

Programa de Instrutoria Interna

Secretaria da Administração

Governo do Estado da Bahia

Buscando responder com eficiência a problemas complexos, com recursos cada vez mais escassos, as organizações públicas têm sido instadas em processos de treinamento. No entanto, a oferta de capacitação no serviço público enfrenta uma série de problemas, como fragmentação das ações de educação, morosidade dos processos de contratação, especificidade dos conteúdos requeridos nos processos de formação, muitos dos quais produzidos pelo próprio estado, e o alto custo da consultoria externa.

O Programa de Instrutoria Interna tem como objetivo viabilizar a oferta regular de capacitação por meio do exercício remunerado da instrutória interna como política pública de desenvolvimento de pessoas no serviço público estadual. O programa possibilita a atuação em rede dos instrutores dos diferentes órgãos, e a valorização, retenção e multiplicação do saber produzido pelos servidores públicos em sua prática cotidiana de trabalho, além de assegurar uma maior autonomia das instituições na oferta de capacitação.

Nesse contexto, a instrutória interna se revelou uma prática exitosa, proporcionando economias de até 90% em relação à iniciativa privada, e um aumento significativo na oferta de oportunidade de treinamento. O Programa de Formação de Instrutores Internos projetou a Saeb como referência de processos metodológicos de aprendizagem, produção e gestão do conhecimento dentro

do serviço público, e possibilitou a formação de diversas redes de mediação pedagógica e aprendizagem no estado.

Caracterização da situação problema

Instrutoria interna, prática instituída no Executivo estadual baiano em 2007, é definida na legislação estadual como docência eventual desempenhada por servidores públicos em ações de desenvolvimento para o alcance de objetivos, metas e resultados institucionais, sem prejuízo das atividades normais do cargo ou função de que for titular.

Até 2007, a capacitação no serviço público do estado da Bahia era tratada setorialmente, como atribuição de cada órgão, que respondia pelos processos de desenvolvimento de seus servidores. As escolas setoriais, a exemplo do Instituto Anísio Teixeira, das duas Escolas de Saúde, da Academia da Polícia Militar atuavam com a formação de suas carreiras específicas, cada uma a sua maneira, sem qualquer articulação com as demais. A Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb), a Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (Seplan) e a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz) dividiam entre si a responsabilidade de disseminar, respectivamente, os conteúdos sistêmicos de gestão pública, orçamento e finanças, cada uma tratando especificamente de seu negócio. Essa fragmentação se reproduzia internamente dentro das secretarias, de modo que cada superintendência organizava treinamentos de forma independente e desarticulada com as demais.

A capacitação era essencialmente realizada com a contratação de consultores externos, por meio de universidades, empresas ou ONG's que, às vezes, subcontratavam os próprios quadros do estado para ministrar os treinamentos, já que os conteúdos em questão, oriundos dos processos de trabalho, eram produzidos na própria instituição pública. Algumas secretarias, frente às dificuldades encontradas nos processos de contratações, utilizavam

servidores de seus próprios quadros para disseminar os conteúdos de suas áreas de negócio, ainda que sem o devido preparo.

Dadas as características elencadas acima, a oferta permanente de programas de capacitação enfrentava uma série de problemas, tais como a morosidade dos processos de contratação, a especificidade dos conteúdos requeridos nos processos de formação, muitos dos quais eram produzidos pelo próprio estado, e o alto custo da consultoria externa mediante a escassez dos recursos.

A iniciativa de formação de instrutores internos se apresentou, nesse contexto, como uma alternativa para viabilizar e fortalecer processos eficazes de capacitação com autonomia em relação aos trâmites burocráticos da contratação, e se revelou uma prática extremamente exitosa, proporcionando economias de até 90% em relação aos valores cobrados pela iniciativa privada, e um aumento de 482% na oferta de oportunidades de treinamento. O Programa de Formação de Instrutores Internos projetou a Saeb como referência de processos metodológicos de aprendizagem, produção e gestão do conhecimento dentro do serviço público, e possibilitou a formação de diversas redes de mediação pedagógica e aprendizagem no estado.

