22 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 23 | | OUTROS | S | 100 | - | S |
| 24 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 25 | | SEFAZ | S | 100 | - | S |
| 26 | | SESA | S | 100 | - | S |
| 27 | | STDS | S | 81 | - | S |
| 28 | | STDS | S | 97 | - | S |
| 29 | | SESA | S | 100 | - | S |

Tipo de Origem:

S – Servidor Estadual; M – Servidor Municipal; T - Participante com Ofício; E - Entidade Externa

Resultado:

S – Satisfatório; NS – Não satisfatório. D - Desistentes sem justificativa; J - Desistentes com justificativa

| Participantes | | | | Rendimento | | |
|---------------|------|-------------------|----------------|------------|------|-----------|
| CPF | NOME | Unidade de Origem | Tipo de Origem | Freq. (%) | Nota | Resultado |
| 30 | | SEJUS | S | 100 | - | S |
| 31 | | SSPDS | S | 97 | - | S |
| 32 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |

Participantes: 32 Satisfatório: 32 Não satisfatório: 0 Desist. sem Justificativa: 0 Desist. com Justificativa: 0

Tipo de Origem:

S – Servidor Estadual; M – Servidor Municipal; T - Participante com Ofício; E - Entidade Externa

Resultado:

S – Satisfatório; NS – Não satisfatório. D - Desistentes sem justificativa; J - Desistentes com justificativa

OBS.: POR MOTIVO DE PRIVACIDADE FORAM RETIRADOS OS NOMES E OS CPF DOS PARTICIPANTES.



ANEXO 6

Relatório de Desempenho



Curso: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO GERENCIAL - GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA - (FDC)
Turma: TURMA 02
Período: 18/11/2013 à 21/11/2013 **Carga Horária:** 32
Local: Hotel Gran Marquise

| Participantes | | | | Rendimento | | |
|---------------|------|-------------------|----------------|------------|------|-----------|
| CPF | NOME | Unidade de Origem | Tipo de Origem | Freq. (%) | Nota | Resultado |
| 1 | | SEPLAG | S | 97 | - | S |
| 2 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 3 | | OUTROS | S | 100 | - | S |
| 4 | | SEFAZ | S | 81 | - | S |
| 5 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 6 | | OUTROS | S | 100 | - | S |
| 7 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 8 | | SECOPA | S | 81 | - | S |
| 9 | | SEDUC | S | 88 | - | S |
| 10 | | OUTROS | S | 88 | - | S |
| 11 | | SEJU | S | 97 | - | S |
| 12 | | EGPCE | S | 97 | - | S |
| 13 | | SESA | S | 100 | - | S |
| 14 | | SESA | S | 100 | - | S |
| 15 | | CGE | S | 94 | - | S |
| 16 | | SEINFRA | S | 100 | - | S |
| 17 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 18 | | OUTROS | S | 100 | - | S |
| 19 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 20 | | SEFAZ | S | 100 | - | S |
| 21 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 22 | | SESA | S | 97 | - | S |
| 23 | | STDS | S | 100 | - | S |
| 24 | | STDS | S | 100 | - | S |
| 25 | | SSPDS | S | 91 | - | S |
| 26 | | SEDUC | S | 97 | - | S |
| 27 | | OUTROS | S | 97 | - | S |
| 28 | | SEPLAG | S | 97 | - | S |
| 29 | | SEPLAG | S | 97 | - | S |
| 30 | | SESA | S | 88 | - | S |

Tipo de Origem:

S – Servidor Estadual; M – Servidor Municipal; T - Participante com Ofício; E - Entidade Externa

Resultado:

S – Satisfatório; NS – Não satisfatório. D - Desistentes sem justificativa; J - Desistentes com justificativa

| Participantes | | | | Rendimento | | |
|---------------|------|-------------------|----------------|------------|------|-----------|
| CPF | NOME | Unidade de Origem | Tipo de Origem | Freq. (%) | Nota | Resultado |
| 31 | | SEJU | S | 100 | - | S |
| 32 | | SSPDS | S | 100 | - | S |
| 33 | | STDS | S | 100 | - | S |
| 34 | | PGE | S | 100 | - | S |
| 35 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 36 | | OUTROS | S | 100 | - | S |

Participantes: 36 Satisfatório: 36 Não satisfatório: 0 Desist. sem Justificativa: 0 Desist. com Justificativa: 0

Tipo de Origem:

S – Servidor Estadual; M – Servidor Municipal; T - Participante com Ofício; E - Entidade Externa

Resultado:

S – Satisfatório; NS – Não satisfatório. D - Desistentes sem justificativa; J - Desistentes com justificativa

OBS.: POR MOTIVO DE PRIVACIDADE FORAM RETIRADOS OS NOMES E OS CPF DOS PARTICIPANTES.



