

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

Projeto de Pesquisa
Desenho de Ações Pedagógicas Inovadoras nos Cursos da ESPI

Waldeliz de Freitas Rodrigues

Área temática Nível Micro

Manaus

2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como desenhar ações pedagógicas inovadoras em torno da formação dos servidores públicos Municipais?

2. INTRODUÇÃO

Este artigo traz como temática: Desenho de Ações Pedagógicas Inovadoras nos Cursos da ESPI. Tem e seu esboço a descrição do plano de ação educacional da Escola de Serviço Público Municipal e Inclusão Sócio - educacional – ESPI¹. A instituição tem como meta educacional a capacitação modelada por competências, visando que os servidores da Prefeitura Municipal de Manaus – PMM, venham alavancar nas suas secretarias de atuação com propostas de trabalhos através das metodologias inovadoras (SILVA & QUADRA, 2014).

O artigo descreve como essa instituição ESPI (2014) gerencia programas, de inclusão sócio - educacional no âmbito do poder Executivo Municipal, para que sejam alcançados esses resultados a instituição valoriza, a transparência em sua atuação, qualidade e probidade administrativa (SILVA & QUADRA, 2014).

Mediante o que se expõem a ESPI, entende que as ações pedagógicas proporcionam o sujeito a oportunidade de se tornar ativo e arquiteto de seus conhecimentos, esses alunos começam a pensar, refletir e reconstruir o processo ensino-aprendizagem, tanto nos momentos vividos em sala de aula, quanto nos campos de que desempenham suas funções.

A questão norteadora desse artigo está em responder como desenvolver ações pedagógicas no município de Manaus. Os procedimentos metodológicos deste artigo elencam autores de renomes como: Carbone *et al.* (2009), C. Cavalcanti (2015) e Filatro (2017) entres outros que fundamentaram teoricamente este artigo. Para isso

¹ Esta revista pertence ao Departamento de Educação e Aperfeiçoamento–DEAP, distribuída internamente nas secretarias que fazem parte da prefeitura de Manaus – PMM, Lançada no ano de 2014. Sobre o título de Metas arrojadas para 2014 (org.) Jeânia Cristina Bezerra da Silva; Hariela Quadra/Desenvolvida pelo Departamento de Educação e Aperfeiçoamento-DEAP. Manaus, v. 1. p. 01-40, março. 2014.

se fez necessário a pesquisa bibliográfica segundo Severino (2007, p. 122) a pesquisa se realiza a partir do registro disponível.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O eminente artigo se justifica em mensurar em sua contextualização sobre o Desenho de Ações Pedagógicas Inovadoras nos Cursos da ESPI. Para responder essa temática procurou-se desenvolver os estudos de maneira abstrata, com objetivos pedagógicos em mente, derivados empiricamente de métodos aplicados no instrumento de pesquisa que norteiam o planejamento das ações de capacitação ofertadas pela Escola de Serviço Público Municipal e Inclusão Sócio - educacional – ESPI (SILVA & QUADRA, 2014).

Para a ESPI o desenho das ações pedagógicas em uma aula ou num encontro educativo, surge como uma ferramenta de organização em torno de intencionalidades, bem como na construção de práticas que conferem sentido às intencionalidades. Assim, a prática pedagógica se incorpora na reflexão contínua e coletiva, de forma a assegurar que a intencionalidade proposta é disponibilizada a todos, será pedagógica à medida que buscar a construção de práticas que garantam que os encaminhamentos propostos pelas intencionalidades a serem realizados.

Nesse aspecto, uma prática pedagógica, em seu sentido de práxis, configura-se sempre como uma ação consciente e participativa, que emerge da multidimensionalidade que cerca o ato educativo. Para ESPI inovar é usar o espírito da investigação, a cultura inovadora não se fixa na dicotomia entre conseguir ou não fazer algo, e sim, na constante busca por respostas, por meio da criação de espaços que incentivem a reflexão, a troca de ideias e que permitam que o time prossiga para a etapa de criação.

TORRES (2000, p. 10) salienta que falar de inovação é falar de formação de atitudes, destrezas e hábitos, manejar estratégias. Assim, se especifica que as ações pedagógicas inovadoras são aquelas que não olham para a capacidade de memorização, nível de raciocínio lógico dos alunos, as suas aplicações envolvem novas habilidades técnicas, que possam ampliar as capacidades inventivas para amadurecerem suas competências sócio emocionais onde possam formular e acompanhar o processo de ensino-aprendizado. O método tradicional tem a centralidade no docente prioriza a transmissão de informações já o método ativo os

docentes têm o conhecimento construído de forma colaborativa eles ocupam os centros das ações educativas.

Nesse sentido, muitos têm afirmado que a inovação pode contribuir não só para o crescimento econômico, como também na transformação industrial e a vantagem competitiva, mas também para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público ao aumentar a capacidade governamental em resolver problemas (CAVALCANTE, P.; CAMÕES, 2017).

Á problematização desse artigo mensura sobre em como desenvolver essas ações. Para P. Cavalcante *et al.* (2017, p. 124) na administração pública a inovação é afetada por uma variedade de fatores que, na maioria dos casos, tem seus impactos difíceis de serem mensurados individualmente. Assim, o artigo aponta como são feitas as ações de capacitação de diferentes formatos, de curta, média e longa duração, que auxiliem no desenvolvimento das competências profissionais dos servidores municipais de Manaus.