Objetivos da iniciativa

O Programa de Instrutoria Interna, capitaneado pela Coordenação de Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional, tem como objetivo viabilizar a oferta regular de capacitação por meio do exercício remunerado da instrutoria interna como política pública de desenvolvimento de pessoas no serviço público estadual. O Programa de Instrutoria possibilita uma atuação em rede dos instrutores dos diferentes órgãos, e a valorização, retenção e multiplicação do saber produzido pelos servidores públicos em sua prática cotidiana de trabalho, além de assegurar uma maior autonomia das instituições na oferta da capacitação. Além disso, por meio da exigência de formação

pedagógica comum, o programa visa alinhar pedagogicamente os processos de capacitação executados pelas diferentes escolas e unidades de educação corporativa do serviço público. Ao mesmo tempo, enxergando os instrutores internos também como formadores de opinião, a iniciativa pretende igualmente promover uma reflexão sobre o estado como totalidade sistêmica e o papel do instrutor com relação ao processo de mudança no modelo mental das organizações a esse respeito.

Público-alvo da iniciativa

O programa de instrutoria se destina a servidores públicos ativos ocupantes de cargo de provimento efetivo ou em comissão. Todos os servidores públicos estaduais da administração direta e indireta nessa condição são potencialmente público da iniciativa, podendo solicitar inscrição no Curso Básico de Formação de Instrutor Interno, que constitui requisito para atuação remunerada.

Descrição das etapas da prática inovadora

O **primeiro passo** dado na direção do Programa de Instrutoria Interna foi a criação do Grupo de Referência em Aprendizagem Organizacional (Grao) da Saeb em 6 de março de 2007, grupo informal de trabalho formado por representantes de todas as superintendências da secretaria com a finalidade de impulsionar processos de mudança na cultura organizacional da instituição a partir das ações de desenvolvimento de pessoas. A partir de um levantamento de necessidades de treinamento, o Grao buscou identificar necessidades de capacitação que fossem ao mesmo tempo comuns a todas as áreas, alavancadoras de mudanças no modelo mental da Saeb, e que pudessem ser realizadas diretamente pelos servidores que compunham o grupo, sem necessidade de contratação. A formação de instrutores surgiu nesse contexto como principal prioridade,

sendo assumida pela Coordenação de Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional, mais conhecida como AO. A concepção e implementação da primeira turma do curso, ainda restrita à Saeb, em junho de 2007, consistiu no **segundo passo** de estruturação dessa prática. A repercussão das primeiras turmas e a oferta de capacitação possibilitada pelo ânimo dos instrutores egressos dessas foi responsável pelo empenho da Superintendência de Recursos Humanos da Saeb em institucionalizar essa prática.

A aprovação da Lei nº 10.851, de 10 de dezembro de 2007, que reconheceu e instituiu a prática de instrutoria no serviço público, e a publicação do Decreto nº 11.073, de 27 de maio de 2008 que regulamentou a lei e permitiu o exercício remunerado, constituíram o **terceiro passo** decisivo na implementação dessa prática no serviço público, atraindo centenas de servidores, que nela viam uma oportunidade de reconhecimento técnico e financeiro, e criando condições para a oferta regular de capacitação sem as demoras e interrupções características dos processos de contratação.

A crescente demanda de formação de instrutores por parte dos diversos órgãos estaduais e o exercício efetivo da instrutoria interna no Executivo estadual levaram à necessidade de definir uma estrutura de gestão melhor coordenada que desse sustentação à atuação em rede. A criação dessa estrutura de gestão, **quarto passo** da trajetória da instrutoria, por meio da Instrução Normativa nº 15, de 3 de novembro de 2008, estabeleceu a figura obrigatória do gestor de instrutoria, pessoa indicada pelo órgão para organizar a demanda de formação de instrutores do órgão e acompanhar a atuação dos instrutores certificados na instituição, desde a identificação de instrutores adequados aos diferentes cursos até sua remuneração e acompanhamento dos procedimentos legais estabelecidos para atuação. A rede de gestores de instrutoria é coordenada e assessorada pela Saeb por intermédio da Ceca e constitui elemento fundamental para que o instrutor de um órgão possa atuar como instrutor em outro órgão.