ANEXO 7 Relatório de Desempenho



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria do Planejamento e Gestão

Curso: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO GERENCIAL - GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS (FDC)
Turma: TURMA 01
Período: 28/04/2014 à 09/05/2014 **Carga Horária:** 40
Local: Hotel Gran Marquise

| Participantes | | | | Rendimento | | |
|---------------|------|-------------------|----------------|------------|------|-----------|
| CPF | NOME | Unidade de Origem | Tipo de Origem | Freq. (%) | Nota | Resultado |
| 1 | | SEFAZ | S | 100 | - | S |
| 2 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 3 | | CIDADES | S | 20 | - | NS |
| 4 | | CGE | S | 98 | - | S |
| 5 | | SEJU | S | 0 | - | D |
| 6 | | CGE | S | 95 | - | S |
| 7 | | EGPCE | S | 100 | - | S |
| 8 | | CGE | S | 100 | - | S |
| 9 | | SESA | S | 95 | - | S |
| 10 | | SEPLAG | S | 98 | - | S |
| 11 | | SEJU | S | 0 | - | D |
| 12 | | EGPCE | S | 95 | - | S |
| 13 | | EGPCE | S | 100 | - | S |
| 14 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 15 | | SSPDS | S | 100 | - | S |
| 16 | | SSPDS | S | 100 | - | S |
| 17 | | SSPDS | S | 92 | - | S |
| 18 | | EGPCE | S | 98 | - | S |
| 19 | | CGE | S | 100 | - | S |
| 20 | | SEJUS | S | 95 | - | S |
| 21 | | SEPLAG | S | 95 | - | S |
| 22 | | SEFAZ | S | 98 | - | S |
| 23 | | CIDADES | S | 18 | - | NS |
| 24 | | SEFAZ | S | 98 | - | S |
| 25 | | SEPLAG | S | 98 | - | S |
| 26 | | SEDUC | S | 98 | - | S |
| 27 | | SESA | S | 98 | - | S |
| 28 | | SEJUS | S | 0 | - | D |
| 29 | | EGPCE | S | 95 | - | S |
| 30 | | SSPDS | S | 95 | - | S |

Tipo de Origem:

S – Servidor Estadual; M – Servidor Municipal; T - Participante com Ofício; E - Entidade Externa

Resultado:

S – Satisfatório; NS – Não satisfatório. D - Desistentes sem justificativa; J - Desistentes com justificativa

| Participantes | | | | Rendimento | | |
|---------------|------|-------------------|----------------|------------|------|-----------|
| CPF | NOME | Unidade de Origem | Tipo de Origem | Freq. (%) | Nota | Resultado |
| 31 | | CIDADES | S | 50 | - | NS |
| 32 | | SEDUC | S | 100 | - | S |
| 33 | | SEPLAG | S | 100 | - | S |
| 34 | | SEJU | S | 95 | - | S |
| 35 | | SEFAZ | S | 100 | - | S |
| 36 | | SSPDS | S | 98 | - | S |
| 37 | | SEFAZ | S | 92 | - | S |
| 38 | | SEDUC | S | 92 | - | S |
| 39 | | CGE | S | 100 | - | S |
| 40 | | SESA | S | 8 | - | NS |
| 41 | | CIDADES | S | 90 | - | S |
| 42 | | SESA | S | 38 | - | NS |
| 43 | | CIDADES | S | 100 | - | S |
| 44 | | EGPCE | S | 100 | - | S |
| 45 | | SEPLAG | S | 98 | - | S |

Participantes: 45 Satisfatório: 37 Não satisfatório: 5 Desist. sem Justificativa: 3 Desist. com Justificativa: 0

Tipo de Origem:

S – Servidor Estadual; M – Servidor Municipal; T - Participante com Ofício; E - Entidade Externa

Resultado:

S – Satisfatório; NS – Não satisfatório. D - Desistentes sem justificativa; J - Desistentes com justificativa

OBS.: POR MOTIVO DE PRIVACIDADE FORAM RETIRADOS OS NOMES E OS CPF DOS PARTICIPANTES.