



RELATORIA DO PAINEL TEMÁTICO

O papel da pesquisa nas Escolas de Governo

Pedro Palotti

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP

PALESTRAS

A experiência da FUNDAJ na articulação entre pesquisa e ensino para a melhoria da gestão pública

Joanildo Burity

Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ

A pesquisa na perspectiva de uma política pública de formação

Sandra Bitencourt

Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos / FDRH-RS

A importância da pesquisa aplicada: análise de experiências da ENAP

Marizaura Reis de Souza Camões

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

A pesquisa como instrumento de socialização na formulação do plano de capacitação dos servidores públicos do Estado do Maranhão

Conceição de Maria Gonçalves Nascimento

Escola de Governo do Maranhão

Os trabalhos apresentados em painel temático específico sobre o papel da pesquisa no funcionamento e organização das escolas de governo apontam para a inserção dessa atividade, relativamente nova para a maioria dessas organizações, como necessária para cumprimento da missão organizacional, ao mesmo tempo em que se completam e oferecem novas perspectivas para as atividades tradicionais de ensino. A complementaridade entre ambos – ensino e pesquisa – parece ser promissora para as escolas, como os quatro trabalhos apresentados evidenciaram.

O painel foi iniciado pela apresentação do artigo escrito por Joanildo Albuquerque Burity, Ana Lúcia Neves de Moura, Rita de Cássia Braga de Melo e Ana Elisabete Tavares de Lima Bezerra, servidores da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), entidade federal com sede em Pernambuco.

O artigo começa pela consideração da complexidade no cenário político, econômico e social que envolve a gestão pública contemporânea. Nessa perspectiva, as escolas de governo apontam como novos atores no processo modernização do Estado, considerando-se as especificidades da área e as necessidades de reconfiguração da ação estatal.

A Fundaj, quando comparada às outras escolas de governo, é mais longeva e dedica-se precipuamente às atividades de pesquisa. Possui corpo próprio de pesquisadores, responsáveis pela produção de estudos e pesquisas para avaliação do contexto dos habitantes, nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. Para análise da interface entre ensino e pesquisa, foram tomados

dois casos considerados exemplares pelos autores: a Especialização em Gestão da Defesa Social e o Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas.

A Especialização em Defesa Social foi promovida em parceria com a Universidade Católica de Pernambuco, para público relacionado ao sistema de justiça (policiais militares e civis, bombeiros, promotores públicos e juízes), dos estados de Pernambuco, Acre, Pará e Paraíba. Por não se tratar da formação com fins de pesquisa, os trabalhos finais versaram sobre a proposição de projetos de intervenção. O curso resultou no atendimento de uma demanda social de aproximar as forças policiais da sua função social. O formato dos trabalhos como pesquisa aplicada pode inspirar mudanças nas políticas públicas da área de segurança.

O Mestrado Profissional, por sua vez, foi realizado, dentro da Fundaj, pelas áreas de formação e ensino profissional e de pesquisas sociais, com envolvimento direto do seu quadro de pesquisadores, em parceria com as Universidades Federais de Pernambuco e Rural de Pernambuco. O mestrado atuou em linhas de pesquisa que refletiam as áreas de trabalho do corpo de pesquisadores da Fundaj, tais como: gestão de ciência, tecnologia e inovação; gestão de desenvolvimento social, e gestão de políticas culturais e ambientais. Essa organização possibilitou, de imediato, a integração entre as atividades de docência e pesquisa da organização. O público do curso centrou-se em servidores federais, estaduais e municipais, com participação de integrantes do terceiro setor e do setor privado.

Alguns resultados positivos identificados da análise cruzada dos casos estudados foram: a evidente articulação entre pesquisa e ensino, com ganhos recíprocos; o caráter circular e retroalimentador, na articulação pesquisa-ensino; a formação de servidores críticos e reflexivos; a geração de conhecimento aplicado; a repercussão na forma de ganhos para o pesquisador/docente que atuava nos cursos, e ganhos institucionais, como a contribuição para formulação de projetos na área de defesa social e revisão da política de formação da polícia.