Uma vez estabelecidas as bases de atuação do instrutor, o **quinto passo** consistiu na consolidação do programa de formação que teve como marcos iniciais o estabelecimento de realização anual da Semana Pedagógica de Instrutoria, em 27 de maio de 2009, inspirada em evento semelhante realizado pela Enap, e que tinha como finalidade materializar e dar visibilidade à rede de instrutores e a criação do Curso Avançado de Instrutoria e da Comunidade de Prática de instrutores internos, no mesmo ano.

Entre 2010 e 2014, o crescimento e o reconhecimento da instrutoria interna como prática eficaz e de baixo custo para o desenvolvimento de pessoas, foram apresentadas à Ceca demandas de adaptação da formação de instrutores a situações específicas dos órgãos. A customização de processos de formação que possibilitassem simultaneamente a unidade da rede e a especificidade de situações, **sexto passo** na consolidação da prática, aconteceu com a formação de instrutoria para a Rede de Moderadores da Participação Social, para a Rede de Consultores Internos em Tecnologia de Gestão, para multiplicadores do Programa Pacto pela Vida e para o grupo de instrutores do Programa de Equidade de Gênero e Raça no Serviço Público.

Entre 2014 e 2018, sob a égide do decreto de contingenciamento, a instrutoria interna passou a ser a única possibilidade de manter os processos de desenvolvimento de pessoas no estado, e passou a ser incorporada como condição de implementação de programas estratégicos do estado, a exemplo do RH Bahia, programa estratégico de mudança do sistema de gestão de recursos humanos e do novo marco regulatório das organizações da sociedade civil.

A situação hoje

A utilização da instrutoria interna como estratégia de sustentação das ações de capacitação é hoje uma realidade consolidada no Executivo estadual. Atualmente o Programa de Instrutoria Interna conta com um quadro de

2.920 instrutores certificados em 63 órgãos. São oferecidas anualmente doze turmas do Curso Básico de Formação de Instrutores, requisito legal para a certificação, com uma média de certificação anual de 265 novos instrutores por ano no período de dez anos da instrutoria. Desde 2014, com o decreto de contingenciamento que suspendeu as contratações externas, a quase totalidade das ações de capacitação presencial tem sido realizada com instrutores internos.

Para tornar-se instrutor o servidor estadual se candidata ao Curso Básico de Formação de Instrutores por intermédio do gestor de instrutoria do seu órgão, que organiza essa demanda considerando como critérios de prioridade a condição de atuação do servidor: se o servidor já atua de forma não remunerada, se há previsão de atuação dentro do Plano de Capacitação do órgão, se a área de domínio de competência do candidato é de interesse do órgão. Uma vez selecionado, o servidor é encaminhado à Saeb para participar do curso, e atendendo aos requisitos de frequência, obtém um certificado e um cadastro na rede de instrutoria.

Os instrutores da rede podem atuar em qualquer órgão da administração direta ou indireta e são remunerados pelo órgão demandante, responsável pela capacitação. O órgão que necessita de instrutor para uma temática específica lança um processo seletivo na rede e seleciona o instrutor. No caso da Saeb, é realizada uma Oficina de Seleção e Formação, e todos os instrutores participam de uma avaliação de miniaula. Essa prática é recomendada aos órgãos, mas não é obrigatória. Atualmente esse modelo vem sendo adotado pela Uneb, pelas escolas de saúde, e por parte das unidades educacionais da Segurança Pública.

A gestão do programa é realizada por uma rede de 63 gestores de instrutoria coordenados pela Saeb por meio da Ceca. Esses gestores se reúnem anualmente para avaliar a prática em suas instituições, e são assessorados pela Ceca ao longo do ano.