Para ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) é importante que estas ações estejam alinhadas às atividades desempenhadas pelo servidor e ao alcance dos objetivos institucionais, levando em consideração também a missão da Secretaria em que ele atua.

Para que melhor entendimento do funcionamento ESPI (2014) será preciso, ter um olhar histórico de sua criação. A ESPI foi criada em 1990, por meio da Lei Orgânica do Município de Manaus - LOMAM² sendo que se passaram seis anos até que o projeto saísse do papel, sua implementação se procedeu em 1996. A priori o projeto trazia como finalidade proporcionar o treinamento, o aperfeiçoamento e a reciclagem aos servidores de todas as áreas requeridas pela Administração Municipal³.

De acordo com a ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) devidamente implementada no prazo estabelecido e como estrutura integrante da Secretaria Municipal de Planejamento e Administração – SEMPLAD, a então “ESPM” iniciou o seu primeiro curso no dia 15 de junho de 1996 em um pequeno, prédio, com um salão e quatro salas, localizado na avenida Tarumã –Praça 14 em Manaus.

² <https://leismunicipais.com.br/lei-organica-manaus-am>

³SILVA, Jeânia Cristina Bezerra da; QUADRA, Hariele. **Metas arrojadas para 2014**. (org.) Publicação Especial da ESPI Desenvolvida pelo Departamento de Educação e Aperfeiçoamento-DEAP. Manaus, v. 2. p. 01-40, março. 2014.

Segundo a ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) entre dezembro de 1999 e janeiro de 2000, a ESPM mudou para um prédio na rua Maceió - Adrianópolis com uma estrutura mais ampla, para contemplar a alta demanda de cursos, neste local em 2006 a ESPM passou pela mudança estrutural que a levou à Fundação, denominada Fundação Escola de Serviço Público Municipal – FESPM. Para ESPI (2014, p.11) como Fundação a Escola passou a ter orçamento e autonomia, o que proporcionou a agilização e a desburocratização de seus processos, permitindo o crescimento de suas atividades. Ainda segundo a ESPI (2014) em 2010 a FESPM mudou sua sede para o Bloco D do complexo da Universidade Nilton Lins no Parque das Laranjeiras, essa nova mudança se procedeu devido as suas atividades se elevarem.

De acordo com a ESPI (2014, p. 11) em 2013, vieram significativas mudanças estruturais, para acompanhar as diretrizes políticas de uma nova gestão municipal, que se orientaram pela redução da máquina pública, pela racionalidade administrativa, pela economicidade e pela fusão de vários órgãos e secretarias, fundiram-se as Fundações Escola de Serviço Público municipal – FESPM e de Inclusão Socioeducacional – FMDS, passando o órgão criado ao status de Subsecretaria da Secretaria Municipal de Administração, planejamento e Gestão – SEMAD.

Segundo a ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) com essa fusão supracitada das fundações, nasce a Escola de Serviço Público Municipal Inclusão Socioeducacional – ESPI, com o desafio de capacitar os servidores públicos, agentes públicos e políticos do Município, e também o gerenciamento dos programas de inclusão socioeducacional da Prefeitura de Manaus. De acordo com o Departamento de Educação e Aperfeiçoamento - DEAP de 2014) - essa instituição tem como:

- Missão: Aperfeiçoar e capacitar os servidores públicos, agentes políticos e agentes públicos que integram a prefeitura Municipal de Manaus, bem como fomentar, implementar e gerir Programas de Inclusão Socioeducacional no âmbito do poder Executivo Municipal;
- Visão: A ESPI tem como visão de futuro ser reconhecida como um órgão na condução que sirva de referência tanto na condução dos programas de qualificação de recursos humanos em nível de Administração Pública Municipal quanto na gestão de programas voltados para Inclusão Socioeducacional;
- Valores: Transparência, Qualidade e Probidade Administrativa.

Segundo a ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) os cursos oferecidos são programados anualmente, a partir de levantamento junto aos órgãos e entidades da Prefeitura de Manaus, que preenchem o Levantamento de Necessidade de Capacitação – LNC, de onde se origina o catálogo de cursos da escola. Além disso, novos cursos podem ser oferecidos durante o ano, através de solicitação específica das secretarias.

Segundo DEAP (2020) o levantamento de demandas na ESPI em 2016 era através de formulários impressos que eram respondidos pelas secretarias da PMM que eram enviados para a ESPI. No passar dos anos houve adequações e melhorias na apresentação do formulário, porém, era utilizado o mesmo método, de preenchimento manual era recebido muitos papéis e conseqüentemente se levava muito tempo para a digitalização das respostas também se debandava tempo para se tabular as respostas.

Segundo informações do DEAP (2020) houve um avanço neste sentido a ESPI então, em 2017 passou adotar uma planilha no formato Excel para o preenchimento das demandas. A planilha contribuiu para flexibilizar os espaços para respostas, inserir novos campos, favorecendo uma organização mais eficiente das informações. Posteriormente estas planilhas eram anexadas pelo Agente ESPI em um formulário específico no Portal ESPI. Desta forma possibilitou a redução de papelório e ganho de tempo para a tabulação dos resultados, uma vez que não era mais necessário digitar as respostas.