Segundo o estudo realizado pela Fundaj, a pesquisa afirma-se como uma ferramenta relevante para que as escolas de governo possam ampliar suas capacidades analíticas e propositivas, consolidando-se como importantes agentes para promoção da modernização e democratização da máquina pública.

Em seguida, foi apresentado o texto “A Pesquisa na perspectiva de uma política pública de formação”, das autoras Sandra Bitencourt e Ana Cristina Ghisleni, da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), do Rio Grande do Sul.

Inicialmente, o trabalho dedicou-se a ressaltar que a atuação da FDRH nos projetos que envolvem formação e pesquisa é realizada por meio da Rede Escola de Governo (REG), articulando conhecimentos e competências existentes nas escolas gaúchas. Esse *modus operandi* parte dos princípios norteadores presentes na Pedagogia da Gestão Pública Democrática, cujo projeto político-pedagógico baseia-se em três princípios: a) formação de cidadãos que se tornem autônomos e críticos, para exercer controle e resolver pacificamente os conflitos; b) instrumentalização das ações de governos e da sociedade civil para exercício da política de forma transparente e articulada; e c) desenvolvimento de valores éticos, como solidariedade, justiça, tolerância e humildade, entre outros.

No campo das atividades de pesquisa, seguindo a lógica de rede apresentada, a iniciativa implementada foi a parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), que resultou em edital de financiamento à pesquisa. De um total de R\$ 260 mil, foram repassados até R\$ 20 mil, para 18 pesquisadores, que terão até o segundo semestre de 2014 para apresentar os resultados finais de pesquisa.

As áreas de concentração dos projetos são: Gestão Pública e Democracia; Estado e Sociedade Civil, e Desenvolvimento Sustentável, Tecnologia, Inovação e Pesquisa. Foi dada ênfase a

projetos inovadores e conectados a temáticas centrais para a gestão pública, como o estudo sobre a judicialização da gestão pública, na provisão de saúde pública.

O trabalho seguinte, intitulado “A Importância da Pesquisa Aplicada: desafios e experiências na ENAP”, foi escrito por Marizaura Reis de Souza Camões, Pedro Lucas de Moura Palotti e Pedro Luis Costa Cavalcante, servidores da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), sediada em Brasília.

A discussão proposta pelo trabalho começa pela necessidade de se superar a lacuna existente entre teoria e prática de pesquisa, em estudos da administração pública. Alinhar ações de governo para melhorar processos da gestão pública é uma das finalidades centrais da pesquisa em organizações públicas, como as escolas de governo. A ENAP prevê, em seu estatuto, como uma de suas atividades centrais, a prospecção e difusão de conhecimento sobre a gestão pública e o desenvolvimento de pesquisas nessa área.

Para dar estrutura a essa atividade, possui em sua estrutura administrativa uma diretoria dedicada a essa atribuição (Diretoria de Comunicação e Pesquisa), tendo definido, a partir de um conjunto de seminários e oficinas de planejamento, seis eixos temáticos que norteiam seu modo de atuação: 1) Gestão de pessoas no setor público; 2) Formação e capacitação; 3) Estado e administração pública no Brasil; 4) Gestão pública e inovação; 5) Gestão do Conhecimento no Setor Público; e 6) Temas prioritários do governo federal.

Para produzir estudos e pesquisas nesses eixos, a ENAP tem utilizado algumas estratégias de contratação, dentre as quais se destacam: a realização da equipe própria (para 5 projetos em andamento); a celebração de termos de cooperação (para duas pesquisas, com a UnB e a UFABC); e uma estratégia mista, que conciliou a contratação de consultor externo por inexigibilidade e servidor público federal (para pesquisa sobre Escolas de Governo).