O Programa de Formação foi ampliado e conta atualmente com sete

eventos regulares: Curso Básico de Formação de Instrutores (requisito de certificação), Curso Avançado de Formação de Instrutores; Semana Pedagógica de Instrutoria Interna (requisito de atualização); Avaliação de Miniaula; Instrutoria em Cena (trabalho com filmes); Oficina de Formação de Formadores (customização de processos pedagógicos); Encontros de Comunidade de Prática.

Cerca de um terço dos instrutores certificados (882 instrutores) atua de forma remunerada em trinta órgãos que adotam essa prática regularmente. Uma parte dos instrutores certificados ainda atua sem remuneração em função do impedimento legal de exercer a instrutoria remunerada quando a capacitação se destina exclusivamente a servidores de outros poderes e esferas. É o caso de grande parte dos instrutores da Secretaria da Saúde e da Secretaria do Meio Ambiente que atuam frequentemente com os municípios.

Mesmo entre os que não atuam, a participação no curso é considerada positiva. Em processo de avaliação realizado em 2013 com egressos do curso, 98% dos entrevistados responderam que o curso ajudou em sua atuação cotidiana, mesmo em casos em que o instrutor não atuou com docência.

Embora não se possa dizer que a fragmentação dos processos de educação corporativa no Executivo estadual tenha sido definitivamente superada, é possível observar um alinhamento entre as práticas educacionais dos diversos órgãos na adoção da proposta metodológica e nos procedimentos de planejamento e implementação da capacitação. Além disso, mesmo com o contingenciamento de recursos em vigor desde 2014, a área de treinamentos se manteve atuando com oferta significativa de vagas em algumas instituições. Só na Saeb, por exemplo, em 2017, foram oferecidas 6.443 vagas em cursos presenciais realizados no período de janeiro a novembro exclusivamente com instrutoria interna.

Por que a iniciativa é inovadora?

A utilização de servidores para disseminar conteúdo das práticas de trabalho dos órgãos já existia no serviço público antes do Programa de Instrutoria, com graus variados de sistematização. Mas era uma prática setorializada, limitada a cada órgão, na qual cada instrutor atuava à sua maneira, nem sempre de forma adequada pedagogicamente, e com distintos graus de eficácia.

O Programa de Instrutoria é inovador no sentido de pensar à docência eventual exercida pelo servidor público como política de desenvolvimento de pessoas, como ação comum a todo o Executivo estadual, com uma formação comum e com a possibilidade de trânsito de instrutores entre os órgãos.

Essa lógica de institucionalização da prática da instrutoria interna como elemento estruturante da política de desenvolvimento de pessoas, com legislação válida para a administração direta e indireta e requisito de participação num mesmo programa de formação, funcionou como mecanismo de construção de senso de unidade e direção nas ações de desenvolvimento de pessoas, permitindo a constituição de um corpo de instrutores que, apesar de integrar diversas secretarias, atua de forma alinhada em torno de princípios metodológicos e do entendimento estratégico da capacitação, fortalecendo a eficácia dos programas de desenvolvimento exercidos pelo grupo em questão.

O programa inova também como estratégia de reconhecimento e valorização do servidor público, uma vez que possibilita não só remunerar o empenho desse instrutor na disseminação e preservação do conhecimento, mas sobretudo porque reconhece formalmente que esse servidor detém um saber acumulado que foi produzido ao longo de seu exercício profissional cotidiano.