Segundo a ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) partir de 2018, com a implementação do Sistema de Cursos e Eventos da ESPI – SGCE, o LNC passou a ser preenchido no próprio sistema, havendo um aperfeiçoamento ainda maior na obtenção das informações, celeridade no processo de recebimento das demandas das Secretarias e, possibilidade de emissão de relatórios mais efetivos. Esta é a ferramenta utilizada atualmente.

A ESPI procura atender as demandas que recebe buscando a excelência de cada curso em especial. Para isso, todo processo passa por controle de qualidade, desde de sua elaboração dos planos de cursos à seleção dos instrutores. O material didático é desenvolvido na própria escola para atender às especificidades de cada órgão, é aplicado um questionário para que o servidor possa avaliar a qualidade do serviço que lhe foi oferecido.

Entre os instrutores figuram professores universitários com alto grau de formação, bem como conferencistas internacionais e servidores com ampla experiência no serviço público municipal, que dominam o funcionamento da máquina administrativa. A ESPI busca através do conhecimento tácito dos servidores a aprendizagem através de experiências. Para Alves (2014, p. 10) é possível verificar se criação e aquisição do conhecimento nas organizações representa um recurso intangível que proporciona vantagem competitiva? Quanto mais especificidades este conhecimento apresentar mais ele se torna fundamento das competências organizacionais.

A consideração dos funcionários como agentes educadores também corresponde ao princípio do trabalho coletivo e da participação ativa nas tomadas de decisões realizadas no interior da instituição educacional ESPI, contribuindo para que o trabalho pedagógico seja desenvolvido de forma democrática e cooperativa.

A ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) procura reconhecer a necessidade de capacitação dos agentes públicos para garantir que o servidor conte com os pressupostos profissionais e técnicos necessários para bem desempenhar a função para a qual foi designado. Esse crescimento é resultado do comprometimento da gestão com a política de valorização do servidor, que se preocupa em qualificar seus colaboradores para uma prestação de serviços de excelência à população.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Reestruturar as ações pedagógicas da estrutura educacional da ESPI, através das metodologias inov-ativas, tendo como meta, maior adesão, conclusão e principalmente melhor desempenho dos servidores municipais nos cursos de capacitação em EAD, Presencial e Semipresencial oferecidos pela ESPI.

4.2 Objetivos específicos

1. Desenvolver ações pedagógicas inovadoras centradas no uso de metodologias inov-ativas;
2. Criar meios alternativos de aprimoramentos profissionais;
3. Mediar ações pedagógicas inov-ativas.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

A ação pedagógica da ESPI, busca planejar e implementar práticas inovadoras através das tecnologias disponíveis na ESPI (SILVA & QUADRA, 2014) acreditando no potencial dos servidores, valorizando os conhecimentos que os mesmos trazem consigo. Para Cunha (2016, p. 92):

Muitas vezes a inovação é compreendida como a inclusão de aparatos digitais e tecnológicos nas instituições de ensino. Entretanto, essa é uma forma reducionista de abordar o tema”. Nesse sentido, são necessárias mudanças nas metodologias tradicionais, para planejar metodologias inovadoras e ativas para o ensino, de acordo com o avanço da tecnologia e da modernidade, pensando nas possibilidades de estratégias para ensinar o conhecimento.

Ao mensurar inovação nos conceitos pedagógicos se sabe que o caminho ser trilhado é desafiador e longo devido à diversidade de cultura individualista das instituições que o servidor está inserido. A priori se busca refazer essa lógica compreendendo as demandas de contemporaneidade. Estas incluem dialogar sobre o que é inovação e sobre como inovar e compartilhar as práticas pedagógicas inovadoras que visam os processos de ensinar e de aprender.

Segundo P. Cavalcante *et al.* (2017, p. 9) inovar é colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana, sobre o que se expõem contextualizar uma ação governamental tange em desvelar a trama social e política nos quais estão inseridas as diretrizes legais e governamentais procurando explicar o significado do mapeamento das ações pedagógicas dos cursos da ESPI.

Portanto o mapeamento das ações pedagógicas da ESPI objetiva acompanhar o processo de ações desenvolvidas sistematicamente, tendo como finalidade promover a disseminação do processo de avaliação por uma visão multidimensional que busca integrar sua natureza formativa e de regulação numa perspectiva de globalidade. Assim, o mapeamento do Departamento de Educação e Aperfeiçoamento – DEAP (2019) subsidia o diagnóstico necessário à avaliação trazendo as seguintes informações no ano de 2019 foram ofertadas nas diversas modalidades de ensino um quantitativo de 17.403 vagas nos diversos cursos, sendo que os inscritos foram 17.015 e concluíram 11.621 entre os que não compareceram se evadiram-se e não

concludentes se tem uma estimativa de 388 servidores⁴, esse resultado identifica informações para melhorar as decisões do processo de ensino-aprendizagem e desempenho dos servidores, buscando melhorar o resultado do próprio planejamento e desenvolvimento das aulas, bem como a melhoria nos processos de gestão.

Quando se investe em treinamento de servidores públicos os resultados são positivos, o treinamento nas organizações serve para aliar gestores e colaboradores aos procedimentos das instituições, ao mesmo tempo em que desenvolve suas habilidades. As ações mapeadas busca desenvolver as competências, as habilidades e potencialidades de cada servidor.