Além dessas atividades relacionadas a entregas de produtos de pesquisa, cuja produção é efetivamente realizada pela Escola, há três projetos relacionados à prospecção e disseminação de conhecimento: a Revista do Serviço Público (RSP), o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal e a *Casoteca*. Esses projetos complementares, assim como os estudos e pesquisas realizados na área, são relacionados ao eixos temáticos, o que contribui para maior organicidade e coerência na produção de conhecimento que seja relevante para a Administração Pública Federal.

O último trabalho apresentado, “A Pesquisa como instrumento de socialização na formulação do plano de capacitação dos servidores públicos do estado do Maranhão”, é de autoria de Conceição de Maria Gonçalves Nascimento, da Escola de Governo do Maranhão (EGMA).

Num primeiro momento, o texto aborda questões relacionadas à criação dessa escola de governo, para capacitar o corpo de servidores públicos maranhenses. Surgida há 15 anos, a EGMA realiza basicamente: cursos de qualificação e aperfeiçoamento; inclusão digital e tecnologia da informação; projetos especiais, elaborados a partir de situações diferenciadas e pontuais; eventos temáticos, para disseminar conhecimentos emergentes e estratégicos; programa de parcerias, com base no catálogo de cursos e demandas dos órgãos; unidade móvel, para capacitação de informática nos municípios, e programas de interiorização, descentralizando serviços públicos no interior maranhense.

A experiência da EGMA aponta a utilização do ferramental da pesquisa para direcionamento das ofertas de capacitação da Escola. Inicialmente, foi utilizada a estratégia de Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT), por meio da articulação interna da Escola com pontos focais, nos órgãos das administrações direta e indireta. A partir de 2013, essa estratégia foi amplificada pela organização de uma Pesquisa de Mapeamento de Expectativas e Demandas,

com perguntas abertas e fechadas aos servidores dos órgãos. Esse material foi utilizado, posteriormente, como subsídio para elaboração do Plano de Qualificação dos Servidores Públicos, para o exercício de 2014.

A pesquisa foi dirigida aos gestores das organizações, com o objetivo de compreender os níveis de análise organizacional, de operações e de tarefas. A coleta dos dados foi feita com comunicação direta aos gestores, com a utilização de cartazes de divulgação e cópia dos questionários foi disponibilizada nos setores de recursos humanos dos órgãos da administração pública estadual. Dos 58 órgãos contatados, 30 responderam os questionários dos servidores, dos quais apenas 15 enviaram também informações estratégicas sobre o atendimento das necessidades de capacitação dos servidores.

Os resultados da pesquisa possibilitaram que fossem mapeadas algumas características demográficas e de ocupação de cargos - a motivação principal para participação em eventos e cursos de especialização na EGMA - e os resultados observados com as capacitações. A pesquisa possibilitou também observar o entendimento que os servidores têm sobre os cursos de educação a distância realizados e sua motivação para fazê-los. Permitiu ainda o levantamento das expectativas e demandas por capacitação, em três grandes áreas: desenvolvimento técnico e gerencial, tecnologia da informação e língua estrangeira.

Essa pesquisa, conduzida pela EGMA, culminou na criação do Sistema Informatizado de Administração de Cursos (SIAC), cujo objetivo é automatizar o processo de atendimento, monitoramento e avaliação dos cursos ofertados pela Escola de Governo maranhense.

O debate em torno dos artigos apresentados iniciou-se pelo questionamento de quais seriam os pontos positivos e negativos no processo de elaboração de editais de pesquisa com parceria de órgãos de fomento (apresentação feita pela FDRH), inclusive se houve vinculação para publicação.

A resposta dada pela representante da FDRH enfatizou que os recursos são financiados pelo Tesouro do Estado do Rio Grande do Sul. A operação é feita pela FAPERGS, para elaboração do editorial e toda a operação necessária. O valor inicial foi de R\$ 500 mil, mas os projetos de pesquisa aprovados não consumiram nem metade desse valor. Todas as pesquisas são da Escola de Governo, embora não haja destinação na publicação desse material. Há expectativa de alteração e promoção de novos cursos de capacitação para servidores públicos, com base nos resultados de pesquisa.