É sobretudo inovador o caráter de rede que orienta essa prática e que constitui condição de sustentação para os processos de aprendizagem necessários à implementação das políticas transversais estratégicas do Executivo estadual e à materialização do estado como totalidade sistêmica.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Valorização do servidor

O primeiro resultado visível da instrutoria interna foi a valorização dos servidores públicos estaduais. O fato de que o estado reconheça que o servidor público possui um conhecimento que pode agregar valor à instituição, e que gratifique financeiramente essa disposição de multiplicar seu saber para outros servidores constitui um fator de satisfação e reconhecimento relatado em inúmeros depoimentos de participantes do curso de formação

Mudanças no modelo mental das instituições públicas

Além de representar o reconhecimento do saber acumulado dos servidores públicos, valorizando financeiramente a disseminação desse conhecimento, a Instrutoria Interna ampliou sobremaneira as possibilidades de irradiação dos processos de aprendizagem organizacional para todo o Executivo estadual e possibilitou, por meio do programa de formação, uma convergência das estratégias e práticas pedagógicas dos diferentes órgãos, abrindo, na cultura pública, um primeiro campo de experimentação de um novo modelo de atuação, sistêmico, interconectado e integrado.

Condições para o desenvolvimento da capacitação

Da perspectiva de estruturação das ações de desenvolvimento de competências no serviço público, a regulamentação, em lei, da Instrutoria Interna propiciou simultaneamente três condições fundamentais para o desenvolvimento das ações de capacitação: i) ofereceu a estabilidade necessária

para a padronização dos processos de capacitação, para o desenvolvimento planejado das ações e para o aumento do âmbito de influência do Sistema UCS – Sistema de educação corporativa do serviço público, constituído pelo conjunto de escolas de governo e unidades de educação corporativa das diversas instituições do executivo estadual; *ii*) forneceu a base motivacional exigida para a efetivação de um processo de formação continuada e para o estabelecimento de um estilo pedagógico próprio do serviço público baiano; *iii*) possibilitou a autonomia requerida para o incremento das ações de capacitação, libertando as instituições do jugo limitante dos processos de contratação.

Fortalecimento da área de gestão de pessoas

Uma das consequências dessa nova forma de atuação foi a criação e implementação de um novo Programa de Capacitação voltado para o fortalecimento das unidades de educação corporativa integrantes do CEC, executado por instrutores internos, com a finalidade de alinhar os processos de elaboração dos planos anuais de capacitação e as estratégias de avaliação.

A instrutoria interna possibilitou alavancar áreas que até então nunca tinham recebido qualquer investimento em capacitação. É o caso do Programa de Fortalecimento das Coordenações de RH, que capacitou na sua primeira fase, de caráter estratégico, 156 integrantes das equipes de Coordenação de RH de 79 órgãos e na segunda fase, de caráter operacional, treinou, em oito turmas, cerca de trezentos integrantes de coordenações de RH da capital e do interior. Esse programa, realizado entre 2009 e 2013, foi fundamental para o processo de gestão da mudança do Sistema de RH que está sendo implementado desde 2016, também com apoio da instrutoria.

Ampliação da oferta de oportunidades de desenvolvimento

Comparando-se o período anterior à instrutoria interna com os dois primeiros anos de sua implantação, observa-se o impacto significativo que essa iniciativa causou na oferta de oportunidades de treinamento. Considerando

apenas os dados da UCS-Saeb (Tabela 1), no período de janeiro 2005 a dezembro 2006, foram geradas 2.795 oportunidades de treinamento. Para igual número de meses, no período que vai de julho de 2007, quando se iniciou o programa de formação de instrutores, a dezembro de 2008, esse número subiu para 18.650 oportunidades, representando um incremento da ordem de mais de 500% na oferta de capacitação.