Segundo Le Boterf (1999 apud Carbone *et al.*, 2009, p. 73) o desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores: do interesse da pessoa por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

Na tentativa de sanar a problemática do conhecimento tácito da administração pública de Manaus, se deve implementar alguns recursos diferenciais, como enquetes interativas; um banco de conhecimento e habilidades, que é uma ferramenta de gestão do conhecimento para mapear as competências essenciais e individuais dos servidores públicos do estado do Amazonas (website próprio), a ESPI precisa de um espaço digital de armazenamento, preservação, divulgação e acesso à produção do conhecimento em Gestão Pública dos servidores.

De acordo com Bittencourt (2017) como tentativa de contribuir para redesenhar as formas de ensinar e de aprender as metodologias inov-ativas trazem como desafio educacional desenvolver metodologias ativas de autorregulação para aprender a aprender, sintetizando informações de se comunicar com o outro com clareza ao se colocar em seu lugar de entendimento da situação orientando o processo de ensino e aprendizagem através de estratégias, abordagens e técnicas concretas, específicas, diferenciadas.

As ações pedagógicas inovadoras centradas no uso de metodologias inov-ativas, são conceitos e estratégias que abrangem abordagens inovadoras baseadas na gestão do tempo e na economia da atenção, no design instrucional centrado no ser humano e na capacidade computacional de análise e simulação, quando os

⁴ DEAP. **Departamento de Educação e Aperfeiçoamento/Relatório anual 2019**. p.1-300. Manaus, ESPI. 2019.

estudantes desempenham um papel ativo e dinâmico, eles conseguem lembrar e transferir aprendizagens no longo prazo, trazendo sentido e aplicação para o processo de aprendizagem.

As metodologias inov-ativas para Cavalcanti e Filatro (2018) englobam a inovação em aspectos distintos do processo de ensino e aprendizagem em uma matriz de planejamento ou design instrucional. As metodologias ativas focam os papéis desempenhadas no processo e as atividades realizadas por eles. As metodologias ágeis focam o elemento “tempo”, que envolve tanto a duração pontual das atividades de aprendizagem proposta quanto seu desdobramento em uma linha do tempo. As metodologias imersivas se apoiam imensamente em mídias e tecnologias. E as metodologias a analíticas se ocupam mais da avaliação.

As autoras nos mostram no quadro abaixo uma visão geral das metodologias inov-ativas:

METODOLOGIAS INOV-ATIVAS				
	PRINCÍPIOS ESSENCIAS	TIPOS DE APRENDIZAGEM	FOCO NA MATRIZ DE PLANEJAMENTO E DESIGN INSTRUCIONAL	ESTRATÉGIAS FAÇA FÁCIL
Metodologias Ativas	Protagonismo do aluno Colaboração Ação-Reflexão	Ativa e Colaborativa	Papéis e Atividades	1.Caso empático 2. Coaching reverso 3.DT express
Metodologias Ágeis	Economia da atenção “Microtudo” Mobilidade tecnologia e conexão continuada	Micro Aprendizagem just-in-time	Duração de Conteúdos	1.Minute paper 2. Pecha Cucha 3.Discurso de elevador
Metodologias Imersivas	Engajamento e diversão Experiência de aprendizagem Tecnologias imersivas	Aprendizagem experencial e imersiva	Mídias e Tecnologias	1.Gamificação estrutural 2.Gamificação de conteúdo 3. Roleplaying
Metodologias Analíticas	Analítica da aprendizagem Adaptação/	Adaptativa e Personalizada	Avaliação	1. Diagnóstico digital 2. Extrato

personalização	de participação
Inteligência	3.Trilhas
Humano-Computacional	de aprendizagem

Fonte: CAVALCANTI e FILATRO (2018).

Mediante o exposto o Design Thinking tem muito a contribuir com o processo educacional devido a possibilidade de ouvir, criar, envolver e trabalhar com foco em resoluções de problemas. Nesse campo essa metodologia é conhecida como aprendizagem investigativa, trabalhando de forma colaborativa e desenvolvendo a empatia. Nesse modelo, o estudante participa como formador de conhecimento e não apenas como receptor de informação.

Segundo Bittencourt (2017) na educação é preciso atentar-se para algumas questões relevantes: se for gerado um produto inovador, mas não existir evidência de aprendizagem, será que houve de fato inovação? (CAVALCANTI & FILATRO, 2017, p. 76). As práticas inovadoras buscam ativamente o desenvolvimento e implementação de ideias, e isso requer um acompanhamento das informações, sugestões e planos que surgem pelo caminho.

Mensurar essas novas ações nos treinamentos tem como vantagem a percepção do funcionário de se ver como um ser ativo e valiosos no setor público, essa percepção aumenta a satisfação do ambiente de trabalho favorecendo a qualidade dos serviços que são prestados a comunidade.

6 METODOLOGIA

6.1 Modalidade de pesquisa

Essa é uma pesquisa participante que segundo Silva e Menezes (2005, p. 22) é aquela que “se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Para realiza-la foram adotados métodos qualitativos usando a técnica da entrevista. Haguette (2001) diz que a entrevista é considerada uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas. Trata-se de uma conversa dirigida a um propósito definido que não é a satisfação da conversa em si, pois esta última é mantida pelo próprio prazer de estabelecer contato sem ter o objetivo final de trocar informações, ou seja, diminuir as incertezas acerca do que o interlocutor.