Outros questionamentos centraram-se nos formatos de contratação de pesquisa pela administração pública, inclusive se haveria a elaboração de indicadores de avaliação de resultados, para ações de pesquisa desenvolvidas.

Na opinião da representante da FDRH, há avaliação dos cursos ofertados pela Escola de Governo, apesar de não gerar uma sistematização dos resultados da pesquisa, pela dificuldade dessa avaliação. Houve, recentemente, a contratação do Centro de Estudos Internacionais sobre Governo (CEGOV-UFRGS) para organização de pesquisa sobre avaliação dos cursos de ensino.

Segundo a palestrante da ENAP, a administração pública federal organizou recentemente novos instrumentos gerenciais para produção de pesquisas. Três estratégias foram enfatizadas, além dos mecanismos adotados pela ENAP: a contratação de um amplo conjunto de pesquisas de campo, por pregão eletrônico, pela Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (SAGI/MDS); a parceria com o PNUD para lançamento de chamadas públicas para contratação de pesquisas, como o projeto "Pensando o Direito", do Ministério da Justiça (MJ); e os editais de bolsas de pesquisa feitos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), dos quais um deles foi utilizado pela

Escola de Administração Fazendária (ESAF). O lançamento de bolsas pela ENAP está sendo desenhado como uma possível estratégia para ampliar as capacidades de produção de conhecimento para a administração pública.

Para o palestrante da FUNDAJ, deve-se considerar que essa organização federal possui equipe própria de pesquisadores, uma realidade distinta de outras escolas de governo. Houve, no entanto, a necessidade de sensibilização para capacitação dos servidores nas competências necessárias à produção científica. Há também a possibilidade de se estabelecerem parcerias para mobilização de docentes e pesquisadores externos. Também houve contratação de novos servidores federais, com competência para produção de pesquisa e exercício da docência.

Sobre a avaliação de pesquisas, ele ponderou que esta é uma linguagem extremamente recente para o serviço público brasileiro. Indicadores e processos de avaliação incidem no ambiente micro, quando são mais exitosos, mas são ainda experiências frágeis para avaliação da organização.

Um último conjunto de questões versou sobre a estruturação de uma rede de agentes de capacitação, no governo estadual maranhense e como tem sido a experiência da ENAP na disponibilização *online* de materiais produzidos, com a introdução do Repositório Institucional.

Segundo a palestrante da EGMA, um Decreto estadual de 2009 institucionalizou os agentes de capacitação para a área de recursos humanos. Esse grupo de servidores foi articulado para formação dessa rede, os quais compõem, em regra, a equipe de recursos humanos dos órgãos, que servem de interlocutores para as ações de capacitação.

No âmbito da ENAP, houve um processo contínuo de povoamento do Repositório, que contou com parceria e adesão de praticamente todas as áreas da Escola, para inserção do conteúdo, etapa que deve ser acompanhada por seus metadados, para possibilitar busca posterior. O material disponibilizado é composto de produtos produzidos pela própria escola e eventualmente por parceiros, como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Possui ferramenta de busca e possibilita manutenção de acervo digital dos conteúdos, operando como importante mecanismo para gestão do conhecimento.

O presente painel temático evidenciou, pelas apresentações realizadas e pelo intenso debate posterior, que a pesquisa é um tema cada vez mais relevante para atuação das escolas de governo, seja na produção de conhecimento para tomada de decisões na administração pública, seja para potencializar os processos de ensino e capacitação. Diferenças organizacionais e de papel institucional influenciarão o maior ou menor protagonismo da pesquisa nas escolas de governo. O painel evidenciou, contudo, a necessidade de desenvolvimento dessa competência organizacional, que passa em boa medida, pelo desenvolvimento de estratégias inovadoras de parcerias, que envolvam, por exemplo, universidades, agências de fomento nacionais e internacionais e empresas de pesquisa.