Tabela 1 – Comparativo de capacitação jan./2005 a dez./2008

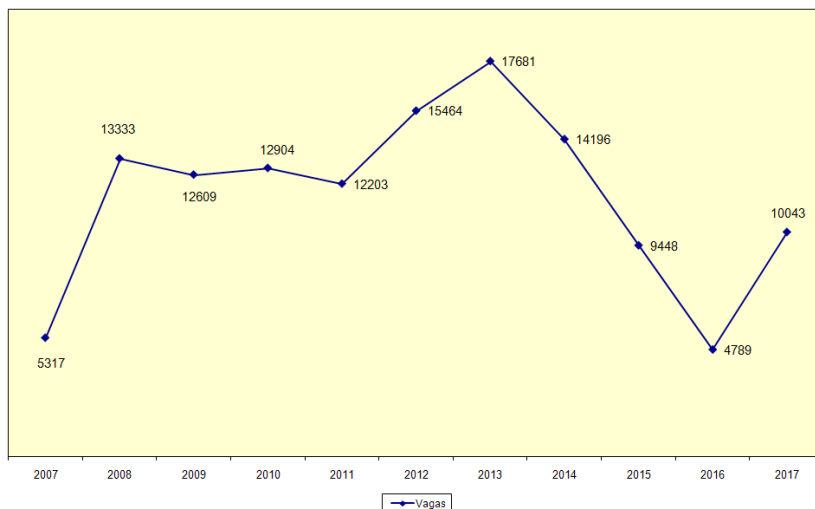
Tabela 1 - Comparativo de capacitação janeiro/2005 a dez/2008				
	2005	2006	2007	2008
No. de oportunidades	461	2.334	5.317	13.333
Recursos executados	R\$ 208.405,60	R\$ 301.311,90	R\$ 54.757,00	R\$ 57.640,92
Custo per capita	R\$ 452,07	R\$ 129,09	R\$ 10,29	R\$ 4,32

Valor médio da hora de um instrutor externo = R\$ 150,00

Fonte: Imagem produzida pelo autor

A média anual de vagas oferecidas pela Saeb nos dez anos de implementação prática de instrutoria é de aproximadamente 12 mil. Entre 2009 e 2011 a oferta de capacitação foi quase que exclusivamente nessa modalidade. Entre 2012 e 2014 houve um incremento na oferta pelo estabelecimento de um contrato de gestão com a Fundação Luís Eduardo, que operou também com contratações externas. A partir de 2015 todas as contratações foram suspensas, restando a modalidade de instrutoria interna, cujo crescimento vem sendo retomado.

Gráfico 6 – Média de vagas oferecidas pela Saeb nos dez anos de implementação



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Economicidade

O custo *per capita* da capacitação também foi significativamente impactado pela introdução da instrutoria interna, reduzindo-se de R\$ 452,07, em 2005, e R\$ 129,09, em 2006, períodos em que essa prática não existia de forma regular para um custo médio de R\$ 8,00 nos anos seguintes.

A adoção da instrutoria interna como base das ações de capacitação representa para os cofres públicos uma economia aproximada de 90% do valor cobrado pelo mercado para as mesmas ações. Em cotação realizada junto a empresas, em 2010, para possível contratação de doze turmas de formação de instrutores, o valor médio cobrado foi de R\$ 216.488,00, dez vezes maior que o valor da mesma ação com instrutoria interna, conforme pode se ver na Tabela 2.

Figura 33– Relação custo empresa x Saeb no curso de formação de instrutores

Tabela 3 - Relação custo Empresa x Saeb no curso de formação de instrutores

	Nº de Turmas	Recurso utilizado	Valor por turma	Nº de treinandos	Custo per capita
SAEB	12	R\$ 21.442,00	R\$ 1.786,00	289	R\$ 74,19
EMPRESA	12	R\$216.488,00	R\$18.018,00	300	721,62
ECONOMIA	---	R\$195.046,00	R\$16.232,00	-----	647,43

Fonte: Imagem produzida pelo autor

Planejamento da capacitação e regularidade da oferta

Além dos ganhos na qualidade do gasto público presentes na adoção da instrutoria interna, outro resultado significativo decorrente da instrutoria interna foi a regularidade da oferta de cursos. Sem depender do risco de indeferimento de contratações nem da morosidade dos processos licitatórios, as unidades de educação corporativas puderam planejar e oferecer regularmente e de forma continuada programas de desenvolvimento aos servidores de suas secretarias.