Para realização desse trabalho foram entrevistados, 03 gestores de 03 departamentos, e 10 servidores para se estabelecer como está sendo feito o processo de adesão dos cursos da ESPI e quais as dificuldades que os servidores têm para concluir os cursos. Assim, para que essas lacunas fossem preenchidas também foi utilizado aplicações de formulários para medir o nível da qualidade dos serviços oferecidos pela ESPI e os fatores que evidenciam a qualidade oferecida pela instituição pesquisada.

6.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

As etapas dessa pesquisa contemplam os seguintes procedimentos, levantamento bibliográfico, observação, entrevistas, aplicação de formulários. Durante a coleta de dados se pode observar como a equipe pedagógica gerir o atendimento dos seus cursos, geralmente essa equipe atende a demandas vindas das secretarias por meio do Levantamento de Necessidade de Capacitação – LNC planejam o curso conforme o perfil dos servidores, a contratação dos professores é através de um banco de dados onde ele tem doutores, mestres e especialistas em capacitados em diversas modalidades de ensino.

Os professores recebem instruções sobre a aprendizagem híbrida destaca a flexibilidade, a mistura e compartilhamento de espaços, tempos, atividades, materiais, técnicas e tecnologias que compõem esse processo ativo. Esses professores são instruídos em trabalhar os conhecimentos tácito e explícito dos servidores, proporcionando aos docentes conhecer, discutir e refletir sobre as estratégias inovadoras, bem como propor oportunidades e formas para a aplicação da ativação da aprendizagem. A observação para Xavier (2017, p. 40) refere-se eu o pesquisador deverá criar estratégias metodológicas para desenvolver a pesquisa, intervindo diretamente por meio da observação participante em campo a fim de obter a comprovação da sua hipótese.

Para a entrevista com o gestor (a) se utilizou a entrevista estruturada (anexo), onde foi possível ter uma liberdade para abordar outros assuntos, conforme foram surgindo no decorrer da entrevista. Dessa forma, as questões predefinidas foram apenas uma diretriz da conversa, onde não foi preciso necessariamente ditar o processo.

Já com os servidores se optou pela aplicação do formulário (anexo) com perguntas sobre as características relevantes, sobre o evento (curso), e sugestão de ação de capacitação foram tabulados.

Esses procedimentos apontam a importância e a necessidade de soluções para o problema que está sendo investigado, assim, o artigo deveria esclarecer dúvidas referentes ao processo de estruturação e abordagem das diferentes metodologias.

7. RESULTADOS

A proposta pedagógica da ESPI (SILVA & QUADRA, 2014.) está fomentada nas suas ações, planejamentos e estratégias de ensino. Isso é visto na fala da gestão dessa instituição já que essa organização investe na aplicação de acompanhamento dos seus cursos escuta sugestões vindas de relatos tabulados através de feedback analisados nas fichas de avaliação passadas no final de cada curso.

Mediante o exposto se fez necessário uma entrevista com a Chefe de Divisão do Departamento de Educação e Aperfeiçoamento – DEAP, da qual foi denominado entrevistado (a), para uma análise sobre o mapeamento das ações pedagógicas da ESPI.

1. Como você descreve seu conhecimento sobre atitudes inovadoras e desempenho?
 - a) *“Mediano, tendo em vista que a inovação requer um aperfeiçoamento profissional constante, para o aprimoramento de métodos e práticas, porém, a rotina de trabalho não favorece em alguns momentos este desempenho”.*
2. Como a ESPI torna as aulas mais atrativas para seus servidores?
 - a) *“A ESPI realiza um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) anualmente, com o objetivo de as Secretarias apontarem as reais necessidades de qualificação dos servidores da Prefeitura de Manaus. Portanto, a ESPI procura formatar as ações pedagógicas, de modo que estejam alinhadas às atividades desempenhadas pelo servidor e ao alcance dos objetivos institucionais, além disso, a metodologia é voltada para a prática e rotina profissional, desta forma os conhecimentos obtidos em sala de aula são aplicados de forma imediata no dia a dia do servidor. Os instrutores utilizam recursos áudio-visuais na exposição das aulas, dinâmicas, além de elaborarem e disponibilizarem material de apoio personalizado, com todo conteúdo definido previamente pela coordenação de cursos da ESP”.*
3. Que espaços há na ESPI para que os professores avaliem, reflitam, discutam e decidam conjuntamente sobre as ações previstas?

- a) *“As ações são discutidas durante o planejamento dos cursos, quando os professores são contratados, de modo que sejam alinhados os conteúdos, objetivos e resultados a serem alcançados com o treinamento. A avaliação ocorre apenas com o acesso ao feedback, sendo disponibilizada a tabulação dos dados após o encerramento dos cursos”.*
4. Como a ESPI traça suas ações e estratégica para a inovação pedagógica?
- a) *“Estas ações são planejadas por meio do diagnóstico das informações enviadas pelas Secretarias, após a análise do LNC e do orçamento disponível para a oferta das ações de capacitação durante o ano. Em 2020, com a suspensão dos cursos presenciais por conta da pandemia, a Escola teve que se readaptar, aprimorando a área tecnológica. Foram promovidas melhorias no Sistema de Gerenciamento de Cursos e Eventos da ESPI – SGCE. Além disso, houve o treinamento da equipe de coordenadores de cursos, visando o entendimento das funcionalidades da plataforma de Educação a Distância da ESPI. Essas medidas viabilizaram a realização de cursos remotos e a continuidade da oferta de cursos a distância. A Escola passou a incluir no seu portfólio o ensino remoto, isto é, a possibilidade de promover ações de capacitação em salas virtuais (online), por meio do uso de recursos tecnológicos disponíveis no mercado, como exemplo, a plataforma do Google Meet, sem nenhum ônus para a Administração Municipal. Em 2020, também foi promovida a primeira ação de capacitação da ESPI transmitida pelo canal do YouTube. Notadamente, os benefícios das mudanças incorporadas irão permanecer, e as inovações resultantes desse processo serão integradas de modo definitivo ao cenário de normalidade pós-pandêmico”.*
5. Qual papel do feedback na avaliação de cursos presencial, semipresencial e a distância? Como ele é aplicado nos cursos da ESPI?
- a) *“O feedback é fundamental para a melhoria contínua dos serviços e processos de aprendizagem e são levados em consideração no planejamento das próximas ações pedagógicas. A tabulação dos dados resultantes do preenchimento da avaliação de satisfação dos cursos pelos alunos são disponibilizados aos instrutores dos cursos, para terem conhecimento da sua atuação, além de serem disponibilizados aos Agentes da ESPI”.*
6. Semear conhecimentos ainda é um desafio para ESPI? Explique por quê?
- a) *“Sim, principalmente no novo momento que estamos vivendo em função da pandemia do Covid 19. Entretanto, mesmo em home office e diante das dificuldades enfrentadas para as adaptações em razão da pandemia, os servidores municipais responderam bem aos novos formatos de qualificação profissional ofertados pela ESPI, não deixando de buscar alternativas para continuarem se aperfeiçoando. Além deste contexto,*

torna-se um desafio também a mudança de gestão, tendo em vista a eleição do novo Prefeito de Manaus, para que não haja descontinuidade administrativa e interrupções no processo de qualificação dos servidores”.

7. Quais as dificuldades que a ESPI sofreu ou vem sofrendo para efetivação de seus cursos?

- a) *“A necessidade de cumprir as medidas adotadas para combater o novo coronavírus e resguardar vidas representaram grandes desafios com o advento da pandemia da Covid-19. Neste cenário, muitos profissionais tiveram que se adaptar, não apenas à nova realidade de trabalho, agora em home office, mas também precisaram encontrar opções de capacitação profissional durante o distanciamento social. Sendo assim, a ESPI precisou se reinventar para traçar novas estratégias pedagógicas, além de buscar alternativas, evitando assim, a interrupção da qualificação dos servidores municipais”.*

Assim, no final da entrevista a Chefe de Divisão, informou que os coordenadores dos cursos analisam criteriosamente o plano de aula dos professores, esse coordenador articula com o instrutor as ações pedagógicas orientando para que seja ajustado aos objetivos de aprendizagem de seus servidores. Os coordenadores da ESPI se prontificam em realizar a planificação do trabalho pedagógico mapeando o percurso das ações a serem desenvolvidas nas diversas instâncias da gestão dessa escola de governo.

A elaboração desses documentos no decorrer do trabalho escolar - permeado de percalços e avanços, projeções e realizações, hipóteses e constatações, dilemas e suposições - permite objetivar as questões que ocorrem nessa realidade. Isso não significa cristalizar as ações, as atitudes e os comportamentos, considerando-os imutáveis ou determinados porque jazem escritos. Mas implicam considerar as possibilidades que o registro escrito apresenta na revelação da realidade capturada, permitindo observar também o que se revela pela ocultação de dados na escrita (FUJIKAWA, 2006, p. 135).

Houve um formulário elaborado para os servidores que frequentam os cursos da ESPI, embaixo será narrado, um dos dez que foram aplicados no qual será denominado como (b), este servirá como amostra.

1. Cite características do curso/palestra que foram relevantes.

- b) *“Quando participo dos cursos da ESPI, elevo meus conhecimentos profissionais, experiências e perspectivas diversas, que proporcionam importantes momentos de reflexão e de aprendizado, além de fornecer*

ferramentas significativas, que contribuem para o desenvolvimento de competências na minha secretaria”.