Criação de novos cursos

O número de cursos e eventos articulados dentro desses programas também aumentou significativamente a partir da contribuição dos instrutores internos. No caso da Saeb, cerca de cinquenta novos cursos foram criados. Por intermédio do depoimento de instrutores de outros órgãos, tem-se conhecimento de que esse processo aconteceu em outras organizações que adotaram essa prática, como é o caso da Academia de Polícia Civil (Acadepol), da Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos (SJCDDH), do Laboratório Central da Bahia (Lacen-Sesab), na Secretaria do Planejamento (Seplan) e na Secretaria de Desenvolvimento Social (Sedes).

Atuação em rede

A instrutoria interna está na base da construção de redes específicas de desenvolvimento como a Rede de Tecnologia de Gestão (Saeb), a Rede de Moderadores da Participação Social (Seplan), a Rede de Combate ao Racismo Institucional (Sepromi), a Rede de Multiplicadores do Pacto pela Vida (SSP), a Rede de Multiplicadores do MROSC (Casa Civil), a Rede de Mediadores em Gestão da Mudança (Saeb). Essas redes operam com instrutores de diversas secretarias, possibilitando o compartilhamento de perspectivas institucionais distintas na atuação de cada rede específica.

Houve utilização eficiente dos recursos?

A economicidade é um dos resultados já mencionados anteriormente, nos quais se evidencia que a instrutoria interna possibilita uma economia de 90% em relação ao custo que seria cobrado por organizações externas contratadas para realizar a mesma ação. Entre 2007 e 2017, a Saeb capacitou 127.987 servidores com um investimento de R\$ 955.483,34, o que significa uma média anual de investimento de cerca de R\$ 10 mil para uma média de 12 mil vagas. Isso significa um custo *per capita* médio de R\$ 7,46, infinitamente superior ao praticado no mercado. No total de montante investido em pagamento de instrutores internos, o Executivo estadual investiu R\$ 3.716.872,67 em dez anos, o que significa uma média de R\$ 371.687,26 ao ano para todas as secretarias.

Parcerias

A parceria inicial se deu entre a Coordenação de Educação Corporativa e a Diretoria Geral da Saeb, que foi decisiva para a formação do Grao, de onde surgiu a ideia de criação do Curso Básico de Formação de Instrutores. Outro parceiro importante foi o Comitê de Educação Corporativa – espaço compartilhado

de discussão e proposição das unidades de educação corporativa do estado que contribuíram na elaboração da proposta de lei. O Superintendente de Recursos Humanos foi um parceiro importantíssimo para aprovação da proposta com conselho de políticas de recursos humanos e na negociação com a assembleia legislativa para aprovação da minuta. A esses seguiram-se os primeiros instrutores certificados, que abraçaram a proposta com entusiasmo; os gestores de instrutoria, que dão sustentação à prática; as escolas setoriais, que encamparam a proposta.

Atualmente, a instrutoria é uma prática descentralizada e coordenada, como o sistema de educação corporativa da administração pública baiana, e tem como pilares de sustentação a Cecaio, o Comitê de Educação Corporativa, as Escolas Setoriais e Unidades de Educação Corporativa, os Gestores de Instrutoria, os Gestores de Redes Específicas de Aprendizagem e os próprios instrutores.

Grau de replicabilidade

Essa prática pode ser replicada em todas as instancias e esferas da administração pública. Atualmente a Cecaio foi demandada para auxiliar a montagem do programa de instrutoria do Tribunal de Contas do Estado. Outras escolas da rede de escolas da Enap também buscaram conhecer a iniciativa para replicá-la em seus locais.