2. Com base nos conhecimentos abordados e nas experiências trocadas em sala de aula, o que você planeja fazer de forma diferente quando retornar as suas atividades profissionais?
 - c) *“Pretendo ser mais ágil no atendimento do usuário, utilizando as novas tecnologias para que meu desempenho funcional seja apto a prática institucional, onde trabalho”.*
3. Qualidade do material didático utilizado.
 - b) *“O material passado foi bem supriu minhas necessidades para realizar as atividades”.*
4. Aplicabilidade do conteúdo para o desempenho das atividades desenvolvidas.
 - b) *“Não tive dúvidas na hora de realizar as atividades e o professor utilizou muitos vídeos que foram excelentes para entendimento das explicações”.*
5. Contribuição do evento para aquisição de novos conhecimentos.
 - b) *“Me manter informado, me ajuda como pessoa, me faz me sentir determinado, competente, na realidade sinto que quando termino um curso estou mais seguro, meu desempenho no trabalho aumenta, fico querendo demonstrar o que aprendi para meus colegas”.*
6. Linguagem utilizada e trato com os participantes.
 - b) *“Foi uma linguagem bem simples o professor não usou uma fala que não dava pra se compreender, ele conversava com a gente e escutava tudo que a gente falava na sala depois fazia a gente debater entre a gente discutido o conteúdo”.*
7. O instrutor (a) teve domínio conceitual e prático do conteúdo.
 - b) *“Em todos os cursos que já fiz na ESPI, os professores eram conhecedor do tema que estava sendo abordado”.*
8. Houve didática, clareza e a capacidade de transmitir o conteúdo.
 - b) *“Sim, o professor tinha bastante clareza ao expressar os conteúdos, ele era bem legal, usava muitos recursos tecnológicos como por exemplo: Podcast, apresentação em Animaker, isso ofereceu uma qualidade de ensino que marcou com certeza a vida dos participantes”.*

9. Como foi o desempenho do Coordenador sobre as orientação e transmissão de informações gerais.

b) *“A coordenação do curso esteve respondeu a qualquer informação tanto por via de telefone ou e-mail, as respostas chegavam rapidamente”.*

10. Que tema(s) de ação de capacitação na modalidade presencial, semipresencial e a distância você sugere para incluir na próxima Programação Anual de Cursos da ESPI/SEMAD?

b) *“LIBRAS, Comunicação Organizacional, Marketing pessoal, Liderança, Gestão pública e Tecnologia da inovação no setor público”.*

As análises dos formulários especificam que a ESPI, busca por um novo modelo de estrutura, que seja mais flexível e dinâmico, requerendo um intenso trabalho de cooperação e inovação, tange em uma construção de práticas e dispositivos alternativos, essas propostas pedagógicas tornará a ESPI mais qualificada para adaptar as medidas apresentadas pelas políticas atuais. Portanto a restauração da estrutura educacional da ESPI se pauta na busca de melhoria da eficiência, no desenvolvimento do servidor na adequação continua das competências, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

A incorporação de inovações tecnológicas aos processos de trabalho, associada à demanda por novos métodos de atuação decorrentes do processo de redemocratização do Estado, vêm transformando de modo acelerado, acentuado e constante o trabalho exercido pelos servidores públicos. Esse novo cenário de mudanças contínuas exige do servidor público muito mais esforço cognitivo e competências bastante diversificadas, com maiores exigências de responsabilidade, autonomia, adaptabilidade, cooperação, relacionamento e comunicação. Enfim, um servidor capaz de escutar novas demandas e novos segmentos sociais (ENAP, 2010, p. 13).

O nível de satisfação na avaliação dos servidores, mostram que a ESPI procura investir em treinamento e capacitação, disseminando conhecimento para que os servidores municipais se tornem mais produtivos e confiantes em suas ações. Existem diversas maneiras de usar ferramentas facilitadoras e até mesmo modelos disruptivos de ensinar, a ESPI sempre se atualiza, nas novas tecnologias para afetar diretamente o cerne das organizações públicas municipal: valores, cultura e a diferença de gerações.

A mudança no formato de como os treinamentos da ESPI são ministrados aos servidores é um grande desafio dessa organização, pois a implementação de tecnologias pode ser algo que requer planejamento financeiro e isso acaba sendo um

desafio pois a ESPI é uma instituição pública para que os recursos sejam disponibilizados precisa que sejam feitos trâmites licitatórios, mesmo com esse impasse a ESPI consegue se superar e aplicar a inovação como forma mais eficiente de implantar uma mudança nas ações dos servidores, por meio do fomento à geração e implementação de iniciativas, processos, produtos ou serviços inovadores, resultando no aperfeiçoamento da gestão governamental e na qualificação da prestação de serviços públicos à sociedade.

Sobre esta visão moderna a ESPI (RABELO & SILVA, 2015) proporcionara aos servidores um local onde a capacitação seja desenvolvida não apenas como um centro e treinamento, mas com ações e competências estratégicas para suprir as necessidades da administração pública do manauara. Assim, a incorporação de inovações tecnológicas aos processos de trabalho, associada à demanda por novos métodos de atuação decorrentes do processo de redemocratização do Estado, vêm transformando de modo acelerado, acentuado e constante o trabalho exercido pelos servidores públicos (ENAP, 2010). Implementar novas ações tecnológicas pode tornar o processo de aprendizagem dos servidores, mas dinâmico, flexível, contextualizado, empreendedor e inovador, ancorada em um ambiente educacional, tecnológica e pedagogicamente rico em atitudes autônomas, criativas e colaborativas. Essas novas estratégias valem-se de inúmeras ferramentas e procedimentos.

Cada um desses arranjos responde a estratégias específicas para o alcance dos objetivos relacionados à ampliação e focalização da capacidade de atendimento de demandas da sociedade.

8. POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para se criar meios alternativos de aprimoramento profissional é necessário identificar as competências dos indivíduos através do mapeamento. Segundo Rossato (2002, p. 51) a competência é uma habilidade portátil que lhes permite desempenhar atividades e ações, adotar um comportamento, tomar decisões e atitudes, a competência pode ser trabalhada, desenvolvida e melhorada, continuamente.

No entanto, gerir o conhecimento ainda é um desafio para ESPI, segundo Brito (2012) o conhecimento não se limita à temporalidade, ao espaço geográfico e reside nas pessoas. Além disso, muitas vezes as organizações não dispõem de ferramentas

de obtenção, utilização, aprendizagem, disseminação, avaliação e descarte do conhecimento.

Para CHOO (2003) o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que ela sabe para criar valor para seus clientes e a sociedade.

Além disso, muitas organizações públicas ainda possuem estruturas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando "feudos" do conhecimento, que dificultam o compartilhamento voluntário de informações, perdendo conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, e o desafio é manter o conhecimento dentro da instituição, mesmo depois que um colaborador saia.

O conhecimento no ambiente organizacional se tornou fonte de valor e diferencial, à medida que proporciona inovação, através da gestão do capital intelectual, que é incorporado a produtos, serviços e no processo de tomada de decisão pelas pessoas, tecnologias de informação e processos organizacionais, proporcionando a mudança contínua nas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Angela. **Um estudo teórico sobre o papel de liderança na implementação da gestão do conhecimento nas organizações**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

BRITO, Lydia Maria Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; Castro, Ahiram Brunni Cartaxo de. **Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil**. Revista de Administração Pública. Rev. Adm. Pública vol. 46 no. 5 Rio de Janeiro sept./oct. 2012.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. **Contribuições do design thinking para concepção de interfaces de ambientes virtuais de aprendizagem centradas no setor humano**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura R. S. **Public innovation in Brazil: an overview of its types, results and drivers**. Brasília: Ipea, 2017. (Discussion Paper, 222).

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Pedro; CUNHA, Bruno; SEVERO, Willber (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. **Metodologias inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

CUNHA, Maria Isabel da. Inovações na educação superior: impactos na prática pedagógica e nos saberes da docência. **Em Aberto**, Brasília, v. 29, n. 97, p. 87-101, 2016.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford, New Jersey: Information Today, 2002, 3rd edition.

DEAP. **Departamento de Educação e Aperfeiçoamento/Relatório anual 2019**. p.1-300. Manaus, ESPI. 2019.

ENAP. **Referenciais orientadores da proposta educacional da ENAP**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, Jeânia Cristina Bezerra da; QUADRA, Hariele. **Metas arrojadas para 2014**. (org.) Publicação Especial da ESPI Desenvolvida pelo Departamento de Educação e Aperfeiçoamento-DEAP. Manaus, v. 1. p. 01-40, março. 2014.

RABELO, Luiza, Bessa; SILVA, Jeânia Cristina Bezerra da. **ESPI - Catálogo de Cursos**. (org.) Publicação Especial da ESPI Desenvolvida pelo Departamento de Educação e Aperfeiçoamento-DEAP. Manaus, v. 2. p. 01-35, março. 2015.

FUJIKAWA, Mônica Matie. A coordenação pedagógico e a questão do registro. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho; SOUZA, Vera Maria Nigro de. (Org.) O coordenador pedagógico e as questões da contemporaneidade. São Paulo: Loyola, 2012. p. 127-142.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**/Antônio Joaquim Severino. – 23 ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

TORRES, Vladimir. Planejamento de uma aula com uso de computador como recurso multimeio. **Tecnologia Educacional**, v. 29, n. 150/151, p. 38-41, Rio de Janeiro, jul./dez., 2000.

XAVIER, Antonio Carlos. **Como fazer apresentações de trabalhos científicos em eventos acadêmicos**: ciências humanas e sociais aplicadas: artigo, resumo, resenha, monografia, tese, dissertação, tcc, projeto, slide. Recife: Rêspel, 2017.

ANEXOS (1): Perguntas da entrevista estruturada com o gestor (a)

1. Como você descreve seu conhecimento sobre atitudes inovadoras e
2. Como a ESPI torna as aulas mais atrativas para seus servidores?
3. Que espaços há na ESPI para que os professores avaliem, reflitam, discutam
4. Como a ESPI traça suas ações e estratégica para a inovação pedagógica?
5. Qual papel do feedback na avaliação de cursos presencial, semipresencial e a distância? Como ele é aplicado nos cursos da ESPI?
6. Semear conhecimentos ainda é um desafio para ESPI? Explique por quê?
7. Quais as dificuldades que a ESPI sofreu ou vem sofrendo para efetivação de seus cursos?

ANEXOS (2): Perguntas feitas aos servidores

11. Cite características do curso/palestra que foram relevantes.
12. Com base nos conhecimentos abordados e nas experiências trocadas em sala de aula, o que você planeja fazer de forma diferente quando retornar as suas atividades profissionais?
13. Qualidade do material didático utilizado.
14. Aplicabilidade do conteúdo para o desempenho das atividades desenvolvidas.
15. Contribuição do evento para aquisição de novos conhecimentos.
16. Linguagem utilizada e trato com os participantes.
17. O instrutor (a) teve domínio conceitual e prático do conteúdo.
18. Houve didática, clareza e a capacidade de transmitir o conteúdo.
19. Como foi o desempenho do Coordenador sobre as orientação e transmissão de informações gerais.
20. Que tema(s) de ação de capacitação na modalidade presencial, semipresencial e a distância você sugere para incluir na próxima Programação Anual de Cursos da ESPI/SEMAD?