Grau de sustentabilidade

Atualmente a instrutoria interna é uma prática consolidada no serviço público baiano. Os pilares de sua sustentabilidade são: a legislação específica, que possibilita tratar essa iniciativa como política de desenvolvimento e dá estabilidade à sua implementação; a formação continuada e centralizada, que possibilita um entendimento compartilhado da prática em todo o Executivo; a

rede de gestão, que viabiliza uma atuação integrada, apesar de descentralizada; a atuação em rede dos instrutores, que materializa a ideia de estado como um corpo e um entendimento sistêmico da coisa pública.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

A primeira grande lição aprendida é que pequenas iniciativas podem gerar, a médio prazo, grandes mudanças institucionais. Nem sempre essas iniciativas são percebidas e valorizadas pela alta direção em seu momento inicial, mas na medida em que vão ganhando visibilidade em esferas menores acabam por se tornar visíveis também para escalões maiores. O primeiro obstáculo a vencer é o ceticismo dos que estão mais próximos.

O momento inicial de implantação do Programa de Formação de Instrutores, quando ainda não havia lei, e a capacitação era realizada em locais emprestados, com materiais didáticos dos próprios instrutores, provocou muitas críticas sob a alegação de que o exercício da capacitação realizado em tão duras condições acomodava a alta direção e gerava uma expectativa de execução para a qual não se tinha estrutura. Em que pese a veracidade do argumento, foram, em parte, os resultados dessa execução que ajudaram a criar a visibilidade que gerou a melhoria da estrutura obtida posteriormente. O programa também enfrentou alguma resistência das escolas mais estruturadas que associavam a iniciativa a uma tentativa de controle da Saeb e viam nela perda da autonomia setorial.

Uma outra lição importante diz respeito à questão da capilaridade e da articulação. Como tudo no estado é grande – o número de pessoas para capacitar, avaliar, alcançar – nenhuma equipe sozinha é capaz de enfrentar o desafio. A proporção do estado só é alcançável mediante a articulação de parceiros e do compartilhamento do propósito. A firmeza de

propósito é essencial para ampliar a ação sem perder a identidade, e o seu compartilhamento permite construir relações claras de ganha-ganha.

Atualmente temos uma barreira que diz respeito à gestão da informação produzida pela instrutoria. Como a gestão é descentralizada, os dados da ação realizada pelos instrutores nem sempre são acessíveis à Saeb, em especial aqueles relativos a ações não remuneradas.

Quais barreiras foram vencidas e como?

No primeiro ano, antes da publicação e regulamentação da lei, as dificuldades de infraestrutura e reconhecimento foram vencidas pela disposição do grupo de instrutores que abraçou a ideia e pelos resultados estatísticos de sua atuação. A resistência inicial foi vencida por meio de capacitação e de reuniões frequentes com as escolas. As escolas que tinham legislação própria não foram obrigadas a aderir à instrutoria, mas acabaram por optar pela lei geral pelas vantagens que viam nela em termos de remuneração. As barreiras foram vencidas com persistência e negociação, sem tentar impor a prática a ninguém.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?

Na iniciativa em questão, podem ser identificados pelo menos quatro fatores críticos de sucesso: *i)* o primeiro deles o brilho no olho, a existência de uma ou mais pessoas com convicção interna e visão estratégica de futuro em torno da iniciativa capaz de impulsionar desejos de mudança e de gerar comprometimento interno dos parceiros com os processos gerados; *ii)* autonomia e liberdade para experimentar algo novo, fator este que a equipe da Saeb, sem dúvida, privilegiada, porque a iniciativa foi sempre muito respeitada e teve seus acertos sempre valorizados pela superintendência; *iii)* articulação,

capacidade de irradiar ganhos e de somar interesses, de modo a construir capilaridade e sustentabilidade ao processo gerado; *iv*) reconhecimento por parte da alta direção, capaz de incluir na agenda de estratégias da organização a iniciativa gerada; e *v*) reconhecimento do servidor como uma política clara que valoriza o seu conhecimento e sua experiência no serviço público, possibilitando, inclusive, o recebimento de gratificação pela atividade eventual da docência.

Responsável

Maria Teresa Ramos da Silva

Coordenadora de Educação Corporativa e Aprendizagem

Endereço

Centro Administrativo da Bahia

2ª Avenida, 2º andar, nº 200

CEP: 417.450-03

Salvador/BA

Data do início da implementação da iniciativa

27 de maio de 2008